

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Interkulturní tým a jeho význam pro mezinárodní firmy

Bc. Martina Guttenová, M.A.

Diplomová práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Guttenová**  
Osobní číslo: **E14566**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Interkulturní tým a jeho význam pro mezinárodní firmy**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza významu mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností. Na základě teoretických poznatků z odborné literatury bude vytvořeno kvantitativní výzkumné šetření (soustředící se primárně na Hofstedeho model kulturních dimenzí), které bude zaměřeno na analýzu významu mezikulturního týmu a hodnocení jeho efektivity v rámci mezinárodního prostředí.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů zkoumané problematiky.
- Analýza nejvýznamnějších teorií mezikulturního pracovního týmu.
- Metodologie výzkumného šetření.
- Analýza dat získaných v rámci výzkumného šetření.
- Shrnutí a formulace doporučení pro mezinárodní společnosti.

Rozsah grafických prací:

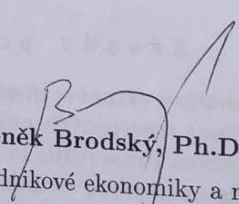
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BLAN, Sergiu a VREJA, Lucia Ovidia. The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management. In: Proceedings of the 7th International Management Conference: "New Management for the New Economy". Bucharest: Faculty of Management, Academy of Economic Studies, 2013, s. 95-107.
- CAVUSGIL, Tamer, KNIGHT, Gary, RIESENBERGER, John, RAMMAL, Hussain a ROSE, Elisabeth. International Business: The new realities. 2. vydání. Australia: Pearson Australia, 2015. ISBN 978-1-4860-1104-9.
- DE MOOIJ, Marieke. Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes. 3. vydání. New York: SAGE Publications, 2010. ISBN 978-1-4129-7041-9.
- FRENCH, Raymond. Cross-cultural management in work organisations. 3. vydání. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2015. ISBN 978-1-84-398243-2.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan a MINKOV, Michael. Cultures and Organizations: software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. vydání. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.

Vedoucí diplomové práce:

  
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

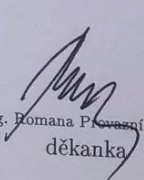
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

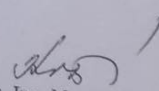
3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Plesníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Martina Guttenová, M.A.

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph. D., jednak za jeho odbornou pomoc, ale také za jeho cenné rady. Rovněž bych ráda poděkovala paní Mgr. Haně Boháčové, Ph. D. a panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph. D., primárně za jejich čas a možnost finální konzultace statistického zpracování dat.

## **ANOTACE**

Práce je věnována problematice mezikulturního pracovního prostředí, které, především vlivem internacionalizace a posléze globalizace, se dotýká profesního života velké části světové populace. Hlavní pozornost je kladena na analýzu významu mezikulturního pracovního týmu, a to primárně v rámci mezinárodních společností tak, aby bylo na základě této analýzy možné formulovat doporučení pro společnosti, které mezikulturní pracovní tým do své struktury již implementovaly, nebo plánují v budoucnu implementovat.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kultura, mezikulturní tým, Hofstedeho model kulturních dimenzí, globalizace, mezinárodní podnikatelské prostředí

## **TITLE**

Intercultural team and its importance for international companies

## **ANNOTATION**

The work deals with an issue of intercultural working environment, which, especially due to internationalization and then globalization, affects the professional life of a large part of the world population. The main focus is on analyzing the importance of an intercultural work team, primarily within international companies. Based on this analysis several recommendations are formulated for companies that have already implemented an intercultural work team or are planning to implement it in the future.

## **KEYWORDS**

culture, intercultural teams, Hofstede's model of cultural dimensions, globalization, international business environment

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Výsledky výzkumu vědců z Dalian University of technology.....	23
Obrázek 2: Cibulový diagram.....	29
Obrázek 3: Francouzská kultura podle modelu kulturních dimenzí Geerta Hofsteda.....	34
Obrázek 4: Srovnání české, čínské a anglické kultury podle dimenzí Geerta Hofsteda .....	39
Obrázek 5: Kultury s nízkou a vysokou mírou kontextu komunikace .....	42
Obrázek 6: Lewisův model .....	46
Obrázek 7: Těžkosti v rámci komunikace mezi kategoriemi modelu Lewise.....	48
Tabulka 1: Rozdíly mezi kulturami z hlediska vzdálenosti moci.....	31
Tabulka 2: Rozdíly mezi kulturami z hlediska vyhýbání se nejistotě .....	32
Tabulka 3: Rozdíly mezi kulturami z hlediska individualismu a kolektivismu .....	33
Tabulka 4: Rozdíly mezi kulturami z hlediska maskulinity a feminity .....	36
Tabulka 5: Rozdíly mezi kulturami z hlediska dlouhodobé a krátkodobé orientace.....	37
Tabulka 6: Rozdíly mezi kulturami z hlediska požitkářství a zdrženlivosti.....	38
Tabulka 7: Charakteristika kultur s nízkou a vysokou mírou kontextu.....	42
Tabulka 8: Charakteristické rysy jednotlivých kategorií modelu Lewise .....	47
Tabulka 9: Pohlaví respondentů .....	54
Tabulka 10: Věk respondentů .....	55
Tabulka 11: Národnost respondentů.....	56
Tabulka 12: Zkušenost respondentů z hlediska práce s mezikulturním týmem .....	56
Tabulka 13: Délka zkušenosti respondentů s mezikulturním pracovním týmem.....	57
Tabulka 14: Křížová tabulka – národnost a délka zkušenosti s mezikulturním týmem .....	58
Tabulka 15: Subjektivní hodnocení zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem.....	59
Tabulka 16: Korelační analýza – délka zkušenosti a její subjektivní hodnocení .....	59
Tabulka 17: Země, kde respondenti získali zkušenost s mezikulturním pracovním týmem ....	60
Tabulka 18: Hodnocení efektivity práce mezikulturního a kulturně homogenního týmu.....	61
Tabulka 19: Význam mezikulturního týmu při aktivitách na zahraničních trzích .....	62
Tabulka 20: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u zahraničních aktivit.....	63
Tabulka 21: Význam mezikulturního týmu při aktivitách na domácím trhu.....	64
Tabulka 22: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u aktivit na domácím trhu ..	64
Tabulka 23: Význam mezikulturního pracovního týmu dříve a dnes.....	65
Tabulka 24: Hodnocení schopnosti nahlížet na problematiku z různých pohledů .....	67

Tabulka 25: Hodnocení schopnosti obohacovat spolupracovníky .....	67
Tabulka 26: Hodnocení vlivu na soutěživost a výkonnost v mezikulturním týmu .....	68
Tabulka 27: Hodnocení kulturních dimenzí Hofstedeho modelu.....	68
Tabulka 28: Korelační analýza – délka zkušenosti a hodnocení významu mezikulturního pracovního týmu na domácím a zahraničním trhu.....	70
Tabulka 29: Korelační analýza – pohlaví a subjektivní hodnocení mezikulturní zkušenosti...	72
Tabulka 30: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u aktivit na domácím trhu ..	73
Tabulka 31: Korelační analýza – pohlaví a subjektivní hodnocení významu soutěživosti .....	75



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ang. - anglicky

EHS - Evropské hospodářské společenství

EU – Evropská Unie

GATT – Všeobecná dohoda o clech a obchodu

m - metr

NAFTA - Severoamerická dohoda o volném obchodu

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN – Organizace Spojených národů

PDI – Power Distance Index

RVHP - Rada vzájemné hospodářské pomoci

s. – strana

tzv. – takzvaně

vs. – versus

UAI – Uncertainty Avoidance Index

USA – Spojené Státy Americké

USD – americký dolar

# Obsah

Úvod.....	12
1. Vymezení základních pojmů .....	14
1.1. Internacionalizace .....	14
1.2. Globalizace .....	15
1.2.1. Vývojové etapy procesu globalizace .....	15
1.2.2. Pozitiva globalizace .....	17
1.2.3. Zápory globalizace.....	18
1.3. Mezinárodní firma .....	19
1.4. Kultura .....	20
1.5. Mezikulturní tým .....	21
2. Mezikulturní tým .....	22
2.1. Výhody mezikulturního týmu.....	22
2.1.1. Analýza problému z různých perspektiv .....	22
2.1.2. Rozšiřování znalostí, interpersonálních dovedností a podpora kreativity pracovníků... ..	24
2.1.3. Podpora soutěživosti a vyšší výkonnosti pracovníků .....	24
2.2. Nevýhody mezikulturního týmu .....	25
2.2.1. Komunikace .....	25
2.2.2. Pracovní styl .....	27
3. Významné teorie zabývající se kulturní diverzifikací .....	28
3.1. Hofstedeho cibulový diagram a kulturní dimenze.....	28
3.1.1. Vzdálenost moci (Power Distance, PDI) .....	30
3.1.2. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance).....	32
3.1.3. Individualismus vs. kolektivismus (Individualism vs. Collectivism).....	33
3.1.4. Maskulinita vs. feminita (Masculinity vs. Femininity) .....	36

3.1.5.	Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Long-term vs. Short-term Orientation - Pragmatism).....	37
3.1.6.	Požitkářství vs. zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint).....	38
3.1.7.	Česká kultura z pohledu kulturních dimenzí Geerta Hofsteda .....	39
3.2.	Teorie Edwarda T. Halla.....	41
3.2.1.	Vymezení kultur z hlediska komunikace.....	41
3.2.2.	Prostorové vymezení kultur .....	44
3.2.3.	Časové vymezení kultur.....	44
3.3.	Lewisův model.....	45
3.3.1.	Interakce jednotlivých kategorií .....	47
3.4.	Trompenaarsův a Hampden-Turnerův model.....	49
4.	Praktická část .....	52
4.1.	Metodologie výzkumného šetření.....	52
4.2.	Analýza získaných dat .....	54
4.3.	Zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotéz .....	69
4.4.	Formulace doporučení .....	76
	Závěr .....	79
	Použitá literatura: .....	81
	Přílohy .....	86

## Úvod

Dnes mají podnikající společnosti, především následkem procesu globalizace, možnost relativně jednoduše vstupovat na zahraniční trhy, a soustředit na ně svoje podnikatelské aktivity. Jednotlivé národní ekonomiky se snaží otevírat své hranice, což v podnikatelském prostředí umožňuje jednak lepší uspokojování potřeb a očekávání zákazníků na individuálních trzích, a současně na druhé straně také širší prostředí odbytu pro podnikatelské subjekty. Důsledkem globalizace a zvyšující se otevřenosti světa je rovněž vznikající mezikulturní prostředí, které se odráží nejen v osobním životě lidí, ale také v profesní sféře. V rámci mnoha společností je mezikulturní pracovní tým vnímán totožným způsobem jako pracovní tým kulturně homogenní, a společnosti tak nejsou připraveny na mezikulturní problémy (nevýhody mezikulturního pracovního týmu), které mohou výrazným způsobem negativně ovlivňovat efektivitu takového pracovního týmu. Tím se ostatně blíže zabývá také tato diplomová práce.

Předkládaná diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, neboli analytickou část. První, teoretická část práce je založena na provedené literární rešerši zdrojů, které se problematikou mezikulturního týmu zabývají. V rámci literární rešerše prostřednictvím komparativní analýzy je využita primárně odborná literatura a publikované články jak domácích, tak i zahraničních autorů, které jsou doplněny rovněž o další, převážně pak elektronické zdroje. V jednotlivých kapitolách, na které je teoretická část diplomové práce rozdělena, je pozornost věnována nejprve definici několika základních pojmů, jako je například pojem internacionalizace, globalizace, nebo samotný pojem kultura. Posléze je pozornost zaměřena na mezikulturní tým jako takový, kdy je vymezen jednak jeho význam, ale současně je také poukázáno na jeho pozitiva a negativa. Nakonec bude pozornost soustředěna na jednotlivé teoretické přístupy, teoretické modely, které byly v mezikulturní oblasti odborníky představeny. Především jde o Model šesti kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, dále model Halla nebo Lewise, a rovněž Trompenaarsův a Hampden-Turnerův model. Teoretická část diplomové práce si klade za cíl poskytnout kvalitní teoretický úvod do problematiky mezikulturního týmu v globálním kontextu, a současně vytvořit kvalitní teoretický rámec pro následnou praktickou část práce.

Zmiňovaná praktická část předkládané diplomové práce je pak zaměřena na realizované kvantitativní výzkumné šetření prostřednictvím distribuovaného dotazníku. Cílem tohoto výzkumného šetření bude analyzovat význam mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností z pohledu samotných pracovníků, jakožto členů mezikulturního

týmu. V úvodu praktické části je nejprve popsána metodologie výzkumného šetření, tedy je zde stanoven cíl výzkumného šetření, včetně formulace výzkumných otázek a hypotéz, zmíněny jsou zde také vybrané výzkumné metody, nebo například stanovené požadavky na výzkumný vzorek. Následně budou statisticky zpracována získaná data, a to prostřednictvím analýzy jednotlivých otázek v dotazníku za využití programu IBM SPSS Statistics, a doplňkově také programu Microsoft Office Excel. Posléze bude pozornost věnována zodpovězení výzkumných otázek a ověření formulovaných hypotéz tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle výzkumného šetření. Na základě analýzy a statistického zpracování dat budou nakonec formulována také doporučení, která v případě aplikace mají zajistit, že bude maximálně podporována efektivita mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodně působící společnosti.

# 1. Vymezení základních pojmů

Na začátku diplomové práce je potřeba definovat několik základních pojmů, které jsou pro tuto diplomovou práci stěžejní. Jedná se například o teoretické vymezení pojmu internacionalizace, globalizace, nebo poměrně širokého pojmu kultura. S ohledem na to, že odborná literatura nabízí hned několik definic zmíněných pojmů, je podstatné se jimi zabývat a následně určit, jak budou tyto pojmy chápány pro potřeby předkládané diplomové práce tak, aby bylo možné jednak následně pochopit vzájemné vztahy a vazby uvedených informací, tedy obsahu jednotlivých kapitol, a současně také aby bylo možné pochopit samotný smysl textu diplomové práce jako komplexního celku.

## 1.1. Internacionalizace

Slovo internacionalizace (ang. internationalisation) je spojením slov 'inter', což lze přeložit jako 'mezi', a 'nations', neboli národy (Oonk, Maslowski a van der Werf, 2011, s. 4). Co se týče samotné definice, tak odborná literatura jich nabízí mnoho, a to v závislosti na oblasti využití pojmu samotného. V tomto ohledu bude pozornost zaměřena samozřejmě na definice, které se týkají oblasti podnikatelské. Například Martelli (2014, s. 3) uvádí, že internacionalizace pro podnik představuje vlastně objevování, hodnocení a průzkum možností, které nabízí mezinárodní trh. Maijers, Dachs a Welfens (2008, s. 66) pak definují internacionalizaci jako množství obchodování na mezinárodní bázi, které probíhá mezi jednotlivými národy. Nakonec Bürgel, Fier a Licht (2004, s. 29) zmiňují, že internacionalizace je procesem, v rámci kterého je pozornost zaměřena na zvyšování zapojování mezinárodních operací v podniku. Tak ostatně bude vnímán tento pojem i pro potřeby diplomové práce.

Kunešová, Cihelková et al. (2006, s. 23) označují proces internacionalizace za jednu z nejvýznamnějších trvalých tendencí, které formují světovou ekonomiku. Současně tento zdroj dodává, že „*Důsledkem internacionalizace v ekonomické oblasti je rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů (mezinárodní obchod se zbožím a službami, mezinárodní pohyb kapitálu, mezinárodní migrace pracovních sil, mezinárodní pohyb vědecko-technických poznatků), rostoucí propojenost a vzájemná závislost zemí*“ (Kunešová, Cihelková et al., 2006, str. 23).

Jak je zmiňováno Smolíkem (2014, s. 176), tak pojmy internacionalizace a globalizace bývají poměrně často zaměňovány, či přímo používány jako synonyma. Samozřejmě, nelze ignorovat homogenní základ, o který se oba pojmy opírají, ani stejnou myšlenku. Avšak i přes značnou spojitost je nutné je od sebe rozlišovat. O tom, že se nejedná o pojmy totožné svědčí také skutečnost, že internacionalizace bývá chápána a označována jako předchůdce procesu

globalizace. „V ekonomickém významu bývá termín globalizace používán pro označení rostoucí internacionalizace finančních trhů, trhů zboží a služeb nebo trhu vědecko-technických poznatků“ (Palatková, 2013, str. 45). Navíc za nezbytnou podmínku internacionalizace a globalizace bývá považován právě výše zmíněný vědecko-technický pokrok, který pak představuje typický rys především posledních dekád (Kunešová, Cihelková et al., 2006, s. 23).

## **1.2. Globalizace**

V posledních letech bývá sice pojem globalizace velmi často zmiňován, avšak jednotná definice neexistuje, navíc, pojem je pokaždé používán v jiném kontextu, jednou „*k označení tu procesu, tu politiky, tu marketingové strategie, tu jakési krizové situace, a tu dokonce i ideologie*“ (Smolík, 2014, str. 175). Kunešová, Cihelková et al. (2006, s. 24) uvádějí, že samotný termín globalizace se objevil v průběhu 80. let minulého století, a to především v souvislosti s novými jevy a procesy, jenž se čím dál výrazněji prosazovaly ve světové ekonomice. Jednalo se například o výrazný růst mezinárodních toků kapitálu, zboží, služeb, informací, ale i osob, a celkově rostoucí počet a síla transnacionálních korporací. Také s ohledem na to Pichanič (2004, str. 8) dodává, že globalizaci je nutno vnímat jako „*těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí*“.

Příkladem globalizace může být například i vznik Evropské unie, kdy díky tomuto společenství mají občané a firmy jednotlivých členských států možnost poměrně rychle, bez komplikací a s mnohem nižšími náklady (v porovnání se třetími zeměmi) vstoupit na zahraniční trhy, kam mohou směřovat, přesouvat, či rovnou lokalizovat celkovou svou produkci, nebo kde mohou jednoduše pouze nabízet své výrobky či služby. Díky procesu globalizace pak může dnes již de facto jakákoliv společnost působit na libovolném zahraničním trhu, pokud splňuje v dané zemi podmínky pro podnikání. Samozřejmě, globalizace není pouze o mezinárodních organizacích, jako je EU. Jedná se celkově o proces spojující jednotlivé ekonomiky na národní bázi, a postupné vytváření fungující propojené globální ekonomiky.

### **1.2.1. Vývojové etapy procesu globalizace**

Vývoj procesu globalizace bývá rozdělován do tří fází, nebo tří vln. Tou první je období let 1870 a 1914, kdy globalizace započala s ohledem na výhody v dopravě a vyjednávané redukce obchodních bariér mezi jednotlivými ekonomikami. V závislosti na tom mohly země efektivně využívat nadbytek úrodné půdy a suroviny exportovat a prodávat na trzích zahraničních, kde byl například daných surovin nedostatek, a tedy i vysoká poptávka. Důsledkem nebyl pouze

efektivní prodej zboží na zahraničním území, ale také migrace světové populace, především za účelem lepších pracovních příležitostí, což je dalším významným rysem této vlny globalizace. „*Celkový tok pracovní síly během první vlny globalizace byl na úrovni 10% světové populace*“ (Pichanič, 2004, str. 8). Jednalo se především o cirká 60 milionů Evropanů migrujících do Ameriky, ale významná skupina migrujících byla tvořena také obyvateli Číny a Indie, kteří se přesouvali do méně obydlených, geograficky blízkých míst, jako například Vietnam, Srí Lanka, Barma, Filipíny, nebo na dnešní francouzský zámořský department, ostrov Réunion (Pichanič, 2004, s. 8). Tato vlna globalizace byla utlumená v roce 1914 započatím první světové války (Jeníček et al., 2010, s. 47). Všechny poválečné snahy o opětovné navázání na tento předválečný stav jak z hlediska propojenosti, tak i z hlediska ekonomické spolupráce jednotlivých zemí, byly posléze utlumeny celosvětovou hospodářskou krizí v roce 1929, a později také nástupem druhé světové války. (Pichanič, 2004, s. 8)

Jako druhá vlna globalizace bývá označováno období let 1950-1980. Jedná se o období po druhé světové válce, kdy si jednotlivé státy začaly postupně uvědomovat potřebu vzájemné provázanosti, spolupráce, podpory a pomoci. „*Západní Evropa, státy severní Ameriky a Japonsko se snažily, pod hlavičkou GATT, prostřednictvím vzájemných multilaterálních smluv obnovit dřívější obchodní vztahy*“ (Pichanič, 2004, str. 8). Jeníček et al. (2010, s. 30) současně uvádějí, že mnozí autoři tvrdí, že proces globalizace byl po druhé světové válce iniciován Spojenými státy, nebo dokonce, že jde o proces, jehož cílem je udržení nadvlády západní civilizace nad celým světem. Pichanič (2004, s. 8-9) k této vlně dodává, že toto období se vyznačuje zvýšením exportu primárních a sekundárních komodit, stejně jako vznikem mnoha mezinárodních institucí a seskupení, z nichž některá v původní či pozměněné podobě fungují dodnes. Jednalo se například o EHS (Evropské hospodářské společenství) v Evropě, NAFTA (Severoamerická dohoda o volném obchodu) v Americe, RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci) v rámci států východního bloku, nebo o OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj).

Jak uvádí Pichanič (2004, s. 9), tak poslední, třetí vlna globalizace probíhá od 80. let 20. století do současnosti s tím, že za mezník sloužící k odlišování druhé a třetí vlny procesu globalizace nebývá označována žádná krize, ani válka, ale pokrok v oblasti moderních komunikačních a informačních technologií. Technický pokrok je také typickým rysem této poslední vlny, a není pochyb, že pro novodobý proces globalizace byl zásadní. Mimo to se poslední vlna globalizace vyznačuje také snahou velkých rozvojových zemí o otevření hranic mezinárodnímu obchodu a investicím. Pichanič (2004, s. 9) současně dodává, že v rámci třetí vlny byly jednotlivé státy



světa rozděleny do tří skupin podle stupně rozvoje, jež byl klasifikován OSN na základě ročního HDP na hlavu, kvality života, a stability politického a ekonomického prostředí. Tyto tři skupiny rozdělily svět na **rozvinuté státy** (USA a Kanada, Japonsko, Austrálie, nebo většina zemí EU), dále **rozvojové státy dosti globalizované**, tzv. „nové globalizátory“ (Indie, Čína, či Brazílie), a na **rozvojové státy málo globalizované** (Tanzanie, Afghánistán, a většina zemí Afriky).

Odborníci se dodnes nedokáží shodnout na tom, zda je globalizace pozitivní, nebo naopak negativní. Je proto vhodné se krátce zaměřit rovněž na pozitiva a negativa procesu globalizace, která jsou v rámci odborné literatury zmiňována nejčastěji.

### 1.2.2. Pozitiva globalizace

Prvním pozitivem je bezesporu **rozvoj technologií**, a s tím související úspora času a energie (Archibugi a Michie, 1997, s. 50). Především informační a komunikační technologie zaznamenaly v posledních desetiletích nevídaný rozvoj. Tyto usnadňují a urychlují komunikaci, nezávisle na lokalizaci. Ve spojení s technologiemi bývá zmiňován pokles transakčních a administrativních nákladů firem pojmících se k jejich podnikání (Buřík, 2005).

Opomenut by neměl být ani **růst objemu globálně obchodovatelného zboží, a růst spotřeby**. V roce 1975, tedy na absolutním počátku třetí vlny procesu globalizace, činila spotřeba 12 biliónů USD, kdežto v roce 1998 se jednalo již o 24 biliónů USD. Na zmíněný rostoucí objem globálně obchodovatelného zboží a na všeobecnou tendenci růstu spotřeby by mohlo být navázáno také **původem spotřebovávaného zboží**. „*Výsledkem ekonomické globalizace je dnes stav, kdy většina spotřebovávaných výrobků téměř ve všech zemích nepochází z domácích zdrojů*“. (Štrach, 2009, str. 12) Morady, Kapucu a Yalcinkaya (2017, s. 14) zmiňují, že ekonomickými důsledky globalizace je jak rozvoj trhů, tak i růst národních ekonomik. Štrach (2009, s. 12) v tomto směru dodává, že zvyšování podílu mezinárodně obchodovaných komodit je důsledkem toho, že v posledních desetiletích roste zahraniční obchod rychleji než ekonomická výkonnost. Je však otázkou, zda by tato skutečnost měla být vnímána pozitivně, neutrálně, či dokonce negativně (Mezřický, 2006, s. 11 ; Štrach, 2009, s. 12).

Dalším pozitivem je **vznik nadnárodních společností**, který vede k rozšiřování nabízeného portfolia výrobků a služeb na trhu, stejně jako k vyšší schopnosti uspokojení potřeb, očekávání a požadavků zákazníků. Tento vývoj se pozitivně podepsal i z hlediska **snižování cen za současného zvyšování kvality** nabízených výrobků a služeb (Buřík, 2005). Rovněž **ekonomický růst rozvojových zemí** je spatřován jako pozitivum. Postupně se z nich stávají země s vyspělými ekonomikami (jako například Jižní Korea, či Hongkong), a některé

představují dokonce ekonomické hráče globálního významu, jako například Čína nebo Indie (Mezřický, 2006, s. 12).

A v neposlední řadě by mohl být zmíněn **vznik nových útvarů nadnárodního charakteru a posilování významu starších mezinárodních organizací**, jako je například EU, ASEAN, nebo NAFTA. Mezřický (2006, s. 12) dále řadí mezi pozitiva také **rychlost a komplexnost přímých investic, vznik poměrně homogenní střední třídy odborných elit v Asii a v Latinské Americe, nebo vznik kultury tzv. „druhé moderny“**, která je působením masmédií otevřená navenek globálně působícím vlivům.

### 1.2.3. Zápory globalizace

Z hlediska negativ globalizace je často zmiňována **vzájemná propojenost národních trhů, či národních ekonomik**, protože tento rys globalizace představuje v dnešní době velkou hrozbu (Mok a Lau, 2013, s. 76). Díky blízkému vztahu, či vzájemnou závislostí dnešních národních trhů se může lehce stát, že krize jednoho státu postupně přeroste až v krizi celosvětovou. Poměrně dobře je toto tvrzení prokazatelné v rámci systému fungování devizových trhů, kdy například strmý propad dolaru neovlivní pouze ekonomiku USA, ale ovlivní také ostatní významné světové trhy (Buřík, 2005).

Dále by mohlo být zmíněno **výhradní postavení nadnárodních společností**, jelikož globalizace do značné míry oslabuje roli národního státu (Mezřický, 2006, s. 12-13). Štrach (2009, str. 34) uvádí, že *„síla národních států se vytrácí a mezinárodní zkušenost je předpokladem úspěšného přežití jak u firem, tak u jednotlivců“*. V dnešní době jsou to velké nadnárodní společnosti, které si vybírají, na jakých trzích budou působit, a pokud jim nevyhovují podmínky jednoho trhu, mají prostředky k přesunu na trh jiný. V hledáčku nadnárodních firem jsou země s levnou a kvalifikovanou pracovní silou. Propojování národních ekonomik bylo zmiňováno jako smysl procesu globalizace, ale současně je nutné si uvědomit, že tímto způsobem se jednotlivé země často stávají závislými na zahraničních trzích. A samozřejmě, zvyšujícím se významem nadnárodních společností je ohrožena také existence malých podnikatelů a živnostníků v rámci jednotlivých států, kteří se často technologií ani finančními možnostmi nemohou těmto obchodním gigantům rovnat. (Buřík, 2005 ; Mezřický, 2006, s. 12-13)

Zmíněna by měla být také skutečnost, že díky procesu globalizace **roste nebo neklesá nezaměstnanost v rozvinutých průmyslových zemích**. Mezřický (2006, str. 13) uvádí, že *„příčina tkví v stálých technických inovacích a tedy zvyšování produktivity, ve stále lepších*

*metodách výrobního, obchodního a finančního managementu, v neposlední řadě působí i přesuny výrob a služeb do zemí s různými komparativními výhodami“.* Zde si lze povšimnout, že inovace jako takové mohou být vnímány jako pozitivum, kdy se vlivem globalizace posouvá věda a technika vpřed, ale zároveň také jako negativum, kdy díky stejným pokrokům jsou například výrobní procesy zjednodušeny a často také zautomatizovány technikou, což se může odrazit na potřebě lidských zdrojů. Nakonec, na to upozorňuje také aktuální éra Průmyslu 4.0.

V neposlední řadě by jako negativum měla být zmíněna **ztráta národní identity a stírání kulturních tradic a rozdílů**. Lidé se stěhují za prací či za lepšími životními podmínkami do zemí, jejichž populace má absolutně jiné zvyky, tradice, hodnoty, způsob života, či dokonce samotný pohled na svět. Díky tomuto střetu s novou kulturou dochází u migrujících k určité ztrátě národní identity, což s sebou nese také riziko sociálních, a především kulturních šoků v různé intenzitě a délce trvání. Se zvyšujícím se počtem migrujících lidí z různých částí světa souvisí také vznik jakési mezinárodní globální kultury, která si již nezakládá tolik na původních kulturních tradicích, a vyznačuje se do jisté míry univerzálním myšlením i způsobem života. (Mezřický, 2006, s. 13) Stejný autor dále řadí mezi negativa procesu globalizace také **nekontrovaný transfer finančního kapitálu**, který je několikanásobně vyšší než objem obchodovatelného zboží, skutečnost, že **i přes rostoucí globální spotřebu zůstává 20% populace v nejchudších státech světa, růst nerovnosti v přístupu ke společenskému růstu, tlak globálních trhů** vyvíjený praktikami nadnárodních společností, nebo **růst kulturních antagonismů** jako důsledek kulturní invaze. (Mezřický, 2006, s. 13)

### 1.3. Mezinárodní firma

Pro potřeby této diplomové práce je mezinárodní, nebo také nadnárodní společnosti nutno vnímat jako takové firmy, které působí na dvou či více národních trzích, a zaměřují se podstatnou měrou na mezinárodní aktivity (Punnett, 2010, s. 3-5).

Štrach (2009, s. 34) uvádí, že firmy se stávají mezinárodními buď z defenzivních, nebo z ofenzivních důvodů, kdy ofenzivní přístup bývá definován jako ten, který se ze strategického hlediska vyznačuje vysokým stupněm proaktivního rozhodování, a jako defenzivní přístup bývá naopak označován ten, jež řeší již vzniklé situace, které byly vyvolány vnějšími činiteli, nebo rozhodnutím třetích subjektů. Tento autor současně uvádí, že mezi defenzivní důvody patří například hrozby konkurenčních tlaků, obchodní bariéry, regulace a restriktce, požadavky a poptávka zákazníků, nebo sekundární investice. Mezi ofenzivní jsou pak řazeny úspory z rozsahu, snaha o získání přístupu na mezinárodní trhy, úsilí o prezentaci a kapitalizaci

nehmotných aktiv, získávání přístupu k omezeným zdrojům, aktivní vyhledávání nákladových úspor, nebo vytěžování investičních pobídek (Štrach, 2009, s. 34).

#### 1.4. Kultura

Smith a Riley (2001, str. 2) uvádějí, že „*kultura se nachází všude*“, tedy všude kolem nás. Tento termín se v běžném životě používá často, a hned v několika významech. Právě univerzálnost, s jakou je používán může zapříčinit, že si pod ním každý představí něco jiného. A to je také důvodem, proč vymezení a definici slova „kultura“ pro potřeby této práce bude věnována tomu odpovídající pozornost.

Značná snaha o vymezení významu pojmu kultura byla mysliteli vynakládána již před mnoha lety. Jako příklad si můžeme zmínit Edwarda Burnett Tylora (1871, s. 4), kterým byla kultura vnímána jako shrnutí filozofie, náboženství, umění, a také tradic, které mají dát individuálním jedincům touhu a především vůli učit se věcem jakožto člen nějaké skupiny. Naopak Kalmanem (2009, s. 4) byla kultura vnímána poměrně jednoduše, a to ve své podstatě jako způsob našeho života. V tomto případě by ale pojem nebyl chápán jako něco, čemu je člověk vystavován od dětství, čemu se učí skrze rodinu, přátele a sociální prostředí ve kterém vyrůstá, a kterým je chtě či nechtě ovlivňován, ale naopak by bylo nutné kulturu vidět pouze jako to, co v dospělosti člověk přijme za „vlastní“ na základě svého rozhodnutí. Na základě zmíněného by kultura představovala přesně a pouze to, co si lidé v dospělém životě vyberou jako součást svého života, a to je důvod, proč názor Kalmana ostatní odborníci nesdílí.

S tvrzením Kalmana by rozhodně nesouhlasil ani holandský vědec Geert Hofstede, který studiu odlišných kultur věnoval poměrnou část svého života. Právě tento odborník definuje kulturu jako „*nepsanou knihu pravidel společenské hry, která je přenášena na nově přichozí členy hnížděním v jejich myslích*“ (Hofstede, 2010, str. 26). V jiném z jeho děl bylo uvedeno, že kultura je ve své podstatě jakési programování naší mysli v rámci určité skupiny lidí, pomocí kterého se de facto odlišujeme od ostatních, obdobným způsobem programovaných a usměrňovaných skupin lidí ve společnosti (Hofstede, 1984, s. 21). Zapravdu Hofstedovi dává také Joseph Shaules (2007, s. 138), který říká, že „*kultura je sdílení výrobků a významů, které působí jako interaktivní rámec v dané komunitě*“. Ale není potřeba se zabývat pouze zahraničními odborníky, zmíněn může být také Milan Mikuláščík, který vymezuje pojem kultura podobně, jako Hofstede. „*Kulturu je možno chápat jako všeobecně uznávané zvyky, obyčeje, společenské hodnoty, standardy, morálku, zákony, které jsou vyjadřovány v různých*

*symbolech, rituálech a předávají se z generace na generaci a je vyžadováno jejich respektování“ (Mikuláščík, 2010, str. 276).*

Lze si všimnout, že kultura, i přes lehkost s jakou je toto slovo používáno, je poměrně složitý pojem, který zachycuje veškeré podobnosti a shodné rysy, stejně jako všechny rozdíly a odlišnosti jedné skupiny lidí od skupin ostatních. S ohledem na to je logické, že firmy a jejich manažeři by se měli při vstupu na zahraniční trh zaměřit na zkoumání a porozumění tamní kultuře, jejím zvykům, postojům lidí, tradicím, a typicky vyznávaným životním hodnotám, stejně jako celkovému způsobu života lidí dané kultury. Tedy samozřejmě, pokud chtějí na daném trhu uspět, respektive chtějí zajistit vlastní životaschopnost a konkurenceschopnost v dlouhodobém horizontu.

### **1.5. Mezikulturní tým**

Posledním pojmem, který je potřeba z teoretického hlediska vymezit, je mezikulturní tým. *„Tým je malá pracovní skupina členěná podle funkcí jednotlivých členů týmu, sledující jednotný cíl, vyznačující se poměrně intenzivními vzájemnými vztahy na základě intenzivní komunikace mezi členy týmu a specifickou formou práce“ (Dědina a Odcházal, 2007, str. 84).* Pro potřeby této diplomové práce je uvedená definice týmu dostačující. Jediným dodatkem z hlediska mezikulturního týmu může být skutečnost, že v rámci diplomové práce, pokud bude uvažován „mezikulturní“ tým, bude to představovat tým, kde jednotliví členové pracovního týmu jsou zástupci odlišných kultur, respektive tým, kde jsou jeho členy zastoupeny alespoň dvě odlišné kultury. Mezikulturní tým představuje mnoho výhod, navíc, Palaiologou a Dietz (2012, s. 159) uvádějí, že mezikulturní tým se v ideálním případě na základě synergie přetvoří na spolupracující mezikulturní skupinu, která se z kulturního hlediska učí navzájem, jedna kultura od druhé. Na význam mezikulturního týmu však bude zaměřena především následující kapitola.

## 2. Mezikulturní tým

Multikulturní prostředí, bezesporu především vlivem internacionalizace a následného procesu globalizace, se stává každodenní součástí jak profesního, tak i osobního života lidí nejen v rámci České republiky. Lidé, ale současně také firmy samotné si čím dál častěji a ve větší míře uvědomují potřebu a výhody komunikace, či dokonce spolupráce zástupců odlišných kultur. „*Mezikulturní týmová práce se stala zásadní pro každou organizaci, a to zejména pro ty, které operují v mezinárodním prostředí*“ (Bhattacharyya, 2010, s. 292). Samozřejmě, že na základě uvedené definice nelze vyvozovat, že mezikulturní pracovní tým má význam pouze v rámci mezinárodních firem. Ba naopak, Bhattacharyya (2010, s. 292) dodává, že pracovní tým složený z různých kultur je zásadní pro efektivní fungování organizací jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni. Ačkoliv mezikulturní pracovní tým má svoje výhody i nevýhody, efektivně fungující mezikulturní tým by měl umět vhodně využívat silné stránky zástupců jednotlivých kultur, a stejně tak efektivně eliminovat jejich slabé stránky (Palaiologou a Dietz, 2012, s. 159).

### 2.1. Výhody mezikulturního týmu

Odborníci zmiňují množství různých výhod, které implementace mezikulturního týmu firmě přináší. Mezi nejčastěji zmiňované výhody bývá řazena především schopnost analyzovat problém z různých úhlů pohledu, ale také například podpora kreativity, nebo vyššího výkonu v rámci pracovního týmu.

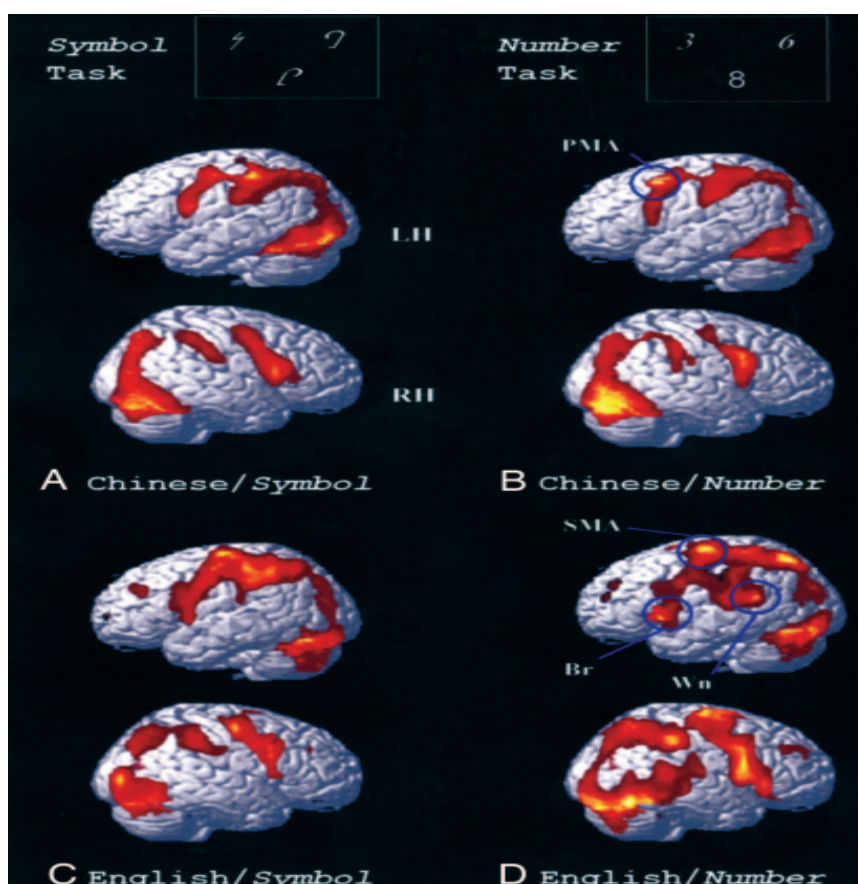
#### 2.1.1. Analýza problému z různých perspektiv

Je zřejmé, že zástupci různých kultur se na problém dívají jiným úhlem pohledu, odlišně ho analyzují, jinak s jeho jednotlivými částmi pracují, a stejně tak zastávají rozdílný postoj v rámci jeho následného řešení. Právě tento fakt by měl být z hlediska mezinárodních firem viděn jako největší pozitivum vzájemné spolupráce členů týmu, kteří pocházejí z kulturně odlišných prostředí. Takový pracovní tým by měl být schopen přednést hned několik reálných a efektivních řešení problému, či situace. Navíc, rovněž není ojedinělým jevem, že mezikulturní pracovní tým přijde s takovým řešením, ke kterému by tým složený ze zástupců pouze jedné kultury možná nikdy nedospěl.

To, že lidé se v závislosti na své kultuře dívají na problémy odlišně je dokládáno vědeckými výzkumy a tvrzeními odborníků, jako je například Nalini Ambady, bývalá profesorka psychologie na Stanfordské univerzitě, která se do povědomí vědecké obce dostala především

díky významným objevům v rámci výzkumů zaměřených na interpersonální vnímání, ale také díky výzkumům věnujícím se neverbální a mezikulturní komunikaci. Právě jí byl zmiňován názor, že „*jak struktura, tak i funkce lidského mozku jsou v průběhu svého vývoje utvářeny prostředím. Sociální prostředí, naopak, je utvářeno kulturou*“ (Ambady, 2011). Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že lidský mozek a způsob jeho fungování je ovlivňován kulturou, ve které člověk vyrůstá. Kultura a lidé kolem něj tedy ve značné míře ovlivňují způsob, jakým daný jedinec hledí na svět, a jakým přistupuje k analýze a následnému řešení případných problémů.

Z řad odborníků se zabývali touto otázkou například také vědci z Číny, přesněji z Dalian University of technology, kteří výzkum založili na funkční magnetické rezonanci. Tu během svého výzkumu využili ke sledování zapojovaných funkcí a částí mozku čínských a anglických rodilých mluvčích během jednoduchých matematických úloh. Díky tomuto výzkumu zjistili, že sice obě sledované skupiny osob dospěly ke správnému řešení předložených problémů, matematických úloh, avšak k výsledkům se sledované subjekty výzkumu dostávali jiným způsobem (Obrázek 1).



Obrázek 1: Výsledky výzkumu vědců z Dalian University of technology (Tang, 2006, str. 10776)

Obrázek č. 1 poukazuje na to, že řešením úkolu se u obou sledovaných skupin rodilých mluvčích zabývala jiná část mozku, a současně bylo tímto výzkumem prokázáno používání rozdílné kapacity mozku. Zástupci čínské kultury v této studii používali více vizuální zkušenosti a motorickou kůru mozku, která je spojována s pohybem jako takovým, což je pravděpodobně důsledkem tradičního čínského písma, které se od většiny ostatních světových písem a jazyků liší právě svojí vizuálností, specifickými tahy. Skupina rodilých mluvčích z Anglie naopak své vizuální zkušenosti ani motorickou kůru mozku de facto nevyužívala, což lze vnímat jako důsledek toho, že latinku používající anglický jazyk je zaměřen zvukově, spíše než vizuálně (Tang et al., 2006, s. 10775).

### **2.1.2. Rozšiřování znalostí, interpersonálních dovedností a podpora kreativity pracovníků**

Skrze mezikulturní pracovní tým dochází k rychlejšímu a intenzivnějšímu rozšiřování znalostí jednotlivých jeho členů. Každý z nich pochází z kulturně odlišného prostředí, které se vyznačuje jiným způsobem výchovy, vzdělání, jinými postoji, či dokonce profesními zvyklostmi. Tak bývají jednotliví členové týmu vystavováni široké variaci kulturně odlišných zkušeností a znalostí, se kterými se v rámci domácího prostředí vůbec nemuseli setkat. Na tyto nové podněty se díky nutnosti vzájemné spolupráce učí patřičně reagovat, akceptovat je, adaptovat se na ně, a mnohdy také některé z těchto zkušeností a znalostí z určité části přejímají za své. „*Být součástí mezinárodního týmu může výrazně zlepšit vaše interpersonální dovednosti a dát vám širší perspektivu*“ (Deeks, 2004, str. 6). Členové mezinárodních týmu bývají často původem z různých kulturních prostředí, a díky tomu se vyznačují odlišným vzorcem chování, komunikace a vystupování. To pozitivně ovlivňuje především jejich interpersonální dovednosti, protože jsou de facto nuceni naučit se mezi sebou budovat, udržovat vzájemné vztahy (Deeks, 2004, s. 6).

### **2.1.3. Podpora soutěživosti a vyšší výkonnosti pracovníků**

V neposlední řadě by jako pozitivum mezinárodního týmu měla být zmíněna podpora soutěživosti a tím i vyšší výkonnost jednotlivých členů týmu (Schneider a Barsoux, 2003, s. 46). Model šesti kulturních dimenzí, který byl vytvořen Geertem Hofstede, zachycuje rozdílnosti jednotlivých kultur. Jednou z těchto dimenzí je také „maskulinita a feminita“ dané kultury, kdy právě maskulinita poukazuje na míru soutěživosti u dané kultury. V rámci mezikulturního týmu tato skutečnost může pozitivně ovlivňovat výkonnost jednotlivců, ale i



týmu jako celku, a právě soutěživí jedinci svojí náturou mohou motivovat i zástupce feminních společností k tomu, aby ze sebe vydávali maximum (Hofstede, 2016).

## **2.2. Nevýhody mezikulturního týmu**

Z hlediska mezikulturních týmů bývá odbornou literaturou zmiňováno rovněž množství nevýhod, kdy bude v následujících podkapitolách zaměřena pozornost na dvě z nich, a to na komunikaci a odlišný pracovní styl.

### **2.2.1. Komunikace**

Ting-Toomey (1999, str. 16) uvádí, že „*mezikulturní komunikace je definována jako symbolický výměnný proces, při němž jednotlivci ze dvou (nebo více) různých kulturních komunit*“. Asi největší nevýhodou mezikulturního pracovního týmu, od kterého se očekává efektivní spolupráce na nějakém zadaném úkolu, je právě vzájemná komunikace. Na tu je potřeba se dívat z vícero hledisek, protože komplikace může s vysokou pravděpodobností způsobovat jak verbální, tak i neverbální komunikace.

Verbální komunikace představuje slova, jež jsou používána k dorozumívání se s ostatními v rámci společnosti. Hanes (2015) uvádí, že verbální komunikace je využívána k přenosu zprávy, tedy jako prostředek k vyjádření touhy, myšlenky a konceptů, která odkazuje na používání zvuků a jazyka. Verbální komunikace je pak zásadní pro procesy učení, a to rovněž v rámci mezikulturního týmu. V užším slova smyslu se tedy jedná pouze o komunikaci ústní, avšak Vymětal (2008, str. 112) doplňuje, že „*v širším pojetí se do verbální komunikace zařazuje komunikace ústní i písemná, přímá nebo zprostředkovaná, živá nebo reprodukováná*“. Pokud bude pozornost zaměřena na verbální komunikaci, problém by se mohl vyskytnout ve zpracování a porozumění slovně či písemně sdělené informace jedním, či více členy pracovního týmu. Lze logicky předpokládat, že týmu, jehož členové jsou kulturně diferenciováni, nebude náležet stejný rodný jazyk, a proto budou muset jeho členové zvolit jeden jazyk pro společnou komunikaci. Komplikace mohou být promítnuty především v rozdílné úrovni znalostí takto zvoleného jazyka, a následném vzájemném „*misunderstanding*“.

Oproti tomu neverbální komunikace je všeobecně chápána jako proces dorozumívání se pomocí mimoslovních prostředků, to je komunikace neverbální. Právě proto se často tento druh komunikace pojí s termínem „*řeč těla*“. Také z hlediska neverbální komunikace by se při práci v kulturně smíšeném pracovním týmu mohly vyskytnout problémy. Například kvůli tomu, že některé kultury se vyznačují silným hierarchickým řazením, stejně tak jako kladou velký důraz na vyjadřování úcty, dodržování tradic a zvyklostí, nebo na náležitý styl komunikace

s ostatními. Ideálním příkladem by nám mohla být čínská kultura. Uvažujeme-li spolupráci čínské kultury s typickou evropskou kulturou, například českou, je nutné hlídat naši zdvořilost a dostatečné prokazování úcty, dodržování osobní a profesní vzdálenosti během dialogů, způsob komunikace, či dokonce i tón, s jakým hovoříme, a to především, pokud jsou přítomni i další lidé. Pro její zástupce totiž neexistuje nic více ponižující, než je tzv. ztráta tváře, neboli ponižení.

Samotná absence slov není jediným rozdílem mezi verbální a neverbální komunikací. Další odlišnosti lze shledávat například v tom, že (Koneru, 2008, str. 10):

- „neverbální komunikace je méně strukturovaná než verbální komunikace,
- neverbální komunikace je neplánovaná,
- neverbální komunikace je záměrná a spontánní,
- neverbální komunikace se mísí s řečí“.

Otázkou zůstává, co vše neverbální komunikace zahrnuje. Ucelenou odpověď na ni poskytuje například Jirincová (2010, str. 96), která řadí do neverbální komunikace dorozumívání se:

- „gesty, pohyby hlavou a dalšími pohyby těla,
- výrazy tváře (mimikou),
- pohledy očí,
- postoji těla,
- vzdáleností a zaujímáním prostorových pozic,
- tělesným kontaktem,
- tónem hlasu a dalšími neverbálními aspekty řeči,
- oblečením, zdobeností, fyzickými a jinými aspekty vlastního zjevu“.

Je běžné, že člověkem je používána současně verbální i neverbální komunikace. Možná ne všichni budou souhlasit, ale tvrdí se, že většina všech informací je sdělena pomocí neverbální komunikace, tedy mimo vyřčená či napsaná slova. Craig (2014, s. 30) zmiňuje profesora Mehrabiana, který dospěl v rámci svého výzkumu ke zjištění, že 55 % komunikace probíhá na neverbální úrovni (gestikulace a pohyby těla), a zbylých 45 % na úrovni verbální, přesněji 38 % prostřednictvím hlasového projevu (jakým způsobem je informace sdělena) a 7 % pak na přímé slovní úrovni, tedy samotným obsahem sdělení. Oproti tomu například Mikuláščík (2010, s. 98) uvádí, že pouze 45 % sdělení je předáváno prostřednictvím neverbální komunikace, a

zbylých 55 % pak prostřednictvím verbální komunikace. Zajímavé je pak tvrzení Vymětala (2008, str. 54), který v souvislosti s kombinací obou způsobů komunikace říká, že „*pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu se sdělením verbálním, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát vyšší!*“. To pouze ukazuje, jak významnou roli hraje neverbální komunikace v lidském životě.

### 2.2.2. Pracovní styl

Odlišný pracovní styl, který je během života formován právě kulturou, ve které člověk vyrůstá, by mohl být vnímán jako další nevýhoda v rámci mezikulturního týmu. S ním se pojí celá řada možných problémů z hlediska spolupráce, jako jsou například komplikace v rámci konečného rozhodování se, z hlediska prokazování úcty, uznávání autorit, či dokonce respektování hierarchie pracovního týmu a společnosti, případně v rámci očekávání a nároků, které na sebe jednotliví členové týmu vzájemně kladou. Pro zajímavost lze v tomto ohledu zmínit příklady pracovních stylů několika zástupců různých kultur, které jsou všeobecně známé, jako například:

- **Čínská kultura**, kde je typická závislost na nadřízeném - její zástupci mají ve zvyku vyčkávat na detailní požadavky zadavatele, a jsou zvyklí, že je nadřízený provází a vede po etapách po celou dobu řešení úkolu,
- **anglická kultura**, oproti té čínské, požaduje úkoly, které řeší samostatně, čímž se jejím členům dostává pocitu uznání a odpovědnosti,
- **německá kultura** je známá pro svoji přehnanou organizovanost – pravidla, stejně jako plánování jednotlivých etap k dosažení cíle hraje pro její zástupce klíčovou roli,
- **italská kultura** je oproti německé zase velmi neorganizovaná, a podstatné jsou pro ni vztahy mezi členy týmu, proto je důležitější udělat si pauzu na kávu a popovídat si, než dokončit zadaný úkol před jeho uzávěrkou.

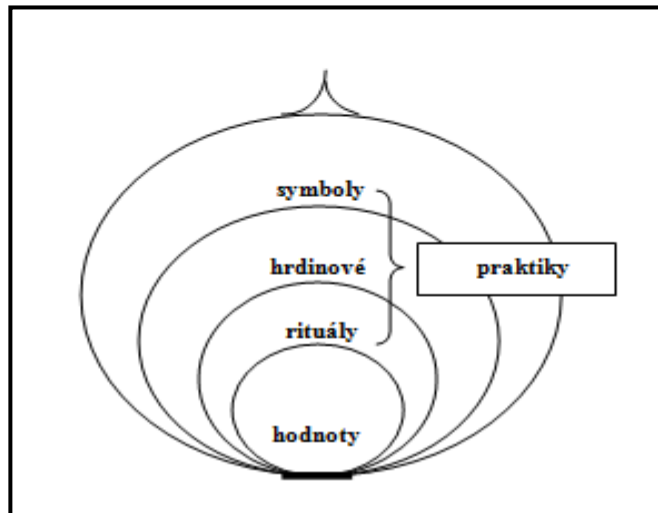
Konfrontace různých pracovních stylů jednotlivých členů týmu bez vzájemného pochopení kulturního kontextu by vedla pravděpodobně k nespokojenosti s prací týmu u jednoho, případně rovnou u více členů, jejich následné frustraci, a možná také k jejich postupné rezignaci na plnění úkolu, který byl týmu zadán. V tomto směru je proto potřeba zaměřit se na jednotlivé teorie kulturních diverzifikací, na které bude poukázáno v následující kapitole.

### **3. Významné teorie zabývající se kulturní diverzifikací**

V rámci následující části předkládané diplomové práce budou přiblíženy jednotlivé teorie, které se zabývají otázkou mezikulturního prostředí, a které zároveň poslouží jako teoretický základ pro praktickou část diplomové práce. Jako stěžejní byla zvolena teorie šesti kulturních dimenzí, jejímž autorem je holandský vědec Geert Hofstede. Důvodem je především skutečnost, že se jedná bezesporu o jeden z nejkompexnějších teoretických přístupů, a zároveň není pochyb o tom, že Hofstedovy kulturní dimenze patří mezi nejznámější teorie zabývající se mezikulturní problematikou. Další podkapitoly se pak budou zaměřovat na představení dalších významných a odbornému publiku známých teorií, mezi které jsou řazeny například teorie Halla, Lewisův model, nebo Trompenaarův a Hampden-Turnerův model.

#### **3.1. Hofstedeho cibulový diagram a kulturní dimenze**

Jak již bylo zmíněno, Hofstede je významným holandským sociologem, který je vědecké obci a veřejnosti znám již více než 40 let. Jeho výzkum se zabýval otázkou vnímání a porozumění odlišným kulturám, a mezi největší přínosy pro naši společnost patří známý cibulový diagram, a model kulturních dimenzí. Z hlediska chápání jednotlivých znaků a projevů kultury hraje cibulový diagram bezesporu významnou roli. Jedná se ve své podstatě o model, který může být přirovnávaný k teorii ledovce popsané Edwardem T. Hallem. Hofstede chápe kulturu jako nepsaná pravidla společenské hry, která jsou programována do mysli zástupců dané kultury (Hofstede, 2010). V rámci tohoto diagramu jsou kultura a jí typické znaky vyobrazeny jako cibule. Ta je sice vnímána jako celek, ale je zároveň charakteristická svými jednotlivými vrstvami. V tomto ohledu mluví Hofstede o dvou hlavních vrstvách, a to o hodnotách a praktikách. I přes to, že hodnoty kulturou sdílené bývají umístěny v samotném středu cibulového diagramu a není možné je pozorovat zvenčí, právě ony tvoří základ kultury a mají pro ni zásadní význam. Dalšími jednotlivými vrstvami jsou tvořena tzv. praktika, kde se pak nachází rituály, hrdinové, a symboly. Tyto projevy kultury sice lehce zachytí i vnější pozorovatel, který není zástupcem dané kultury, avšak jejich kulturní, vnitřní význam jim nemusí být nutně zachycen, a především pochopen (Lukášová, 2010, s. 29).



Obrázek 2: Cibulový diagram (Hofstede, 1991 cit. dle Lukášové, 2010, str. 29, vlastní zpracování)

Model šesti kulturních dimenzí, jenž byl vymezen Geertem Hofstedem, patří k těm nejznámějším a nejrozšířenějším kulturním teoriím. Jsou podloženy výzkumem, který jím byl proveden mezi lety 1967 a 1973 na zaměstnancích nadnárodní americké společnosti IBM. Jeho zkoumání obsáhlo celkem více než 50 zemí a 3 regiony. Výsledkem byla identifikace původně čtyř kulturních dimenzí, které se staly pro jeho model základem k porovnávání jednotlivých zemí, respektive kultur. Jednalo se o následující dimenze (ELZÉAR, 2016 ; Hofstede, 2016):

- Vzdálenost moci (Power Distance),
- vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance),
- individualismus vs. kolektivismus (Individualism vs. Collectivism),
- maskulinita vs. feminita (Masculinity vs. Femininity).

K přidání páté kulturní dimenze došlo na základě výzkumu, který vedl Michael Harris Bond s podporou Hofstedeho, a to v roce 1991. Jednalo se o doplňkový mezinárodní výzkum vedený mezi univerzitními studenty, jehož nástroje byly vyvinuty na základě vzájemné spolupráce čínských profesorů a odborníků. Pravděpodobně také díky tomu je tato dimenze založena na konfuciánském myšlení, a dokonce byla i původně nazvána jako dimenze konfuciánské dynamiky. Dnes je tato dimenze odbornému publiku známá jako „dlouhodobá vs. krátkodobá orientace“ (Long-term vs. Short-term Orientation, Pragmatism), a tento rozměr byl aplikován celkem na 23 zemí světa (Hofstede, 2016 ; Christiansen, 2012, s. 60 ; Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010, s. 259). V aktuálním modelu se ovšem setkáváme se šesti kulturními dimenzemi. Ta poslední byla přidána v roce 2010, na základě výzkumu, který byl veden pod

taktovkou Michaela Minkova. Ten na základě dat z World Value Survey navrhnul celkem tři nové dimenze (Reisinger, 2009, s. 155 ; Hofstede, 2016 ; Hofstede, Hofstede a Minkov, 2010, s. 94):

- Výlučnost vs. universalismus (Exclusionism vs. Universalism),
- požitkářství vs. zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint),
- monumentalismus vs. flexibilní pokora (Monumentalism vs. Flexhumility).

Během diskuzí se odborníci shodli, že v dosavadních kulturních dimenzích jsou ve své podstatě již obsaženy první i poslední navrhovaná dimenze. Proto byla nakonec přidána díky Minkovi pouze jedna dimenze - „požitkářství vs. zdrženlivost“ (Indulgence vs. Restraint). Díky jeho výzkumu pak byla současně v rámci posledních dvou dimenzí rozšířena data, a to na data zachycující celkem 93 zemí světa (Reisinger, 2009, s. 155 ; Hofstede, 2016). V rámci modelu Geerta Hofsteda dosahuje každá kultura určitého skóre, které může nabývat hodnot od 1 do 100. Toto rozmezí reprezentuje důležitost dané dimenze pro zkoumanou kulturu, a zároveň slouží jako index srovnání různých kultur v rámci rozměrů individuálních kulturních dimenzí.

### **3.1.1. Vzdálenost moci (Power Distance, PDI)**

První z původních čtyř kulturních dimenzí je vzdálenost moci, známá pod anglickým termínem Power Distance. Hofstedem (2011, str. 9) byla tato kulturní dimenze definována jako ta, která nám udává „do jaké míry méně mocní členové organizací a institucí (jako je rodina) přijímají a očekávají nerovnoměrné rozdělení moci“. Společnost, kde si budou všichni její členové absolutně rovni, je pravděpodobně pouhou utopickou představou. Hofstedem (2011, s. 9) byla zmíněna nutnost toho, aby byl daný rozměr vzdálenosti moci ve společnosti respektován jak jejími vůdci, tak i následovníky.

Jednotlivé kultury jsou následně rozděleny na kultury, pro něž je typická malá vzdálenost moci, a na ty, které se vyznačují velkou vzdáleností moci, na základě dosaženého skóre, tzv. PDI – Power Distance Index. „V kulturách s velkou vzdáleností moci má každý své spravedlivé místo ve společenské hierarchii, a jeho akceptace i uznávání autorit je přirozené“ (De Mooij, 2010, str. 75). Ve výše uvedené definici byla zmíněna také rodina. Je nutné si uvědomit, že dané dimenze jsou pozorovatelné nejen například v pracovním prostředí společnosti, ale také v rámci osobního spojení lidí, tedy například v rámci rodiny samotné (Hofstede, 2011, s. 9 ; De Mooij, 2010, s. 75). V následující tabulce jsou uvedeny rozdíly kultur s malou a velkou vzdáleností moci:

**Tabulka 1: Rozdíly mezi kulturami z hlediska vzdálenosti moci (Hofstede, 2011, str. 9, Hofstede 2005 cit. dle Wu, str. 4, vlastní zpracování)**

<b>Malá vzdálenost moci</b>	<b>Velká vzdálenost moci</b>
Použití síly by mělo být oprávněné, klade se důraz na rozlišování dobra a zla	Používání síly je ve společnosti značné, a jeho legitimita irelevantní
Snaha o minimalizování nerovností ve společnosti	Nerovnosti ve společnosti jsou očekávané a žádoucí
Rodiče učí děti že jsou jim rovni	Rodiče učí děti poslušnosti a respektu
Starší lidé nejsou často respektováni, ani nevzbuzují strach	Starší lidé jsou respektováni už z pouhého statusu věku, vzbuzují úctu a strach
Děti nehrají žádnou roli v rámci zajišťování rodičů ve stáří	Děti jsou vychovávány k tomu, aby se ve stáří o rodiče postarali finančně
Vzdělání orientované na studenta, kdy je student chápán jako osobnost	Vzdělání s respektem k autoritám, profesorům – jsou „nedotknutelní“
Učitelé očekávají iniciativu ze strany studenta	Učitelé se ujímají iniciativy ve třídě
Hierarchie je vnímána jako nerovnost rolí, která je nastolena za účelem něčeho pohodlí	Hierarchie ve společnosti se chápe jako existenciální nerovnost
Podřízení očekávají, že budou vyslyšeni, že mohou konzultovat problémy, přicházet s novými nápady a řešeními	Podřízení očekávají, že jim bude řečeno co, kdy a jak mají dělat
Pluralitní vláda, která je volena veřejným hlasováním, pokojné změny	Autokratické vlády, změny přináší revoluce
Rozdělení příjmů ve společnosti je spíše rovnoměrné	Rozdělení příjmů ve společnosti je značně nerovnoměrné
Náboženství založená na rovnosti věřících	Náboženství se značnou hierarchií, zdůrazňující důležitost náboženských představitelů

*„Stupeň vzdálenosti moci má tendenci klesat s rostoucí úrovní vzdělání. V důsledku toho se očekává, že rostoucí celosvětová vzdělanost povede ke snížení vzdálenosti moci, i když změna relativních rozdílů mezi zeměmi se neočekává“, jak je uvedeno De Mooijem (2010, str. 76). Ideálním příkladem kultury, která se vyznačuje velkou vzdáleností moci, je kultura čínská, venezuelská, nebo mexická, tedy kultury zemí, které si zpravidla potrpí na dodržování tradic, rozdělení a hierarchie společnosti nevyjímaje. Naopak za příkladem kultury, pro kterou je typická malá vzdálenost moci, nemusíme chodit daleko – jedná se například o anglickou a irskou kulturu, či kulturu nizozemskou (De Mooij, 2010, s. 76 ; Hofstede, 2016).*

### 3.1.2. Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance)

Co se týče další kulturní dimenze, De Mooijem (2010, str. 82) uvádí, že tato je definována jako ukazatel toho „do jaké míry se lidé cítí být ohroženi nejistotou a nejednoznačností, a do jaké míry se snaží takovým situacím vyhnout“. Právě kulturní dimenze vyhýbání se nejistotě naznačuje, do jaké míry se členové dané kultury cítí pohodlně, či naopak nepohodlně v rámci nestrukturovaných situací, tedy takových situací, které jsou pro ně nové, neznámé, překvapující, nebo jinak odlišné od obvyklého stavu. Rozlišujeme kultury slabě se vyhýbající nejistotě, kterým nečiní problém nové, neznámé situace, a naopak kultury silně se vyhýbající nejistotě, které naopak upřednostňují známé situace, v rámci kterých vědí, co mohou očekávat za důsledky (MacInnis, Whan a Priester, 2009, s. 238). Rozdělení je prováděno na základě dosaženého skóre, tzv. UAI – Uncertainty Avoidance Index (Hofstede, 2011, s. 10). V následující tabulce (Tabulka 2.) jsou uvedeny rozdíly kultur slabě a silně se vyhýbajících nejistotě:

**Tabulka 2: Rozdíly mezi kulturami z hlediska vyhýbání se nejistotě (Hofstede, 2011, str. 10, Hofstede 2005 cit. dle Wu, str. 6, vlastní zpracování)**

Slabé vyhýbání se nejistotě	Silné vyhýbání se nejistotě
Nejistota je v životě brána jako jeho součást, a každý den se přijímá tak, jak přijde	Nejistota je v životě vnímána jako hrozba, proti které je potřeba se chránit, případně bojovat
Pro jedince je typický nižší stres, sebeovládání, nízká úzkost	Typickou složkou života je vysoký stres, emocionalita, úzkost, neuroticismus
Tolerance deviantních osob a myšlenek – odlišnost je přirozená	Nesnášenlivost vůči deviantním osobám a myšlenkám – vše jiné je špatné
Schopnost adaptovat se na nejednoznačnost a chaos	Potřeba struktury, jasnosti, řádu
U učitelů se akceptuje, že nemusí vědět všechno	Učitelé disponují všemi odpověďmi
Lidé mění život tak, aby byli spokojeni (například zaměstnání)	Chybí touha po změně i v případě nespokojenosti a problémů (například v zaměstnání)
Nechuť k pravidlům, omezování normami	Požadavek jasných pravidel ve společnosti
Z hlediska politiky považují úřady a vyšší orgány své občany za schopné	Úřady a vyšší orgány považují své občany za neschopné
Typický je relativismus a empirismus z hlediska náboženství, filosofie a vědy	Z hlediska náboženství, filosofie a vědy se věří v konečné pravdy a velké teorie
Rodinný život je vnímán jako relaxace	Rodinný život je vnímán jako stresující
Riskantní investování	Konzervativní investování
Agrese a emoce by neměly být ukazovány	Agrese a emoce by měly být ukázány v závislosti na situaci



Pro lepší představu obou protipólů mohou být opět zmíněny konkrétní příklady. Všeobecně lze konstatovat, že index vyhýbání se nejistotě má tendenci dosahovat vyššího skóre u zemí střední a východní Evropy, v Latinských zemích, Japonsku, či německy hovořících zemích. Nižší skóre je uváděno v souvislosti s kulturou čínskou, dále s kulturami v anglicky mluvících zemích, či v zemích severských. Typickou kulturou, která se vyznačuje slabým vyhýbáním se nejistotě je například kultura anglická, švédská, či singapurská. Naopak mezi národní kultury, které se snaží více vyhýbat nejistotě, patří například francouzská, belgická, nebo naše česká kultura (Hofstede, 2016).

### 3.1.3. Individualismus vs. kolektivismus (Individualism vs. Collectivism)

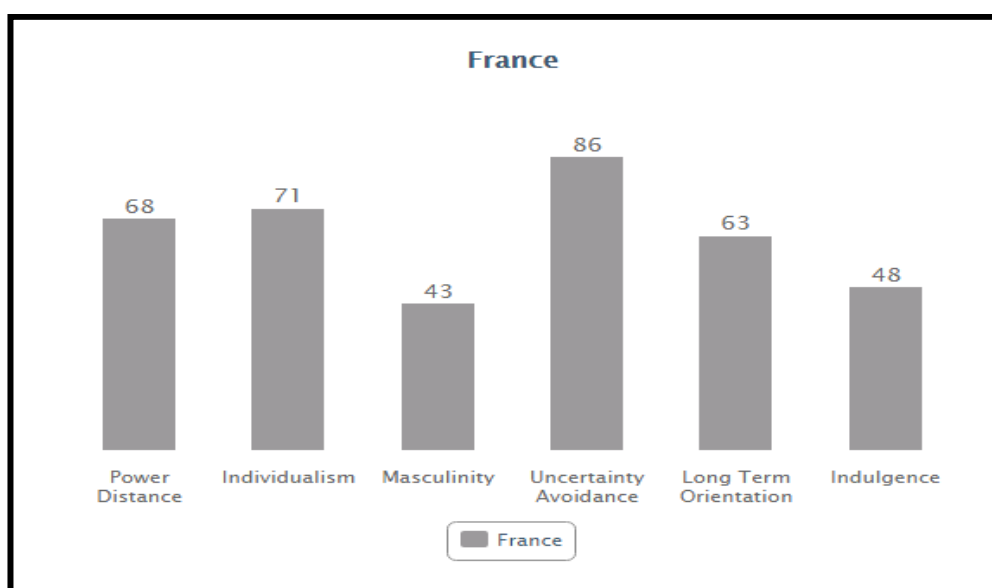
Tento ukazatel Hofstedeho modelu udává, do jaké míry se členové dané kultury integrují do skupin. Avšak současně lze říci, že ve své podstatě se jedná o to, zda lidé ve společnosti přemýšlí více jako „já“, nebo naopak jako „my“, tedy jedná se o vyjádření velikosti okruhu lidí v okolí, které daný jedinec v rámci svého rozhodování bere v potaz. V tomto smyslu například De Mooij (2010, str. 77) definoval danou kulturní dimenzi jako to, zda se „*lidé starají pouze o sebe a nejbližší rodinu, nebo se naopak starají i o lidi v rámci skupiny, a pečují o ně výměnou za loajalitu*“. Rozlišovány jsou kultury individualistické a kultury kolektivistické, a to podle dosaženého skóre v rozmezí 1 a 100 (Hofstede, 2011, s. 11). V následující tabulce (Tabulka 3.) jsou uvedeny rozdíly individualistických a kolektivistických kultur:

**Tabulka 3: Rozdíly mezi kulturami z hlediska individualismu a kolektivismu (Hofstede, 2011, str. 11, Hofstede 2005 cit. dle Wu, str. 4, vlastní zpracování)**

Individualismus	Kolektivismus
Lidé se starají pouze o sebe, případně o nejbližší rodinu (děti, rodiče)	Lidé tvoří součást rodin, klanů - vzájemná starostlivost výměnou za loajalitu
Převažuje způsob myšlení v jednotné osobě – „já“	Lidé smýšlí jako „my“
Zájmeno „já“ je i v běžném jazyce nezbytností	Zájmeno „já“ je ve své podstatě vyloučeno
Říkat to, co máme na mysli, na jazyku, je v pořádku	Harmonie by měla být vždy zachována
Porušení norem vede k pocitu viny (ten je individuální)	Porušení norem vede k pocitu studu (před ostatními)
Smyslem vzdělání je učit se, vzdělávat se	Smyslem vzdělání je dělat věci s ostatními
Splnění úkol je důležitější než udržení vztahu	Vztah je důležitější než splnění úkolu
Vysoká profesní mobilita	Nízká profesní mobilita
Lidé jsou podporováni k ukazování štěstí, a odrazování od projevování smutku	Lidé jsou podporováni k ukazování smutku, a odrazování od projevů štěstí

Média jsou primárním zdrojem informací	Sociální síť je primárním zdrojem informací
Dle osobnostních testů jde spíše o extroverty	Dle osobnostních testů jde spíše o introverty

Kultury vyznačující se velkou vzdáleností moci bývají často spíše kolektivistické, a naopak kultury, které spadají do skupiny zemí s malou vzdáleností moci, bývají zpravidla individualistické (Hofstede 2005 cit. dle Wu, s. 4). Pro zajímavost lze zmínit, že De Mooijem (2010, s. 153) bylo uvedeno, že až 70-80 % světových kultur je ve své podstatě více či méně kolektivistických. Všeobecně se v rámci kolektivistických kultur jedná především o státy asijské (například čínská či japonská kultura), dále o země Latinské Ameriky (příkladem může být kultura mexická, uruguayská, či venezuelská), státy Africké (například kultura keňská a nigerijská), ale také o státy arabské (příkladem je kultura Pákistánu, či Saudské Arábie). Naopak typicky individualistickými jsou kultury státu střední a východní Evropy, stejně jako kultury jednotlivých států v rámci Spojených Států Amerických. S poměrně specifickou situací se setkáváme z hlediska této dimenze u kultury francouzské (viz. Obrázek 3.).



Obrázek 3: Francouzská kultura podle modelu kulturních dimenzí Geerta Hofsteda (Hofstede, 2016)

Francouzská kultura patří ve své podstatě k individualistickým kulturám, což dokládá samotný fakt, že dosahuje v rámci individualismu skóre 71 (Obrázek 3.). Avšak při bližším seznámením se s touto kulturou, se smýšlením jejích členů, při pohledu na způsob jejího fungování lze snadno zjistit, že pro zástupce této kultury je velmi podstatná široká rodina, její členové a vazby v ní. Tato skutečnost by ale podle definice svědčila spíše o kultuře kolektivistické. Děti bývají v rámci francouzské kultury sice vedeny k citové nezávislosti na sociálních skupinách (znak

individualismu), do kterých patří, avšak výjimkou je rodina. V tomto ohledu jsou naopak vedeny k tomu, aby se o svoji rodinu starali (znak kolektivismu). Skutečnost, že tato kultura dosahuje vysokého skóre jak v rámci individualismu (71), tak i v dimenzi vzdálenosti moci (68) je poměrně unikátní jev. S obdobnou situací se setkáme pouze v rámci Belgie, a do jisté míry také ve Španělsku a severní Itálii. „*Tato kombinace je nejen jedinečná, ale také vytváří tak říkajíc rozpor. Pouze tak říkajíc proto, že skóre v modelu nic ovlivňuje. Prostě udává strukturovaný odraz reality*“ (Hofstede, 2016).

Zmíněná unikátní kombinace vysokého skóre u daných dvou kulturních dimenzí se ve Francii projevuje následovně (Hofstede, 2016):

- Rodina se v této kultuře vyznačuje silnější emocionální vazbou než v ostatních individualistických kulturách, což je odrazem velké vzdálenosti moci se silnějším respektem ke starším lidem,
- podřízení projevují formální respekt a úctu k nadřízeným,
- velká vzdálenost moci v rozporu s formální poslušností zapříčiňuje celkové odmítání těch u moci. Proto jsou časté stávkky, vzpoury, revoluce, protože Francouzi často nevidí možnost změny pomocí evoluce,
- zaměstnavatelé a odbory spolu ve skutečnosti téměř nekomunikují, jelikož na sebe vzájemně hledí jako na samostatné druhy,
- mají potřebu striktně oddělovat profesní a osobní život, což je způsobeno tím, že pracovníci se často a rychleji cítí být vystaveni stresu a tlaku v závislosti na jejich emocionální závislosti na slovech a činech nadřízeného,
- Francouzi upřednostňují závislost na centrální vládě, která nemůže tak lehce vtrhnout do jejich soukromých životů,
- tato kultura se vyznačuje silnou potřebou vedení v období krize, a i mimo období krize spoléhají na slabé vedení,
- Francouzi mají potřebu stát se „patronem“ (tedy nějakým vedoucím článkem), a nezáleží na tom, zda se jedná o post vedoucího malého místního klubu, nebo starostou obce,
- členové této kultury jsou vedeni k silné sebe-motivaci za účelem být nejlepším z nejlepších. Proto očekávají respekt či ocenění své práce.

### 3.1.4. Maskulinita vs. feminita (Masculinity vs. Femininity)

V minulosti byl vytvořený jakýsi ideální stav společnosti z hlediska pohlaví. Ženy se staraly o domácnost, manžela a děti, byly vnímány jako bytosti citlivé, společenské a láskyplné, zatímco muži byli asertivní, soutěživí, a rodinu zajišťovali po finanční stránce. Ve stejném duchu bude smýšleno v rámci další dimenze modelu, protože tato kulturní dimenze odkazuje na genderové rozložení hodnot jako na zásadní problém každé společnosti. Hofstede během své studie ve společnosti IBM odhalil, že (Hofstede, 2011, s. 12):

- Mužské hodnoty se napříč společnostmi liší více, než ty ženské,
- mužské hodnoty porovnávaných zemí obsahují na jedné straně dimenze značně konkurenceschopné, asertivní, a odlišné od ženských, a na straně druhé dimenze starostlivé, skromné, a podobné hodnotám žen.

*„Důležitým aspektem této dimenze je diferenciací rolí: malá ve feminních společnostech, velká v maskulinních společnostech. Ve feminních kulturách mohou muži přijímat typicky ženská zaměstnání bez toho, aby byli označováni za 'padavky'“* (De Mooij, 2010, str. 81). Ting-Toomeyem (1999, s. 16) bylo doplněno, že kultury vyznačující se maskulinitou rozlišují jasně ženské a mužské role, a naopak kultury tíhající k feminitě slučují jak role mužské, tak i role ženské, tedy jednotlivé role obou pohlaví mezi sebou plynule přecházejí. Rozlišujeme kultury vyznačující se maskulinitou, či naopak feminitou, a to v závislosti na dosaženém skóre z hlediska maskulinity v rozmezí 1 a 100. V následující tabulce (Tabulka 4.) jsou uvedeny rozdíly kultur, které se vyznačují maskulinitou, či naopak feminitou:

**Tabulka 4: Rozdíly mezi kulturami z hlediska maskulinity a feminity (Hofstede, 2011, str. 12, Hofstede 2005 cit. dle Wu, str. 5, vlastní zpracování)**

Maskulinita	Feminita
Silné emoční a sociální rozlišování rolí jednotlivých pohlaví	Slabé emoční a sociální rozlišování rolí jednotlivých pohlaví
Muži mají být asertivní a ambiciózní (ale i ženy mohou být)	Obě pohlaví by měla být skromná a starostlivá
Otcové řeší skutky, matky pocity dětí	Matka i otec řeší skutky i pocity dětí
Důraz kladen na výzvy, zisk, uznání, a rozvoj	Důraz kladen na vztahy a kvalitu života
Ženy jsou vyučujícími malých dětí	Vyučující malých dětí jsou obou pohlaví
Partneři potřebují dvě auta	Partneři sdílí jedno auto
Práce převažuje nad rodinou	Potřeba rovnováhy mezi rodinným a profesním životem

Obdiv vůči silným jedincům	Sympatie pro slabé jedince
Chlapci si hrají za účelem soutěžení, dívky aby byly spolu	Dívky i chlapci si hrají ze stejných důvodů
Chlapci by neměli plakat, jsou to silní bojovníci a obránci	Obě pohlaví mohou projevit city pláčem, ale ani jedno pohlaví by nemělo bojovat
Otcové rozhodují otázky o velikosti rodiny	Matky rozhodují o otázky velikosti rodiny
Málo žen ve volených funkcích (například politické a veřejné funkce)	Dostatek žen ve volených funkcích (například politické a veřejné funkce)
Náboženství je zaměřeno na Boha, bohy	Náboženství se zaměřuje na bližní své

Také pro tuto kulturní dimenzi lze zmínit konkrétní příklady. V rámci kultur, které se vyznačují maskulinním charakterem prostředí, se nachází Japonsko, které dosahuje jednoho z nejvyšších skóre v rámci této dimenze, ale vysoké skóre je k vidění také u kultury italské, německé, či anglické. Naopak mezi kultury s feminním prostředím je řazeno obzvláště Švédsko, které naopak dosahuje jednoho z nejnižších skóre maskulinity, ale také kultura dánská, nebo angolská (Hofstede, 2016).

### 3.1.5. Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace (Long-term vs. Short-term Orientation - Pragmatism)

Co se týče dlouhodobé a krátkodobé orientace, tak De Mooij (2010, str. 85) uvádí, že dlouhodobá orientace nám udává „*do jaké míry společnost vykazuje spíše pragmatický na budoucnost orientovaný pohled, než konvenční historické nebo krátkodobé hledisko*“. Landym a Contem (2010, str. 38) bylo posléze doplněno, že „*kultury s krátkodobou orientací, jako jsou Spojené Státy Americké nebo Rusko, se zaměřují na minulost a přítomnost a čestné tradice. Oproti tomu země jako je Japonsko a Čína, mají tendenci k dlouhodobé orientaci, a nejsou zdaleka tak zaměřeni na okamžitý přínos jako na spořivost a vytrvalost*“. V následující tabulce (Tabulka 5.) jsou uvedeny rozdíly z hlediska kultur dlouhodobě a krátkodobě orientovaných:

**Tabulka 5: Rozdíly mezi kulturami z hlediska dlouhodobé a krátkodobé orientace (Hofstede, 2011, str. 15, vlastní zpracování)**

Dlouhodobá orientace	Krátkodobá orientace
Nejdůležitější události přijdou v budoucnu, nutno se na ně připravit	Významné události již proběhly, nebo přijdou v brzké budoucnosti
Člověk se přizpůsobuje okolnostem	Člověk zůstává pořád stejný
Vnímání dobra a zla se podřizuje okolnostem	Existují univerzální zásady vnímání dobra a zla
Tradice jsou adaptabilní na změny okolností	Tradice jsou nedotknutelné, nutno je dodržovat

Snaha poučit se z vývoje jiných zemí	Předpoklad hrdosti na vlastní zem a vývoj
Snaha mít úspory, investovat	Sociální výdaje, okamžitá spotřeba
Úspěch/neúspěch je připisován (ne)dostatku úsilí	Úspěch/neúspěch je připisován štěstí
Rychlý ekonomický růst zemí (až do úrovně prosperity)	Pomalý nebo žádný ekonomický růst

Co se týče příkladů kultur z hlediska této dimenze, tak mezi kultury vyznačující se dlouhodobou orientací je řazena kultura japonská, čínská, nebo například kultura jižní Korey, a naopak mezi kultury s krátkodobou orientací spadají například kultury kanadská, nigerijská, nebo íránská (Hofstede, 2016).

### 3.1.6. Požitkářství vs. zdrženlivost (Indulgence vs. Restraint)

Šestou, a zároveň nejmladší z kulturních dimenzí, je „požitkářství versus zdrženlivost“, kulturní dimenze, která byla přidána do kulturního modelu Geerta Hofsteda poměrně nedávno, a to v roce 2010. Jak zmiňuje Cavusgil et al. (2015, str. 101), tak tato kulturní dimenze zkoumá pohled společnosti na „*uspokojování základních a přirozených lidských tužeb spojených s radostí ze života. Požitkářství představuje společnost, která má tendenci umožňovat volné uspokojení. Zdrženlivost se týká společnosti, která prostřednictvím přísných společenských norem reguluje a potlačuje uspokojení potřeb*“. V následující tabulce (Tabulka 6.) jsou uvedeny rozdíly kultur z hlediska požitkářství a zdrženlivosti:

**Tabulka 6: Rozdíly mezi kulturami z hlediska požitkářství a zdrženlivosti (Hofstede, 2011, str. 16, vlastní zpracování)**

Požitkářství	Zdrženlivost
Mnoho lidí, kteří sebe sami prohlašují za velmi spokojené se životem	Lidé celkově působí nepříliš šťastné a spokojené se životem
Mnoho lidí si pamatuje a rádo vzpomíná na pozitivní emoce	Mnoho lidí si pravděpodobně pozitivní emoce ani neuvědomí
Lidé vnímají kontrolu nad osobním životem	Lidé pocítují bezmoc – neovlivním, co se se mnou stane
Vnímání důležitosti svobody projevu	Svoboda projevu není prvořadá
Vyšší porodnost, mírnější sexuální normy	Nižší porodnost, přísnější sexuální normy
Pro lidi má volný čas význam, a poměrně dost lidí aktivně sportuje	Volný čas má pro lidi menší význam, a ne mnoho lidí sportuje aktivně
Vyšší procento obézních lidí (především v zemích s dostatkem potravy)	Malé procento obézních lidí (i v zemích s dostatkem potravy)

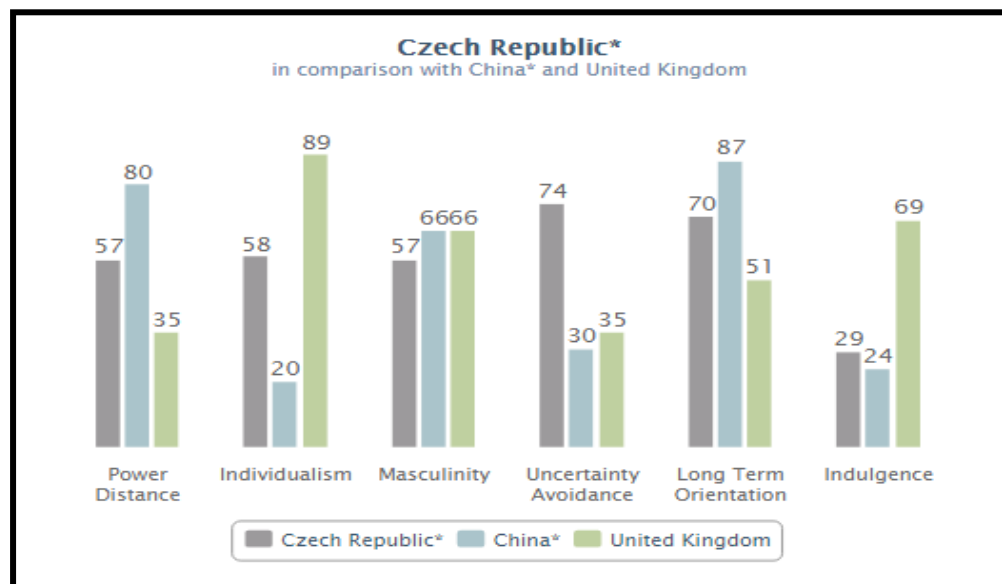
Udržování veřejného pořádku v národě není dáno vysokou autoritou

Vyšší počet příslušníků policie (či jiné složky bezpečnosti) na 100.000 obyvatel

Co se týče konkrétních příkladů kultur, na základě dosaženého skóre v rámci této dimenze patří mezi požitkářské kultury například kultura venezuelská, mexická, či švédská. Naopak do skupiny těch, které se vyznačují zdrženlivostí, spadají kultury egyptská, čínská, nebo ruská (Hofstede, 2016).

### 3.1.7. Česká kultura z pohledu kulturních dimenzí Geerta Hofsteda

Jednotlivými dimenzemi a jejich podstatou se zabývala předešlá kapitola, nyní bude pozornost zaměřena na hodnoty daných kulturních dimenzí pro českou kulturu, a bude provedeno srovnání s kulturou čínskou, a anglickou.



Obrázek 4: Srovnání české, čínské a anglické kultury podle dimenzí Geerta Hofsteda (Hofstede, 2016)

**Vzdálenost moci => 57 (Čína - 80, Anglie - 35)**

Dosažené skóre České republiky v rámci této dimenze je poměrně vysoké, což poukazuje na to, že lidé bez potřeby dalšího odůvodnění přijímají hierarchické uspořádání společnosti. To je přenášeno také do podnikatelského prostředí a vnímání skutečnosti, že každý jedinec má v organizaci své definované místo. Hierarchie samotná je vnímána jako odraz inherentní nerovnosti, centralizace moci je populární, a podřízení vlastně očekávají, že jim bude řečeno, co a jak mají dělat. V této dimenzi dosahuje významně vyššího skóre čínská kultura, která přijímá na rozdíl od kultury české s hierarchickým postavením společnosti také možnost

zneužití moci nadřizenými, a rovněž víru v to, že lidé nemají mít ambice mimo své hodnosti. Protipólem je kultura anglická, jejíž zástupci jsou pro minimalizaci osobních i profesních nerovností mezi lidmi. Podle nich status získaný narozením nemá mít vliv na to, kam až to v životě člověk dotáhne. Stejným způsobem smýšlí ohledně pracovních kolektivů, kde jsou si zaměstnanci i nadřízení osobně blíže, a jednají jako rovný s rovným (Hofstede, 2016).

#### **Vyhýbání se nejistotě => 74 (Čína - 30, Anglie - 35)**

Pravděpodobně důsledkem historie a dějin českého národa, je dosažené vysoké skóre v rámci druhé Hofstedovy dimenze, které vyjadřuje preferenci zástupců dané kultury ohledně zamezení nejistotě. Postřehnout lze emocionální potřebu pravidel, která je pro českou společnost typická, a to jak v osobním, tak i v profesním životě. Naopak nízkého skóre dosahuje jak kultura čínská, tak i anglická, což poukazuje na absenci touhy po věděni z hlediska životních jistot. Tyto společnosti se vyznačují poměrně benevolentním vnímáním zákonů a pravidel, která mají být dodržována flexibilně tak, aby vyhovovala dané situaci (Hofstede, 2016).

#### **Individualismus => 58 (Čína - 20, Anglie - 89)**

Jak ukazuje dosažené skóre v této kulturní dimenzi, tak česká kultura patří mezi kultury individualistické, tedy lidé se domnívají, že jedinec se má postarat jen o sebe a své nejbližší. Toto pojetí smyslu života se v pracovním prostředí projevuje vnímáním vztahu zaměstnanec - zaměstnavatel jako vzájemně výhodné spolupráce, a stejně tak na management organizace je nahlíženo jako na část organizace, která jen zajišťuje řízení jednotlivců. Jedno z globálně nejnižších skóre v dimenzi individualismu patří čínské kultuře, a poukazuje na silnou kolektivitu jejích zástupců, kteří považují za podstatnější myslet na prospěch celé společnosti, než na prospěch svůj vlastní. V případě provinění se, se u jedince dostavuje pocit viny vůči ostatním ve společnosti, zahanbení, a často i ztráta tváře, což je v této společnosti vnímáno jako ztráta důstojnosti. Z hlediska pracovního prostředí jsou pro členy týmu podstatnější dobré osobní vztahy, které mají dokonce přednost před dokončením úkolu. Naopak jedno z nejvyšších skóre dosahuje kultura anglická, kde jsou děti od narození vedeny k tomu, aby myslely za sebe, měly vlastní názor, a postupně našly svůj smysl života. „*Cesta ke štěstí vede přes osobní naplnění*“ (Hofstede, 2016).

#### **Maskulinita => 57 (Čína - 66, Anglie - 66)**

Vysoké dosažené skóre u všech tří pozorovaných kultur poukazuje na skutečnost, že jde o kultury maskulinního typu. Pro takové kultury je typická orientace na úspěch a život za účelem práce, stejně jako výkonnost a soutěživost mezi jejími členy. V profesním životě se vysoká



hodnota této dimenze projevuje především vnímáním tvrdé práce jako součásti života, a požadavek rozhodnosti a asertivity u nadřízených (Hofstede, 2016).

### **Dlouhodobá orientace => 70 (Čína - 87, Anglie - 51)**

Na pragmatičnost poukazuje skóre dosažené českou a čínskou kulturou. Zástupci těchto kultur jsou názoru, že pravda do značné míry záleží především na situaci, kontextu a času. Lidé jsou v těchto kulturách ochotni přizpůsobit tradice novým podmínkám. Z hlediska profesního prostředí lze zmínit vytrvalost při práci a dosahování stanovených cílů, výsledků. Nakonec skóre získané anglickou kulturou nevyjadřuje jasnou orientaci z hlediska dlouhodobé orientace (Hofstede, 2016).

### **Požitekárství => 29 (Čína - 24, Anglie - 69)**

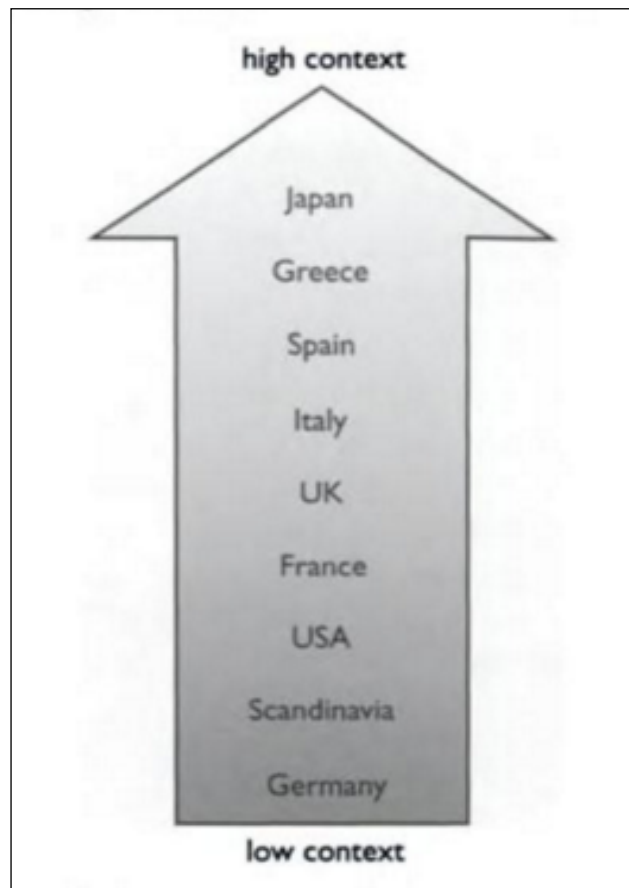
A nakonec mezi zdrženlivé kultury Hofstedeho model řadí podle dosaženého skóre českou a čínskou kulturu. To udává, že se vyznačují sklonem k cynismu a pesimismu, a kladou malý důraz na svůj volný čas a uspokojování vlastních tužeb. Naopak vysokého skóre bylo dosaženo v rámci poslední dimenze kulturou anglickou, která je tedy typickým příkladem požitkářství. Její zástupci budou klást důraz na realizaci svých snů a přání za účelem radosti ze života, což také odráží jejich pozitivní přístup k životu a sklon k optimismu (Hofstede, 2016).

## **3.2. Teorie Edwarda T. Halla**

Nyní bude pozornost věnována jiné teorii, přesněji bipolární teorii, která byla definována anglickým antropologem Edwardem T. Hallem v druhé polovině minulého století. Hall se zabýval nejen mezikulturní komunikací, ale především vzájemným soužitím různých kultur, a jednotlivé kultury odlišoval v tomto modelu na základě tří kulturních faktorů – komunikace, času, a prostoru (Moseley, 2009, s. 4).

### **3.2.1. Vymezení kultur z hlediska komunikace**

V rámci prvního faktoru bývají jednotlivé kultury rozdělovány na kultury vyznačující se nízkou či naopak vysokou mírou kontextu na základě toho jak dané kultury komunikují, a jaké jsou požadavky úspěšné komunikace v dané kultuře (Ajami, 2006, s. 212).



Obrázek 5: Kultury s nízkou a vysokou mírou kontextu komunikace (Hall, 1976 cit. dle Gibsona, 2002, str. 33)

Tabulka 7: Charakteristika kultur s nízkou a vysokou mírou kontextu (Halverson 1993 cit. Dle Halversona a Tirmizi, 2008, s. 31-33, vlastní zpracování)

Nízká míra kontextu	Vysoká míra kontextu
Rychlé vytváření a ukončování vztahů	Vztahy se vytváří na vzájemné důvěře
Orientace na dosahování cílů	Orientace na vzájemné vztahy
Decentralizovaná struktura společnosti	Centralizace společenské struktury, uznávání autorit
Neverbální komunikace pouze minimálně	Významná role neverbální komunikace
Explicitní a přímé slovní vyjadřování	Implicitní a nepřímé slovní vyjadřování
Komunikace vnímána jako výměna informací	Komunikace vnímána jako umění
Prostor je vnímán osobně vlastněn, důležitost soukromí	Prostor je komunální, sdílen s ostatními
Všechno je plánované (harmonogram)	Vše má svůj čas
Změny jsou nastolovány rychle	Ke změnám dochází pomalu
Význam rychlosti ve společnosti	Význam přesnosti ve společnosti

Individualistická orientace při učení i řešení úkolu	Kolektiv je žádaný při učení i řešení úkolu
Čas vnímán jako komodita	Čas vnímán jako proces závisející na ostatních a přírodě

„V kulturách s nízkou mírou kontextu, slova používaná mluvčím explicitně předávají zprávu mluvčího posluchači“ (Ajami, 2006, str. 212). Pro zástupce takové kultury bývá typické vyjadřování se přímo a explicitně, tedy jak jsou věci vyřčeny, tak jsou také myšleny. Zároveň neverbální komunikace bývá používána v omezené míře, protože taková komunikace může být příjemcem zprávy vyložena mylně. Opačná situace nastává u kultur s vysokou mírou kontextu v komunikaci. Pro ně bývá typická komunikace nepřímá, tedy smysl sdělení nebývá zpravidla vyřčen ve slovech samotných, a podstatnější je neverbální komunikace. Jednoduše lze však vydedukovat, že z hlediska komunikace tak může poměrně lehce dojít k nedorozumění, tedy k různým výkladům neverbální komunikace (Gibson, 2002, s. 33).

Přístup Edwarda Halla by mohl být efektivně použit v rámci podnikatelského prostředí, kdy identifikace a přizpůsobení se komunikačnímu stylu obchodního partnera pomůže vybudovat silnější partnerské vazby a vztahy. Pokud jsou podnikatelské aktivity směřovány do kultury, která se vyznačuje vysokou mírou kontextu (Mexiko, Japonsko, Střední východ), komplikací je zpravidla (MacLachlan, 2010):

- Možnost nedorozumění se při výměně informací,
- dojem toho, že je sdělován nedostatek informací,
- využívání převážně neverbální komunikace (gesta, postavení těla, mimika),
- důraz, který je kladen na dlouhodobé vztahy a loajalitu,
- skutečností, že „nepsaná“ pravidla jsou brána jako samozřejmost, a cizinci je ne vždy dokáží identifikovat a vhodně využívat,
- typickým rysem smluv s požadavkem minima informací.

Naopak, pokud jsou podnikatelské aktivity směřovány na kulturu vyznačující se nízkou mírou kontextu (Německo, Švýcarsko, Spojené státy Americké), komplikace nejčastěji způsobuje to, že (MacLachlan, 2010):

- Všechny významy jsou zpravidla výslovně uvedeny v samotné sdělované zprávě,
- rozsáhlé základní informace a vysvětlení jsou poskytovány ústně, aby nedošlo k nedorozumění,

- lidé mají tendenci jednak udržovat krátkodobé vztahy, a současně požadovat dodržování pravidel a norem,
- smlouvy jsou zpravidla delší a propracované do detailu.

Tyto rozdíly hrají klíčovou roli také v pracovním kolektivu, kdy odlišným způsobem komunikace může být zapříčiněno vzájemné nepochopení členů pracovního týmu, což může mít negativní dopad na plnění pracovních úkolů, a dosahování operativních, ale i strategických cílů daného týmu, nebo společnosti.

### 3.2.2. Prostorové vymezení kultur

Faktor prostoru bývá definován jako vzdálenost, která by v rámci komunikace měla být dodržována. Asi nebude překvapením, že vnímání správné vzdálenosti mezi zástupci jednotlivých kultur bývá značně odlišné. Zatímco pro španělskou kulturu je krátká vzdálenost mezi spolu mluvícími osobami typická, například zástupci anglické kultury se v takových situacích mohou cítit nepříjemně, či dokonce přímo ohroženi. I když všeobecně platí, že během prvního setkání dva lidé dodržují větší vzdálenost než při setkáních dalších, v rámci teorie byly Edwardem T. Hallem definovány celkem čtyři zóny, neboli čtyři různé vzdálenosti. **Intimní zóna** (do 0,5 m) je označována jako vzdálenost hravého zápasení a milování. V této zóně se udržuje jistá intimita, což samo o sobě naznačuje, že člověk do ní nevpustí každého. Je spojena se vzájemnou důvěrou, a silným vnímáním tělesného tepla. V **osobní zóně** (0,5 – 1,2 m) dochází ke ztrátě smyslu vnímání tělesného tepla, a naopak jsou smysly o to více zaměřeny na pachy. Tato vzdálenost se dodržuje v rámci přátelských setkání, kdy jsou osoby vzdáleny na délku paže, což zajišťuje možnost uchopení a přiblížení, stejně jako případného odstrčení se od dané osoby. **Sociální zóna** (1,2 – 3,1 m) je vnímána jako oblast již neosobní výměny. Díky absenci vnímání pachů se lidé o to více zaměřují na zrak a sluch. V této vzdálenosti probíhá mnoho sociálních interakcí s okolním světem, a jedná se o dostatečnou vzdálenost na to, aby byl jedinec schopen se během diskuzí uvolnit. Příkladem této zóny může být například pracovní jednání. Nakonec **veřejná zóna** (3,1 m a více), jenž představuje vzdálenost, která je běžná při hromadném styku, jako například veřejném shromáždění, či během přednášky ve výukové aule. Neodmyslitelnou roli při komunikaci v takové vzdálenosti hraje zrak, a sluch (Griffin, 2016, s. 60-61).

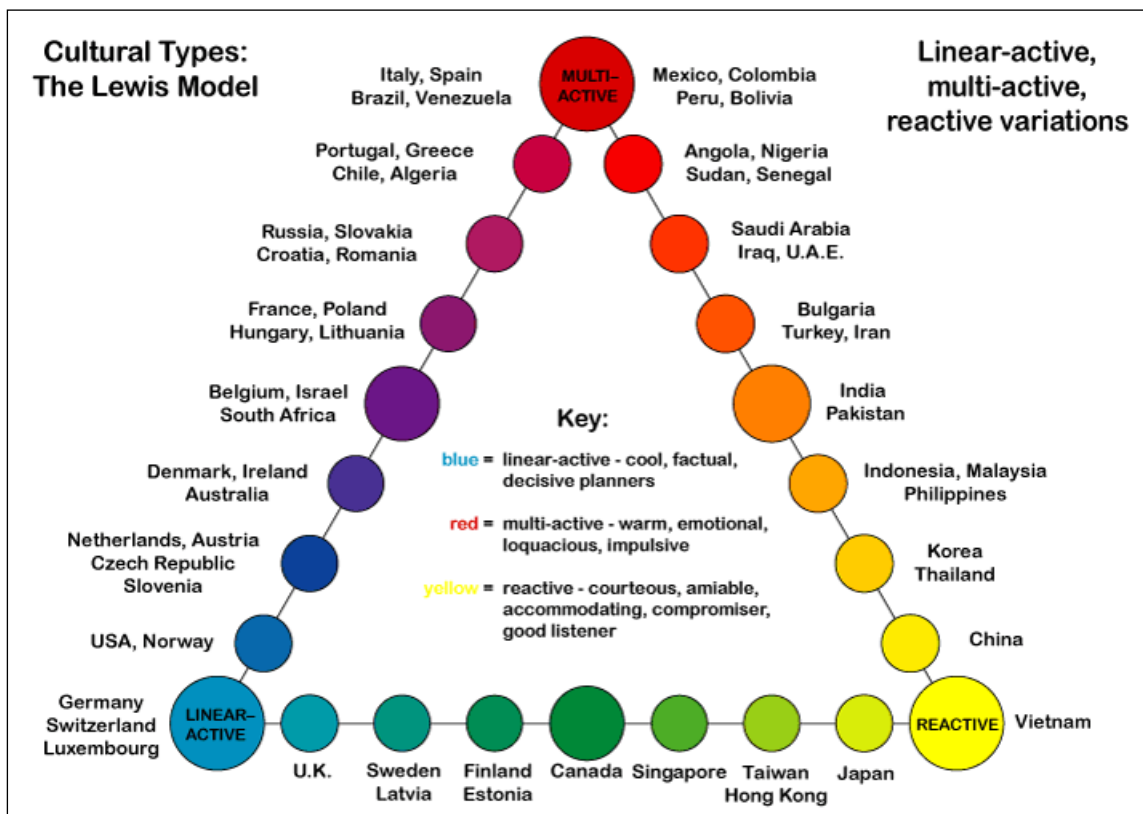
### 3.2.3. Časové vymezení kultur

U posledního faktoru, kterým se v rámci mezikulturní komunikace Edward T. Hall zabýval, bývají jednotlivé kultury rozděleny do dvou skupin podle toho, jak vnímají čas, a to na kultury

monochronní a polychronní. V rámci **monochronních kultur** bývá čas vnímán jako lineární osa s jednotlivými aktivitami, kdy zpravidla každá probíhá v předem vymezené době. Čas bude tedy vykládán jako něco, co může být lidmi kontrolováno, což souvisí se zvýšenými požadavky na schopnosti plánování a organizování aktivit a času. Příkladem monochronní kultury může být například Německo, nebo státy severní Evropy. Naopak v rámci polychronních kultur je zvykem, že lidé dělají vícero věcí najednou. Skloubit sportovní vyžití s obchodním partnerem a během toho si domluvit schůzku na další den, i významný obchodní kontrakt, není nemožné. Jednotlivé aktivity nebývají zpravidla přímo plánovány v čase, a de facto vždy mají přednost osobní vztahy a dokončení obchodu před dodržáním harmonogramu. Typickým příkladem polychronní kultury může být Latinská Amerika, nebo Střední Východ. (Hellriegel a Slocum, 2009, s. 247)

### **3.3. Lewisův model**

V následující podkapitole bude věnována pozornost kulturnímu modelu, který byl vytvořen anglickým lingvistou, Richardem D. Lewisem. Lewis se zaměřil primárně na zkoumání mezikulturní komunikace, a v roce 2015 byl dokonce oceněn za práci a přínos v oblasti mezikulturního vzdělávání výborem SIETAR (the Society for Intercultural Education, Training And Research). Jedná se tedy o jednu z nejaktuálnějších mezikulturních teorií. Ve svém výzkumu Lewis pozornost nesměroval na kulturní stereotypy v oblasti náboženství, tradic, či národní příslušnosti, ale naopak pozoroval chování zástupců jednotlivých kultur. Na základě tohoto pozorování byl posléze sestaven kulturní model, dle kterého mohou být lidé (respektive kultury) rozděleny do celkem tří základních skupin - lineárně-aktivní, reaktivní, multi-aktivní (Cross Culture, 2016 ; Best Career Match, 2016).



Obrázek 6: Lewisův model (Best Career Match, 2016)

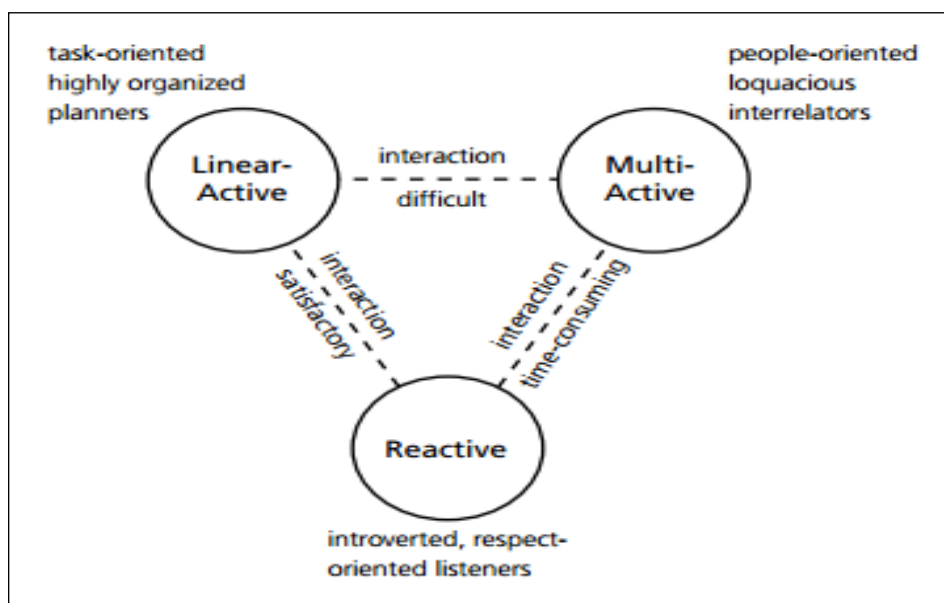
Pro **lineárně-aktivní kultury** je typická orientace na výsledek, dochvilnost, organizace, a detailní plánování. Zástupci takových kultur se obvykle soustředí v určitém vymezeném čase pouze na jeden úkol, či jednu činnost. Příkladem takové kultury je například kultura německá, švýcarská, nebo lucemburská. Pro zástupce **multi-aktivních kultur** je běžné vykonávat hned několik činností najednou. Během tenisového turnaje s obchodním partnerem tedy stihnou prodat další akcie, stejně jako si domluvit oběd s vedoucím zahraniční centrály klienta. Jedná se zpravidla o extroverty, pro které je podstatná rodina a vzájemné vztahy, protože jsou emocionální, hovorní a impulsivní. Jakákoliv snaha o programování jejich času přijde zbytečná, protože zástupci této kultury se řídí více subjektivními pocity, než harmonogramem dne. Jako konkrétní příklad takové kultury může být zmíněna například kultura italská, španělská, nebo kolumbijská. Nakonec představitelé **reaktivních kultur**, ti jsou poměrně dobře adaptabilní v rámci spolupráce s oběma zbývajících kulturami (na rozdíl od jejich vzájemné spolupráce). Jejich zástupci jsou zpravidla výbornými posluchači, kteří se do započetí akce či diskuze sami přímo nehrnou. Jako příklad takové kultury může být zmíněna kultura vietnamská, čínská, japonská, čínská, a všeobecně asijské kultury (Cross Culture, 2016).

Tabulka 8: Charakteristické rysy jednotlivých kategorií modelu Lewise (Lewis, 2006, s. 33-34)

Lineárně-aktivní	Multi-aktivní	Reaktivní
introvert	extrovert	introvert
trpělivý	netrpělivý	trpělivý
tichý	Hovorný	mlčící
myslíci na vlastní business	zvědavý	uctivý
má rád soukromí	společenský	dobrý posluchač
detailně plánuje	plánuje pouze obrysy	dívá se na obecné zásady
dělá pouze jednu věc	dělá současně několik věcí	reaguje na okolnost
fixní pracovní doba	pracuje dle potřeby	flexibilní pracovní doba
dochvilný	nedochvilný	dochvilný
detailní časový rozvrh	bez časového rozvrhu	reaguje na harmonogram partnera
drží se plánu	mění plány dle potřeby	dělá drobné změny plánu
orientace na výsledek	orientace na lidi a vztahy	orientace na lidi a vztahy
neprojevuje emoce	emocionální	starostlivý
preferuje pevné agendy	propojuje činnosti	přemýšlivý
věcnost v komunikaci	dlouhé rozhovory	shrnutí
omezená neverbální komunikace	rozsáhlá neverbální komunikace	jemná neverbální komunikace
málokdy přerušuje	často přerušuje	nepřerušuje
konfrontuje logicky	konfrontuje emočně	vyhýbá se konfrontaci
nemá rád ztrátu tváře	připraven na vyloučení se	nesmí ztratit tvář

### 3.3.1. Interakce jednotlivých kategorií

V rámci Lewisova modelu bude pro tuto diplomovou práci nutné podívat se rovněž na spolupráci jednotlivých kategorií v rámci pracovního prostředí. „Když členové různých kulturních kategorií začínají komunikovat, rozdíly výrazně převažují společné prvky“ (Lewis, 2006, s. 38). Interakce mezi nimi znázorňuje následující schéma:



Obrázek 7: Těžkosti v rámci komunikace mezi kategoriemi modelu Lewise (Lewis, 2006, s. 39)

Jak může být vyvozeno z Obrázku 6, tak problémy v rámci spolupráce reaktivní kultury s lineárně-aktivní či multi-aktivní kulturou mohou nastat z hlediska pro ně typického vzorce komunikace, jelikož každá z nich se vyznačuje jiným schématem:

- **reaktivní kultura:** monolog – pauza – úvaha – monolog,
- **lineárně aktivní kultura:** dialog,
- **multi-aktivní kultura:** neproniknutelnost - malá či chybějící zpětná vazba.

I přes možnost prvotního výskytu komplikací je však pravděpodobné, že jejich spolupráce se stane poměrně rychle efektivní. Zároveň však, při bližší úvaze nad spoluprací lineárně-aktivní a multi-aktivní kultury je zřejmé, že mezikulturní tým se bude potýkat s konflikty, jelikož z Tabulky 7. vyplývá, že se jedná o výrazné protiklady z hlediska většiny charakteristických rysů. V pracovním prostředí by mohli tyto extrémy způsobovat, že společenství takových kultur bude jen stěží dosahovat stanovených cílů a potřebnou efektivitu. Na druhou stranu Lewis (2006, s. 32) uvádí, že během výzkumu spolupráce italské a švýcarské kultury (tedy zástupce těchto dvou protipólů) se prokázalo, že interakcí se každá z daných kultur naučila něco od té druhé. *„Italové nakonec připustili, že dodržování alespoň teoretických rozvrhů, výrobních termínů a rozpočtů jim umožnilo objasnit jejich cíle a kontrolovat výkonnost a efektivitu. Švýcaři na druhé straně zjistili, že pružnější italský postoj jim umožnil upravit harmonogram v reakci na neočekávaný vývoj na trhu, všimnout si nedostatků v plánování, které nebyly patrné dříve, a provést zásadní zlepšení na poslední chvíli s nastavením času“* (Lewis, 2006, s. 32).



Lze tedy konstatovat, že spolupráce lineárně-aktivní a multi-aktivní kultury může přinést zpočátku na obou stranách podráždění z důvodu vystavení příliš odlišnému vzorci chování, avšak i přes to je zřejmé, že za účelem dosažení stanovených cílů a splnění pracovního úkolu by měla být vzájemná interakce a spolupráce pro obě strany obohacující a přínosná.

### 3.4. Trompenaarsův a Hampden-Turnerův model

Pro tuto diplomovou práci je významný také kulturní model vyvinutý Trompenaarsem a Hampden-Turnerem, a to nejen kvůli tomu, jak řeší problematiku mezikulturního prostředí, ale především proto, že autoři při sestavování modelu pomýšleli rovněž na jeho uplatnění v rámci podnikatelského prostředí, protože si oba uvědomovali, jak velké rozdíly mezi kulturami existují, a jak silně je jimi ovlivňován proces podnikání a řízení organizace. Při překračování kulturní hranice v rámci podnikání vznikají problémy především s účinností procesů, protože *„nadnárodní společnosti, ignorující kulturní odlišnosti, se snaží v zahraničí uplatnit dceřiní způsoby řízení, které jsou odvozeny z jejich vlastního kulturního kontextu, a ukázaly se být úspěšné v této kultuře“* (Bálan a Vreja, 2013, s. 95). Velkým problémem byla prokázána nejen důležitost, jakou hrají tyto rozdíly z hlediska úspěchu mezinárodní organizace, ale také skutečnost, že je poměrně složité je uchopit. Také proto se Trompenaarsem a Hampden-Turnerem definovaný model zabývá touto problematikou (Bálan a Vreja, 2013, s. 95).

Trompenaars a Hampden-Turner identifikovali celkem sedm kulturních dimenzí, které pak vyjadřují jako dvojice protilehlých subjektivních dispozic, které lze pozorovat v absolutně každé kultuře. Zatímco hlavních pět dispozic se týká prvního z jejich tří kritérií (vztahy s druhými lidmi), předposlední dispozice vychází z konkrétní představy o plynutí času, a poslední dispozice se pak týká pochopení specifického vztahu lidí s jejich přirozeným prostředím (Trompenaars a Hampden-Turner, 1997 cit. dle Bálan a Vreja, 2013, s. 95)

- 1) univerzalizmus versus partikularismus,
- 2) individualismus versus kolektivismus,
- 3) přirozenost versus emočnost,
- 4) specifikace versus rozptýlenost,
- 5) úspěch versus připisování stavu,
- 6) sekvenční versus synchronní čas,
- 7) vnitřní versus vnější směr.

Co se týče **univerzalizmu a partikularismu**, tak podle autorů teorie v univerzalistických kulturách lidé většinou dodržují stanovená pravidla a normy, která předepisují vztahy mezi

lidmi ve společnosti, a se kterými všeobecně souhlasí. Díky tomu stojí pravidla a jejich dodržování všeobecně před osobními vztahy. Příkladem může být kultura švýcarská, nebo kanadská. Naopak v partikularistických kulturách jsou podstatnější osobní vztahy. Zde může být jako příklad zmíněna kultura indická, nebo čínská. Dimenze **individualismu a kolektivismu**, stejně jako v rámci ostatních modelů, poukazuje na to, že individualismus je chápán jako upřednostňování vlastního dobra před dobrem celé společnosti. Typicky individualistickou kulturou je například kultura česká, či anglická. Naopak u kolektivistických kultur je celá skupina podstatnější než jednotlivec. Kolektiv poskytuje jedinci bezpečnost a pomoc výměnou za jeho loajalitu. Příkladem je například kultura čínská, nebo mexická. Co se pak týče **neutrálnosti a emočnosti**, tak v neutrálních kulturách je kontrola emocí považována za nezbytnou. Lidé nesmí ukázat svému okolí co cítí. Příkladem takové kultury je kultura německá, nebo finská. Naopak v emočních kulturách, jako je kultura polská nebo italská, mohou lidé spontánně vyjadřovat své pocity, a mohou jimi dokonce nechat ovlivnit svá rozhodnutí. U dispozice **specifikace a rozptýlenost odpovědnosti**, je specifikace odpovědnosti typická například pro kultury skandinávských zemí, nebo kulturu americkou. Lidé jsou názoru, že jejich životy představují součet částí, které by měly zůstat oddělené (například profesní a osobní aspekty života). Díky tomu lidé věří, že mohou efektivně spolupracovat bez toho, aby měli dobrý osobní vztah. Naopak v kulturách, pro které je typická rozptýlenost odpovědnosti, lidé vnímají důležitost celku, kdy svůj život vnímají jako součet částí, které se sebou navzájem souvisejí. To zapříčiňuje, že dochází k prolínání osobního i profesního života. Jako příklad může být zmíněna čínská, nebo španělská kultura. Co se pak týče dispozice **úspěchu a připisování stavu**, tak v kulturách orientovaných na úspěch (americká či kanadská kultura) je člověk hodnocen na základě výstupu, což se odráží na jeho sociálním a profesním postavení. Společnost věří v ocenění pile a toho, co člověk udělá. Naopak v kulturách s připisováním stavu je postavení člověka odvozeno od jeho věku, pohlaví, nebo bohatství. Člověk by měl být oceňován už jen za to, kým je. Jde například o kulturu francouzskou a italskou (Bálan a Vreja, 2013, s. 96).

Předposlední dispozicí je **sekvenční a synchronní čas**, kdy v kulturách jako je německá, anglická, či americká kultura, je čas vnímán sekvenčně. Lidé mají tedy tendenci přiřazovat jiný význam minulosti, přítomnosti, i budoucnosti. Zástupci takových kultur si považují hodnotu času, a jsou zvyklí plánovat. Naopak ve společnostech vnímajících čas jako synchronní lidé vidí minulost, přítomnost i budoucnost jako jednotný pletenec, a díky tomu mají tendenci pracovat na vícero projektech najednou. Taková je například kultura japonská, nebo mexická.

Nakonec dispozice **vnitřního a vnějšího směru**, která vypovídá o míře, do jaké lidé věří v to, že sami kontrolují a řídí vlastní prostředí, nebo jsou jím naopak řízeni. Vnitřně řízené kultury vnímají okolí jako komplexní mechanismus, který lze s pomocí správné kvalifikace ovládat, a to jak přírodu, tak i společnost. Jednoduše se správným věděním se okolí bude muset přizpůsobit. Naopak v kulturách vyznačujících se vnějším směrem je člověk viděn jako tvor, který by měl žít v souladu s ostatními lidmi, ale i s přírodou. Lidé se domnívají, že je nutné se přizpůsobit vnějším okolnostem (Bálan a Vreja, 2013, s. 96).

## 4. Praktická část

V rámci praktické části předkládané diplomové práce je realizováno výzkumné šetření, které vychází z teoretických poznatků odborné literatury, které byly uvedeny v rámci předcházející, teoretické části diplomové práce. V jednotlivých kapitolách bude nejprve vymezena metodologie výzkumného šetření, včetně stanovení cíle výzkumného šetření a formulace výzkumných otázek a hypotéz. Posléze bude pozornost zaměřena na samotné statistické zpracování získaných dat, kdy za tímto účelem bude použit primárně program IBM SPSS Statistics. Na základě analýzy získaných dat bude nakonec uvedeno shrnutí výzkumného šetření, včetně formulace doporučení pro mezinárodní společnosti.

### 4.1. Metodologie výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je analyzovat význam mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností, přesněji analyzovat význam mezikulturního pracovního týmu v očích samotných pracovníků mezinárodních společností, kteří mají s prací v rámci mezikulturního týmu vlastní profesní zkušenosti (sami byli součástí mezikulturního pracovního týmu), nebo kteří byli hierarchicky nadřizeni mezikulturnímu týmu, a tedy dokáží jeho výhody a nevýhody posoudit komparativně vůči kulturně homogennímu pracovnímu týmu. Za účelem dosažení stanoveného cíle je využito kvantitativního výzkumného šetření prostřednictvím distribuovaných dotazníků, jelikož kvantitativní výzkumné metody v porovnání s výzkumnými metodami kvalitativními umožňují zahrnout do výzkumného šetření mnohem větší počet respondentů, a výsledky je tak rovněž možné zevšeobecnit, globalizovat.

Sestavený dotazník je připraven a respondentům distribuován ve třech jazykových verzích – česká, anglická a francouzská verze, což odráží především potřebu zahrnout do výzkumného šetření nejen české respondenty. Dotazník je s ohledem na charakteristiku respondentů připraven v rámci platformy Google Forms, a následně je distribuován online. Dotazník samotný je anonymní, a se skládá z celkem 13 otázek otevřeného, uzavřeného a polo-uzavřeného charakteru, kdy lze jednotlivé otázky rozdělit do celkem tří sekcí, a to následujícím způsobem:

- Základní informace o respondentovi – tato sekce obsahuje 3 otázky,
- Hodnocení zkušeností z interkulturního prostředí – sekce obsahující 9 otázek,
- Hodnocení důležitosti kulturních dimenzí podle modelu Geerta Hofstedeho – sekce obsahující 1 otázku.

Pro potřeby statistické analýzy dotazníkem získaných dat je použit primárně program IBM SPSS Statistics, který umožňuje využít vedle základní deskriptivní analýzy také množství pokročilých statistických funkcí (například korelační analýzu, nebo křížové tabulky), a grafické výstupy analýzy dat jsou vytvořeny prostřednictvím programu Microsoft Office Excel.

Pro účely výzkumného šetření, a s ohledem na stanovený cíl, byly formulovány následující dvě výzkumné otázky a současně pět hypotéz, které budou prostřednictvím dotazníkového šetření ověřovány:

**Výzkumná otázka č. 1:** Jak je vnímána důležitost mezikulturního týmu v rámci mezinárodních společností?

- Hypotéza č. 1 (H1): Lidé s delší profesní zkušeností s mezikulturním týmem mu přikládají v rámci mezinárodní firmy větší důležitost než lidé mající pouze krátkou zkušenost z mezikulturního týmu.
- Hypotéza č. 2 (H2): Ženy subjektivně hodnotí svoji zkušenost s mezikulturním týmem pozitivněji než muži.
- Hypotéza č. 3 (H3): Lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost z jiné kultury hodnotí tuto zkušenost pozitivněji než lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost pouze v zemi vlastního původu.
- Hypotéza č. 4 (H4): Respondenti hodnotí jako důležitější vzájemnou soutěživost členů mezinárodního týmu (žene tým jako celek vpřed) spíše než jejich kolektivismus (soudržnost týmu).
- Hypotéza č. 5 (H5): Muži je soutěživost v rámci mezikulturního pracovního týmu hodnocena jako významnější spíše než ženami.

**Výzkumná otázka č. 2:** Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody mezikulturního týmu?

Dotazníkové šetření si klade za cíl získat alespoň 50-60 respondentů tak, aby byla zajištěna vypovídací schopnost získaných a analyzovaných dat. Na výzkumný vzorek jsou kladeny přesně stanovené požadavky, které lze vymežit následovně:

- Muži a ženy bez preference pohlaví,
- respondenti bez preference národnosti,
- respondenti věk v rozmezí 25-60 let (ekonomicky aktivní část populace, která již disponuje několikaletou zkušeností s mezikulturním pracovním prostředím),

- lidé mající zkušenost s mezikulturním pracovním prostředím – ať již zkušenost s cizinci v rámci pracovního týmu v České republice, nebo zahraniční pracovní zkušenost (mezikulturní pracovní tým je tým zahrnující členy alespoň dvou odlišných kultur),
- zájem o možnosti efektivního využití kulturních odlišností v praxi.

Výzkumné šetření probíhalo v únoru a březnu 2019, a zúčastnilo se ho celkem 78 respondentů, jejichž data budou analyzována a statisticky zpracována v následující podkapitole. Online distribuovaný dotazník byl účelově nastaven tak, že v pokračování k následující otázce bylo vždy nutné zodpovědět otázku předcházející. Tím bylo zamezeno, že by byla data získaná od výzkumného vzorku nekompletní, a v rámci analýzy proto budou zpracovávána vždy data od všech 78 respondentů.

## 4.2. Analýza získaných dat

V této kapitole bude pozornost soustředěna na statistické zpracování dat, která byla získána od respondentů v průběhu výzkumného šetření. Nejprve budou analyzována data v rámci každé z otázek, které byly zahrnuty v distribuovaném dotazníku, a posléze budou zodpovězeny jednak výše uvedené výzkumné otázky, a samozřejmě budou rovněž ověřeny formulované hypotézy.

### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Jelikož byl dotazník anonymní, tak v rámci první otázky byli respondenti dotazováni na své pohlaví. Jednalo se o uzavřenou otázku, a každý respondent tedy měl zvolit, zda je „mužem“, nebo „ženou“. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

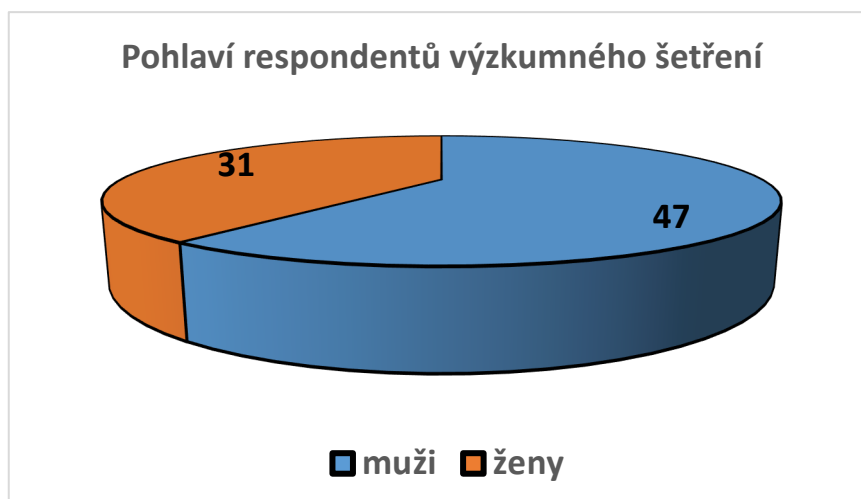
Tabulka 9: Pohlaví respondentů

Pohlaví					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muž	47	60,3	60,3	60,3
	žena	31	39,7	39,7	100,0
Total		78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Výzkumného šetření se zúčastnili jak muži, tak i ženy. Celkem 47 respondentů reprezentují muži, což koresponduje s 60,3 % výzkumného vzorku. Zbývajících respondenty byly ženy, jednalo se celkem o 31 respondentů, respektive 39,7 % všech zúčastněných respondentů. Grafické znázornění genderového rozdělení respondentů v rámci výzkumného vzorku zachycuje Graf č. 1.

**Graf 1: Rozdělení respondentů z hlediska pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování, výstup programu Microsoft Office Excel

### **Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?**

V další otázce byli respondenti dotazováni na svůj věk, přičemž tato otázka byla otevřeného charakteru. Souhrnné výsledky deskriptivní analýzy jsou zachyceny v Tabulce č. 10.

**Tabulka 10: Věk respondentů**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Věk	78	26,00	60,00	42,1410	10,17984
Valid N (listwise)	78				

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

V rámci požadavků na výzkumný vzorek byl stanoven požadovaný věk respondentů v rozmezí 25-60 let. Výzkumného šetření se zúčastnili respondenti ve věku 26-60 let, a tedy výzkumný vzorek v tomto směru splňuje vymezený požadavek. Průměrný věk všech 78 respondentů je pak 42,1 let.

### **Otázka č. 3: Jaké jste národnosti?**

Zjišťována byla samozřejmě také národnost respondentů. Dotazník byl distribuován jednak respondentům české národnosti, kteří mají zkušenost s mezikulturním pracovním týmem, stejně tak ale zahraničním respondentům (v anglické nebo francouzské verzi). Tato otázka byla otevřeného charakteru, a získaná data reprezentuje následující tabulka.

**Tabulka 11: Národnost respondentů**

		Národnost			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	česká	27	34,6	34,6	34,6
	anglická	12	15,4	15,4	50,0
	francouzská	16	20,5	20,5	70,5
	německá	9	11,5	11,5	82,1
	čínská	7	9,0	9,0	91,0
	italská	1	1,3	1,3	92,3
	španělská	4	5,1	5,1	97,4
	americká	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Největší část výzkumného vzorku představují čeští respondenti. Celkem se jedná o 27 respondentů, tedy 34,6 % výzkumného vzorku. Dalšími velmi početnými národnostními skupinami jsou Angličané – 12 respondentů (15,4 % výzkumného vzorku), dále Francouzi – 16 respondentů (20,5 % výzkumného vzorku) a Němci – 9 respondentů (11,5 % výzkumného vzorku). Zbývající národnosti, které se výzkumného šetření účastnili, jsou zastoupeny v menším poměru, přesněji pak Číňané – 7 respondentů (9 %), Španělé – 4 respondenti (5,1 %), Američané – 2 respondenti (2,6 %) a Italové – 1 respondent (1,3 %).

#### **Otázka č. 4: Máte vlastní zkušenost s prací v mezikulturním týmu?**

Čtvrtá otázka se zaměřovala na zjištění toho, zda mají respondenti vlastní zkušenost s prací v rámci mezikulturního týmu, ať už jako člen mezikulturního pracovního týmu, vedoucí takového týmu, nebo obě zmíněné možnosti.

**Tabulka 12: Zkušenost respondentů z hlediska práce s mezikulturním týmem**

		Vlastní Zkušenost			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	V pozici člena mezikulturního týmu	33	42,3	42,3	42,3
	V pozici nadřízeného mezikulturního týmu	23	29,5	29,5	71,8
	V pozici člena i nadřízeného mezikulturního týmu	22	28,2	28,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics



Všech 78 respondentů má již zkušenost s prací v rámci mezikulturního týmu. Největší část, celkem 33 respondentů (42,3 % výzkumného vzorku) vypovědělo, že mají zkušenost v pozici člena mezikulturního týmu. Dalších 23 respondentů, tedy 29,5 % všech zúčastněných zmínilo, že mají naopak vlastní zkušenost s pozicí nadřízeného pracovníka, který vedl mezikulturní pracovní tým. Nakonec celých 22 respondentů (28,2 % výzkumného vzorku) má dokonce zkušenost s obojím, tedy vyzkoušeli si jednak pozici člena mezikulturního pracovního týmu, a současně také pozici nadřízeného, kdy mezikulturní pracovní tým vedli.

V závislosti na potvrzení vlastní zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem byli respondenti rovněž dotázáni na to, o jak dlouhou zkušenost se jedná. V tomto ohledu vybírali ze tří předdefinovaných odpovědí.

**Tabulka 13: Délka zkušenosti respondentů s mezikulturním pracovním týmem**

		DélkaZkušenosti			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než 1 rok	13	16,7	16,7	16,7
	1-5 let	36	46,2	46,2	62,8
	déle jak 5 let	29	37,2	37,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Celkem 36 respondentů (46,2 % výzkumného vzorku) uvedlo, že mají vlastní zkušenost s mezikulturním pracovním týmem v délce 1-5 let. Druhou nejpočetnější skupinu představují pak respondenti, jejichž zkušenost je dokonce delší než 5 let. Takto odpovědělo na 29 respondentů, tedy 37,2 % všech dotázaných. Nakonec zkušenost kratší než jeden rok má celkem 13 respondentů, tedy 16,7 % výzkumného vzorku.

V tomto ohledu je možné sledovat, zda se liší délka zkušenosti u českých respondentů v porovnání s respondenty jiných národností. Tento údaj pak vypovídá především o tom, jak běžné je pro českou populaci pracovat s mezikulturním týmem, v porovnání se zahraničím. Za tímto účelem je možné využít křížových tabulek, které poskytnou přehledné rozdělení respondentů v závislosti na jejich národnosti a na délce jejich zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem. Výsledek křížové tabulky zmíněných dvou proměnných je zachycen v Tabulce č. 14.

Tabulka 14: Křížová tabulka – národnost a délka zkušenosti s mezikulturním týmem

**Národnost \* DélkaZkušenosti Crosstabulation**

			DélkaZkušenosti			Total
			méně než 1 rok	1-5 let	déle jak 5 let	
Národnost	česká	Count	7	15	5	27
		% within Národnost	25,9%	55,6%	18,5%	100,0%
	anglická	Count	2	4	6	12
		% within Národnost	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
	francouzská	Count	2	8	6	16
		% within Národnost	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	německá	Count	1	5	3	9
		% within Národnost	11,1%	55,6%	33,3%	100,0%
	čínská	Count	0	2	5	7
		% within Národnost	0,0%	28,6%	71,4%	100,0%
	italská	Count	0	0	1	1
		% within Národnost	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	španělská	Count	1	2	1	4
		% within Národnost	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	americká	Count	0	0	2	2
		% within Národnost	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	13	36	29	78
		% within Národnost	16,7%	46,2%	37,2%	100,0%

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Z výsledků v tabulce je evidentní, že čeští respondenti mají zpravidla kratší délku zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem. Pokud bude pozornost zaměřena vyloženě na respondenty mající pracovní zkušenost s mezikulturním týmem delší než 5 let, tak u českých respondentů měla tato možnost zastoupení pouze u 18,5 % z nich, oproti tomu například u anglických respondentů se jednalo o 50 %, u respondentů s francouzskou národností o 37,6 %, a u čínských respondentů dokonce o 71,4 % dotázaných.

#### **Otázka č. 5: Jak subjektivně hodnotíte vlastní zkušenost s mezikulturním týmem?**

Další otázka v dotazníku sledovala, zda respondenti subjektivně hodnotí svoji zkušenost s mezikulturním pracovním týmem pozitivně, či nikoliv. Jednalo se o uzavřenou otázku, kde měli respondenti zvolit jednu z předdefinovaných odpovědí na hodnotící škále. Souhrnné výsledky deskriptivní analýzy získaných informací jsou zachyceny v rámci následující tabulky.

**Tabulka 15: Subjektivní hodnocení zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem**

		<b>Hodnocení Zkušenosti</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi pozitivně	37	47,4	47,4	47,4
	spíše pozitivně	35	44,9	44,9	92,3
	spíše negativně	6	7,7	7,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Jak je vidět, tak převážná většina respondentů hodnotí svoji zkušenost z mezikulturního pracovního prostředí pozitivně. Celkem 35 respondentů (44,9 % výzkumného vzorku) ji hodnotí „spíše pozitivně“, a dalších 37 respondentů (47,4 % dotázaných) dokonce „velmi pozitivně“. Zbývajících 6 respondentů, tedy 7,7 % výzkumného vzorku ohodnotilo svoji zkušenost s mezikulturním pracovním týmem „spíše negativně“. Žádný respondent pak neuvedl, že by vnímal zkušenost z mezikulturního pracovního prostředí jako velmi negativní.

Zde je možné například zjistit, zda existuje vztah mezi délkou zkušenosti z mezikulturního pracovního prostředí respondentů a tím, jak respondenti tuto zkušenosti hodnotí. Za účelem zjištění existence vzájemného vztahu mezi těmito dvěma proměnnými – délka zkušenosti (otázka č. 4) a subjektivním hodnocením zkušenosti (otázka č. 5), je potřeba využít funkce korelační analýzy. Korelační analýza jednak zkoumá existenci vzájemného vztahu mezi proměnnými, a současně také vypovídá o charakteru tohoto vztahu, pokud je prokázán.

**Tabulka 16: Korelační analýza – délka zkušenosti a její subjektivní hodnocení**

<b>Correlations</b>				
		Délka Zkušenosti		Hodnocení Zkušenosti
Spearman's rho	Délka Zkušenosti	Correlation Coefficient	1,000	-,379**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	78	78
	Hodnocení Zkušenosti	Correlation Coefficient	-,379**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

V rámci výše uvedené tabulky, tedy ve výstupu programu IBM SPSS Statistics je nutné nejprve sledovat hodnotu Sig. (signifikance, neboli statistická významnost). Statistické měření v rámci analýzy probíhá vždy na určité hladině významnosti ( $\alpha$ ), u korelační analýzy zpravidla na hladině významnosti  $\alpha$  (0,01) – kdy tento statistický výpočet připouští 1 % možnost odchylky

výpočtu, případně na hladině významnosti  $\alpha$  (0,05) – kdy statistický výpočet připouští 5 % možnost odchylky výpočtu. Vyšší hladina významnosti není žádoucí, jelikož by s sebou nesla také připouštění vyšší odchylky statistického modelu. Pokud má být vzájemný vztah mezi zkoumanými proměnnými prokázán, musí platit, že  $\text{Sig.} < \alpha$ . V opačném případě je vztah mezi proměnnými zamítán, jelikož nebyla splněna podmínka statistické významnosti modelu. V případě sledovaných dvou proměnných platí, že  $\text{Sig.} (0,001) < \alpha (0,01)$ , a tedy vzájemný vztah mezi hodnotami těchto proměnných je prokázán. Následně je nutné zaměřit se na korelační koeficient, který vypovídá o charakteru tohoto vzájemného vztahu. Korelační koeficient může dosahovat hodnot v intervalu  $< -1, 1 >$ , přičemž korelační koeficient u zkoumaných proměnných dosahuje hodnoty -0,379. Korelační koeficient má zápornou hodnotu, která vypovídá o tom, že mezi hodnotami proměnných platí nepřímá úměrnost, a tedy s růstem hodnoty první proměnné dochází k poklesu hodnoty proměnné druhé, a naopak pokles hodnoty jedné proměnné se odráží v růstu hodnoty druhé proměnné. Absolutní hodnota korelačního koeficientu, tedy hodnota 0,379 pak poukazuje na sílu korelace, tedy sílu vzájemného vztahu – jak moc změna hodnot jedné proměnné o jednu jednotku ovlivní změnu hodnot druhé proměnné. V závislosti na výsledcích korelační analýzy lze konstatovat, že mezi proměnnými existuje vzájemný vztah mírné závislosti, a tedy subjektivní hodnocení vlastní zkušenosti s mezikulturním pracovním prostředím je závislé na délce této zkušenosti – s ohledem na kódování odpovědí v rámci programu SPSS Statistics pak platí, že respondenti mající delší mezikulturní zkušenosti (1-5 let nebo více jak 5 let) hodnotí tuto zkušenost pozitivněji než respondenti s kratší délkou zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem (kratší než 1 rok).

#### Otázka č. 6: V jaké zemi jste získal/a zkušenost s mezikulturním pracovním týmem?

Šestá otázka dotazníku sledovala, zda respondenti mají zkušenost s mezikulturním pracovním týmem ze země svého původu, nebo naopak ze zahraničí.

Tabulka 17: Země, kde respondenti získali zkušenost s mezikulturním pracovním týmem

		ZeměZkušenost			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	země původu	20	25,6	25,6	25,6
	jiná země	26	33,3	33,3	59,0
	země původu i jiná země	32	41,0	41,0	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Největší část respondentů má zkušenost s mezikulturním pracovním týmem jak z vlastní, domovské země, tak i ze zahraničí. Jedná se celkem o 32 respondentů (41 % výzkumného vzorku). Dalších 20 respondentů (25,6 % všech zúčastněných) má zkušenost pouze v rámci své země původu, a nakonec 26 respondentů (33,3 % výzkumného vzorku) pouze z jiné země, tedy ze zahraničí.

**Otázka č. 7: Jak hodnotíte efektivitu práce mezikulturního pracovního týmu v porovnání s kulturně homogenním pracovním týmem?**

Další otázka zjišťovala, jak respondenti vnímají a hodnotí efektivitu práce mezikulturního pracovního týmu v porovnání s efektivitou práce kulturně homogenního pracovního týmu. Tato otázka byla uzavřeného charakteru, a respondenti měli vybrat jednu z předdefinovaných odpovědí.

**Tabulka 18: Hodnocení efektivitu práce mezikulturního a kulturně homogenního týmu**

		Efektivita			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	výrazně efektivnější	33	42,3	42,3	42,3
	spíše efektivnější	37	47,4	47,4	89,7
	spíše méně efektivní	8	10,3	10,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Z Tabulky č. 18 je zřejmé, že převážná většina respondentů hodnotí efektivnost práce mezikulturního týmu v porovnání s týmem homogenním jako efektivnější. Celkem na 37 respondentů (47,4 % výzkumného vzorku) uvádí, že efektivita práce je v případě mezikulturního pracovního týmu spíše efektivnější, a dalších 33 respondentů (42,3 % všech zúčastněných) dokonce tvrdí, že výstup práce je v případě mezikulturního pracovního týmu výrazně efektivnější. Zbývajících 8 respondentů (10,3 % výzkumného vzorku) pak naopak uvedlo, že efektivitu práce mezikulturního pracovního týmu hodnotí v porovnání s kulturně homogenním pracovním týmem jako spíše méně efektivní.

Respondenti byli posléze také požádáni, aby své tvrzení odůvodnili. Zatímco respondenti přiklánějící se k vyšší efektivitě práce v případě mezikulturního pracovního týmu zmiňovali především schopnost členů týmu nahlížet na problém či úkol z různých pohledů, a schopnost doplňování typicky vlastností mezi jednotlivými kulturami, tak naopak respondenti, kteří hodnotili efektivitu práce mezikulturního pracovního týmu v porovnání s kulturně

homogenním týmem jako nižší, zmiňovali nejčastěji problém s mezikulturní komunikací a nedorozuměním jednotlivých členů týmu.

**Otázka č. 8: Má mezikulturní pracovní tým význam z hlediska aktivit mezinárodní společnosti mimo domácí trh – tedy na zahraničních trzích?**

Následující otázka sledovala, jak respondenti nahlíží na význam mezikulturního pracovního z hlediska aktivit mezinárodní společnosti na zahraničním trhu.

**Tabulka 19: Význam mezikulturního týmu při aktivitách na zahraničních trzích**

		VýznamZahraníčí			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rozhodně ano	45	57,7	57,7	57,7
	spíše ano	30	38,5	38,5	96,2
	spíše ne	3	3,8	3,8	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Téměř všichni respondenti poukazují na to, že mezikulturní pracovní tým má z hlediska zahraničních aktivit mezinárodní společnosti velký význam. Celkem 30 respondentů (38,5 % všech zúčastněných) zvolilo možnost „spíše ano“, čímž poukazují na značný význam mezikulturního týmu v tomto ohledu, a 45 respondentů (57,7 % výzkumného vzorku) dokonce uvedlo možnost „rozhodně ano“, a tedy význam mezikulturního pracovního týmu z hlediska zahraničních aktivit mezinárodní společnosti hodnotí jako velmi důležitý. Zbývající 3 respondenti (3,8 % zúčastněných respondentů) zvolilo možnost „spíše ne“, a tedy význam mezikulturního pracovního týmu v rámci zahraničních aktivit společností nevidí jako velmi podstatný.

V tomto směru bylo rovněž sledováno, zda se výraznějším způsobem liší rozdělení odpovědí respondentů v závislosti na jejich národnosti. Za tímto účelem bylo využito křížových tabulek.

Tabulka 20: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u zahraničních aktivit

**Národnost \* VýznamZahraníčí Crosstabulation**

			VýznamZahraníčí			Total
			rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	
Národnost	česká	Count	10	15	2	27
		% within Národnost	37,0%	55,6%	7,4%	100,0%
	anglická	Count	8	4	0	12
		% within Národnost	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	francouzská	Count	11	4	1	16
		% within Národnost	68,8%	25,0%	6,3%	100,0%
	německá	Count	4	5	0	9
		% within Národnost	44,4%	55,6%	0,0%	100,0%
	čínská	Count	6	1	0	7
		% within Národnost	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	italská	Count	1	0	0	1
		% within Národnost	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	španělská	Count	3	1	0	4
		% within Národnost	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	americká	Count	2	0	0	2
		% within Národnost	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	45	30	3	78
		% within Národnost	57,7%	38,5%	3,8%	100,0%

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Na základě výsledků křížové tabulky je zřejmé, že čeští respondenti jsou v rámci hodnocení významu mezikulturního týmu při zahraničních aktivitách mezinárodní společnosti pesimističtější. Zatímco možnost „rozhodně ano“ zvolilo pouze na 10 respondentů (37 % všech českých respondentů), tak stejnou odpověď zvolilo například 66,7 % Angličanů, dále 68,8 % Francouzů, 44,4 % Němců, a dokonce 85,7 % čínských respondentů.

**Otázka č. 9: Má mezikulturní pracovní tým význam z hlediska aktivit společnosti působící pouze na jednom národním (domácím) trhu?**

Vedle hodnocení významu mezikulturního pracovního týmu pro mezinárodní společnost z hlediska aktivit na zahraničním trhu bylo rovněž sledováno, jak respondenti nahlíží na význam takového týmu z hlediska aktivit na domácím trhu.

**Tabulka 21: Význam mezikulturního týmu při aktivitách na domácím trhu**

		VýznamDomáciTrh			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rozhodně ano	40	51,3	51,3	51,3
	spíše ano	33	42,3	42,3	93,6
	spíše ne	5	6,4	6,4	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Rovněž zde téměř všichni respondenti poukazují na význam mezikulturního pracovního týmu v rámci aktivit mezinárodní společnosti na domácím trhu. Celkem 33 respondentů (42,3 % výzkumného vzorku) zvolilo možnost „spíše ano“, a tedy poukazují na značný význam mezikulturního týmu v tomto ohledu, a 40 respondentů (51,3 % výzkumného vzorku) dokonce zvolilo možnost „rozhodně ano“, a tedy význam mezikulturního pracovního týmu z hlediska aktivit mezinárodní společnosti na domácím trhu hodnotí jako velmi důležitý. Nakonec zbývajících 5 respondentů (6,4 % všech zúčastněných) zvolilo možnost „spíše ne“, a tedy význam mezikulturního pracovního týmu v rámci aktivit společností na domácím trhu nevidí jako velmi podstatný. Rovněž zde bylo sledováno, jak jsou respondenti z hlediska jednotlivých odpovědí rozdělení s ohledem na jejich národnost.

**Tabulka 22: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u aktivit na domácím trhu**

		Národnost * VýznamDomáciTrh Crosstabulation				
		VýznamDomáciTrh			Total	
		rozhodně ano	spíše ano	spíše ne		
Národnost	česká	Count	5	18	4	27
		% within Národnost	18,5%	66,7%	14,8%	100,0%
	anglická	Count	8	4	0	12
		% within Národnost	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	francouzská	Count	11	4	1	16
		% within Národnost	68,8%	25,0%	6,3%	100,0%
	německá	Count	4	5	0	9
		% within Národnost	44,4%	55,6%	0,0%	100,0%
	čínská	Count	6	1	0	7
		% within Národnost	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
	italská	Count	1	0	0	1
		% within Národnost	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	španělská	Count	3	1	0	4
		% within Národnost	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
	americká	Count	2	0	0	2
		% within Národnost	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	40	33	5	78
		% within Národnost	51,3%	42,3%	6,4%	100,0%

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics



V porovnání s křížovou tabulkou, která sledovala rozdělení respondentů z hlediska národnosti a hodnocení významu mezikulturního týmu pro zahraniční aktivity (Tabulka č. 20) si nelze nevšimnout, že sice je význam mezikulturního pracovního týmu hodnocen jako méně podstatný u aktivit společnosti na domácím trhu, avšak tato změna je vyvolána de facto pouze změnou hodnocení českými respondenty, kteří význam mezikulturního týmu v rámci domácích aktivit hodnotí jako méně významný v porovnání s významem v případě zahraničních aktivit společnosti. To ostatně může být odrazem toho, jak Češi přistupují k cizincům v rámci vlastního státu, případně také odrazem skutečnosti, že mezikulturní pracovní tým v běžném českém pracovním prostředí ještě jen získává na důležitosti a významnosti.

**Otázka č. 10: Jak hodnotíte aktuální význam mezikulturního týmu pro mezinárodní společnost v porovnání s jeho důležitostí v minulosti?**

Desátá otázka v dotazníku sledovala, jak se dnes podle názoru respondentů mění význam mezikulturního pracovního týmu v porovnání s jeho významem v minulosti.

**Tabulka 23: Význam mezikulturního pracovního týmu dříve a dnes**

		Význam			
		Minulost	Nyní		
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rozhodně vyšší	78	100,0	100,0	100,0

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Kompletně všichni respondenti (100 % výzkumného vzorku) se shodli na tom, že dnes je mezikulturnímu pracovnímu týmu v rámci mezinárodních společností přikládán rozhodně vyšší význam, než tomu bylo v minulosti, doposud. To pouze odráží potřebu zkoumání mezikulturní oblasti, a do budoucna také nutnost zaměřit se na rozvíjení výhod a současnou eliminaci nevýhod mezikulturního pracovního týmu.

**Otázka č. 11: Zmiňte prosím tři nejpodstatnější výhody a nevýhody, které shledáváte ve využití mezikulturního týmu v rámci mezinárodní společnosti?**

Následující otázka ve své podstatě navazovala na předchozí, a na všeobecně rostoucí význam mezikulturních pracovních týmů. Tato otázka byla otevřeného charakteru, a respondenti tedy měli svými slovy napsat tři výhody, a naopak tři nevýhody mezikulturního pracovního týmu. Odpovědi respondentů pak byly kódovány a seskupeny následujícím způsobem:

### Výhody:

- **Nahlížení na zadané úkoly různými způsoby, různé přístupy, brainstorming, kreativita** – zmínilo celkem 75 respondentů,
- **Požadavek lepší připravenosti na spolupráci a rozvoj plánování a organizace** – zmínilo celkem 54 respondentů,
- **Učení se novým dovednostem (empatie, porozumění, atd.)** – zmínilo celkem 51 respondentů,
- **Zlepšování jazykové vybavenosti** – zmínilo celkem 39 respondentů,
- **Rozšiřování povědomí o životě, tradicích, ale i obchodě jiných kultur** – zmínilo celkem 15 respondentů.

### Nevýhody:

- **Problémy s porozuměním, verbální či neverbální komunikací** – zmínilo celkem 72 respondentů,
- **Neschopnost některých kultur bez problémů vyjádřit nesouhlas (oponovat), nebo neschopnost vyjádřit vlastní názor** – zmínilo celkem 53 respondentů
- **Mocenské boje mezi kulturami, rozdílný pracovní styl členů týmu** – zmínilo celkem 38 respondentů,
- **Nedostatečná znalost jazyka** – zmínilo celkem 37 respondentů,
- **Nevraživost vůči některým kulturám podmíněná historicky, nebo osobně** – zmíněno celkem 19 respondenty,
- **Kulturní odlišnosti z hlediska vnímání vlastní pozice v týmu, nebo pozice druhých lidí v týmu** – zmínilo celkem 9 respondentů,
- **Neochota považovat členy všech kultur za rovnocenné** – zmínilo celkem 6 respondentů.

### Otázka č. 12: Jak hodnotíte důležitost následujících výhod mezikulturního pracovního týmu?

V rámci předposlední otázky byli respondenti požádáni o zhodnocení důležitosti předdefinovaných třech výhod – schopnosti nahlížet na problematiku z různých úhlů pohledu, dále obohacování pracovníků (rozvoj dovedností, adaptace, atd.) a podpory soutěživosti a výkonnosti s ohledem na jiný pracovní styl.

**Tabulka 24: Hodnocení schopnosti nahlížet na problematiku z různých pohledů**

		Nahlížení			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi důležité	55	70,5	70,5	70,5
	spíše důležité	23	29,5	29,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Co se týče schopnosti nahlížet na problematiku a zadané úkoly z různých úhlů pohledu, tak všichni respondenti tuto schopnost mezikulturního pracovního týmu vnímají jako důležitou. Přesněji pak 23 respondentů (29,5 % výzkumného vzorku) jako spíše důležitou, a 55 respondentů, tedy 70,5 % všech zúčastněných dokonce jako velmi důležitou. Žádný z respondentů pak tuto schopnost mezikulturního pracovního týmu nehodnotil jako nedůležitou.

**Tabulka 25: Hodnocení schopnosti obohacovat spolupracovníky**

		Obhacování			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi důležité	48	61,5	61,5	61,5
	spíše důležité	30	38,5	38,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Obdobným způsobem je respondenty hodnocena schopnost obohacování spolupracovníků v rámci mezikulturního pracovního týmu a rozvoj členů tohoto týmu. Jedná se primárně o rozvoj znalostí, ale také rozvoj mezikulturních interpersonálních dovedností, nebo rozvoj schopnosti adaptace členů týmu na odlišné pracovní styly. Tyto schopnosti vidí všichni dotázaní jako důležité, přičemž 30 respondentů (38,5 % všech zúčastněných) uvádí, že jsou spíše důležité, a dokonce 48 respondentů, tedy 61,5 % výzkumného vzorku, tuto schopnost hodnotí v rámci mezikulturního pracovního týmu jako velmi důležitou. Žádný z respondentů nehodnotil tuto schopnost jako nedůležitou.

**Tabulka 26: Hodnocení vlivu na soutěživost a výkonnost členů v mezikulturním týmu**

		<b>SoutěživostVýkonnost</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	velmi důležité	33	42,3	42,3	42,3
	spíše důležité	31	39,7	39,7	82,1
	spíše nedůležité	14	17,9	17,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

V porovnání s předcházejícími dvěma výhodami mezikulturního pracovního týmu je hodnocení soutěživosti a s ní související vyšší výkonnosti mírně negativnější. Čtyři z pěti respondentů vypověděli, že tuto schopnost považují za důležitou. Přesněji lze uvést, že 31 respondentů (39,7 % výzkumného vzorku) ji považuje za spíše důležitou, a dalších 33 respondentů (42,3 % všech zúčastněných) dokonce za velmi důležitou. Nakonec, zbývajících 14 respondentů (17,9 % výzkumného vzorku) schopnost soutěživosti a vyšší výkonnosti hodnotí jako spíše nedůležitou.

**Otázka č. 13: Seřad'te následující charakteristiky kultur od nejpodstatnějších po nejméně podstatné, co se týče podpory efektivity mezikulturního pracovního týmu.**

V rámci poslední otázky v dotazníku byly uvedeny jednotlivé dimenze kulturního modelu podle Hofstedeho, včetně jejich krátkého vymezení. Úkolem respondentů pak bylo jejich seřazení podle jimi subjektivně vnímané významnosti, podstaty. Na základě seřazení bylo jednotlivým kulturním dimenzím z Hofstedeho modelu přiřazeno bodové ohodnocení o 5-0 bodů, přičemž 5 bodů bylo přiřazeno první pozici (nejvýznamnější dimenze), a 0 bodů pak poslední pozici (nejméně významná dimenze).

**Tabulka 27: Hodnocení kulturních dimenzí Hofstedeho modelu**

Dimenze	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod	0 bodů
Power distance	9	2	3	7	39	18
Uncertainty avoidance	38	33	2	4	1	-
Collectivism	26	35	11	4	-	2
Masculinity	5	6	49	15	3	-
Long-term orientation	-	1	7	1	12	57
Indulgence	-	1	6	47	23	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výstupu programu IBM SPSS Statistics

Po přiřazení jednotlivých počtů bodů a roznásobení je získáno finální pořadí významnosti těchto dimenzí Hofstedeho kulturního modelu, a to následovně:

- **Uncertainty avoidance** – tato dimenze získala v součtu celkem 337 bodů,
- **Collectivism (kolektivismus)** – tato dimenze získala v součtu celkem 300 bodů,
- **Maskulinity** – tato dimenze získala v součtu celkem 229 bodů,
- **Indulgence** – tato dimenze získala v součtu celkem 139 bodů,
- **Power distance** – tato dimenze získala v součtu celkem 115 bodů,
- **Long-term orientation** – tato dimenze získala v součtu celkem 39 bodů.

### **4.3.       Zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotéz**

Pro naplnění cíle praktické části předkládané diplomové práce byly formulovány dvě výzkumné otázky, jenž je nutné zodpovědět, a současně také pět k nim se řadících hypotéz, které je nutno ověřit tak, aby bylo možné z provedeného výzkumného šetření dobře formulovat doporučení pro mezinárodní společnosti, které ve svých řadách mají mezikulturní pracovní týmy.

#### **Výzkumná otázka č. 1: Jak je vnímána důležitost mezikulturního týmu v rámci mezinárodních společností?**

Za účelem zodpovězení první výzkumné otázky je potřeba vrátit se primárně k výsledkům deskriptivní analýzy u otázky č. 8, dále otázky č. 9 a otázky č. 10.

Mezikulturní pracovní tým je respondenty, jako zaměstnanci mezinárodních společností, vnímán bezesporu jako podstatný element společnosti, která působí mezinárodně, tedy na národnostně a díky tomu i kulturně odlišných trzích. V závislosti na analýze dat získaných prostřednictvím otázky č. 8 (Tabulka č. 19) a otázky č. 9 (Tabulka č. 21) lze konstatovat, že mírně významněji je pak mezikulturní tým vnímán s ohledem na zahraniční působení společnosti. V obou případech však více než 90 % respondentů poukázalo na významnosti mezikulturního pracovního týmu. Z hlediska národnostního rozložení hodnocení významnosti respondenty (Tabulka č. 20 a Tabulka č. 22) současně nelze ignorovat skutečnost, že zatímco čeští respondenti v mnohem nižším procentuálním zastoupení poukazovali na velký význam mezikulturního pracovního týmu v porovnání s dalšími národnostmi, a naopak se drželi odpovědi poukazující na to, že mezikulturní pracovní tým je pro mezinárodní společnosti pouze „spíše významný“. To může mít mnoho příčin, například se může jednat o do značné míry historicky podmíněný odstup, který si Češi často vůči cizincům i dnes drží, stejně tak může být příčinou skutečnost, že Češi se celkově v porovnání s dalšími národnostmi (například s Němci,

Angličany, nebo Francouzi) v pracovním prostředí setkávají s cizinci ve významnější míře až v posledních letech, a primárně pouze v hlavním městě Praze.

Otázka č. 10 pak sledovala, jak hodnotí význam mezikulturního pracovního týmu pro mezinárodní společnosti respondenti v porovnání s jeho významem v minulosti. Zde všichni respondenti (Tabulka č. 23) vypověděli, že v porovnání s minulostí je význam mezikulturního pracovního týmu dnes rozhodně vyšší. To je pak bezesporu odrazem globalizace, a samozřejmě také otevřenosti jednotlivých národních ekonomik.

**Hypotéza č. 1 (H1): Lidé s delší profesní zkušeností s mezikulturním týmem mu přikládají v rámci mezinárodní firmy větší důležitost než lidé mající pouze krátkou zkušenost z mezikulturního týmu.**

Na základě první výzkumné otázky č. 1 je zřejmé, že mezikulturnímu pracovnímu týmu je v rámci mezinárodních společností přikládán podstatný význam. První hypotéza šla v tomto směru ještě dále a sledovala, zda je vnímání tohoto významu ovlivněno délkou zkušenosti respondenta s mezikulturním pracovním týmem. Za účelem ověření dané hypotézy byla použita korelační analýza.

**Tabulka 28: Korelační analýza – délka zkušenosti a hodnocení významu mezikulturního pracovního týmu na domácím a zahraničním trhu**

Correlations					
			VýznamZahraničí	VýznamDomáciTrh	DélkaZkušenosti
Spearman's rho	VýznamZahraničí	Correlation Coefficient	1,000	,843**	-,162
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,156
		N	78	78	78
	VýznamDomáciTrh	Correlation Coefficient	,843**	1,000	-,260*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,022
		N	78	78	78
	DélkaZkušenosti	Correlation Coefficient	-,162	-,260*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,156	,022	.
		N	78	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

V rámci Tabulky č. 28 je nutné soustředit se na poslední sloupec, který poukazuje na případný vztah (závislost) hodnocení významu mezikulturního pracovního týmu pro mezinárodní společnosti na zahraničním a domácím trhu dané společnosti, vůči délce zkušenosti respondentů s mezikulturním pracovním týmem. Nejprve je potřeba se zaměřit na hodnotu Sig. (signifikance, tedy statistická významnost) zkoumaných vztahů mezi jednotlivými

sledovanými proměnnými. Aby byl vztah mezi zkoumanými proměnnými prokázán, musí platit, že hodnota Sig. je menší než hladina významnosti ( $\alpha$ ), na které měření statistického modelu probíhá. Zpravidla je využívána hladina statistické významnosti  $\alpha = 0,01$  (připouští 1 % odchylku), případně hladina významnosti  $\alpha = 0,05$  (připouštějící 5 % odchylku). Co se týče vztahu mezi proměnnými „délka zkušenosti“ a „význam na zahraničním trhu“, tak tato zásadní podmínka není splněna, jelikož platí  $\text{Sig. } (0,156) > \alpha (0,01, 0,05)$ . V tomto případě pak vzájemný vztah mezi zkoumanými proměnnými nebyl prokázán, a tedy neexistuje. Oproti tomu co se týče vztahu mezi proměnnými „délka zkušenosti“ a „význam na domácím trhu“, tak zde podmínka naopak splněna je, jelikož  $\text{Sig. } (0,022) < \alpha (0,05)$ , a vzájemný vztah mezi hodnotami těchto dvou proměnných je prokázán a existuje. Posléze je potřeba sledovat korelační koeficient, který vypovídá o charakteru tohoto vztahu, a s ohledem na výsledky splnění podmínky je potřeba soustředit se pouze na korelační koeficient vztahu proměnné „délka zkušenosti“ a proměnné „význam na domácím trhu“. Korelační koeficient může nabývat hodnot v intervalu  $< -1, 1 >$ . Korelační koeficient vztahu zkoumaných dvou proměnných dosahuje hodnoty  $-0,260$ . Jeho hodnota je záporná, což poukazuje na skutečnost, že mezi hodnotami sledovaných proměnných platí nepřímá úměrnost, a tedy zvýšení hodnoty první proměnné o jednu jednotku vyvolá snížení hodnoty druhé proměnné, a současně pak snížení hodnoty první proměnné o jednu jednotku se odrazí na zvýšení hodnoty proměnné druhé. Absolutní hodnota korelačního koeficientu ( $0,260$ ) pak vyjadřuje míru závislosti hodnot zkoumaných proměnných. V tomto případě lze tedy říci, že mezi hodnotami sledovaných proměnných je mírná závislost. Pro potřeby ověření hypotézy však nebylo určeno, zda má být hodnocen pouze význam na domácím trhu. V závislosti na tom je **hypotéza č. 1 zamítnuta, to, jaký význam lidé přikládají mezikulturnímu pracovnímu týmu v rámci mezinárodní společnosti není ovlivněn délkou jejich zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem.**

**Hypotéza č. 2 (H2): Ženy subjektivně hodnotí svoji zkušenost s mezikulturním týmem pozitivněji než muži.**

Za účelem ověření druhé hypotézy je potřeba využít funkce korelační analýzy, která sleduje existenci a případný charakter vztahu mezi dvěma zkoumanými proměnnými, v tomto případě mezi pohlavím a mezi hodnocením vlastní zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem. Výsledek korelační analýzy je zachycen v následující tabulce.

**Tabulka 29: Korelační analýza – pohlaví a subjektivní hodnocení mezikulturní zkušenosti**

			HodnoceníZk ušenosti	Pohlaví
Spearman's rho	HodnoceníZk ušenosti	Correlation Coefficient	1,000	-,378**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	78	78
	Pohlaví	Correlation Coefficient	-,378**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	78	78

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

U korelační analýzy, jak již bylo výše zmíněno, je potřeba sledovat nejprve hodnotu Sig. (signifikance - statistická významnost) ve vztahu ke hladině významnosti ( $\alpha$ ), na které statistické měření probíhá. V rámci sledované korelační analýzy probíhalo měření na hladině významnosti  $\alpha = 0,01$ , která připouští 1 % možnost odchylky výpočtu. Tak, aby byl vztah mezi zkoumanými proměnnými prokázán, musí platit, že Sig. je menší než hladina významnosti, na které měření probíhá. V případě zkoumaných dvou proměnných platí, že Sig. (0,001) <  $\alpha$  (0,01), a tedy vztah mezi těmito dvěma proměnnými byl prokázán a existuje.

Poté je potřeba zaměřit se na korelační koeficient, který poukazuje na charakter zkoumaného vztahu mezi proměnnými. Korelační koeficient může dosahovat hodnot v intervalu  $< -1, 1 >$ , přičemž korelační koeficient u zkoumaných proměnných dosahuje hodnoty -0,378. Korelační koeficient dosahuje záporné hodnoty, jenž poukazuje na to, že mezi hodnotami proměnných platí nepřímá úměrnost, a tedy s růstem hodnoty první proměnné dochází k poklesu hodnoty proměnné druhé, a naopak pokles hodnoty jedné proměnné se odráží v růstu hodnoty druhé proměnné. V první řadě má korelační koeficient zápornou hodnotu. Ta vypovídá o tom, že mezi hodnotami zkoumaných proměnných platí nepřímá úměrnost, a tedy s růstem hodnoty první proměnné dochází k poklesu hodnoty proměnné druhé, a naopak pokles hodnoty jedné proměnné se odráží v růstu hodnoty druhé proměnné. Absolutní hodnota korelačního koeficientu, tedy hodnota 0,378 pak poukazuje na sílu korelace, neboli sílu vzájemného vztahu, tedy jak moc změna hodnot jedné proměnné o jednu jednotku ovlivní změnu hodnot druhé proměnné. V závislosti na výsledcích korelační analýzy lze konstatovat, že mezi proměnnými existuje vzájemný vztah mírné závislosti. **Hypotéza č. 2 je potvrzena a přijata, ženy subjektivně hodnotí svoji zkušenost s mezikulturním týmem pozitivněji než muži.**



**Hypotéza č. 3 (H3): Lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost z jiné kultury hodnotí tuto zkušenost pozitivněji než lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost pouze v zemi vlastního původu.**

Ačkoliv by za účelem ověření třetí hypotézy bylo možné využít korelační analýzy, s ohledem na komplexnost dat je mnohem vhodnější využít křížové tabulky, která přehledně zobrazí rozdělení subjektivního hodnocení zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem v závislosti na tom, zda respondenti získali zkušenost v zemi svého původu, v cizí zemi, nebo v obou případech.

**Tabulka 30: Křížová tabulka – národnost a hodnocení významu u aktivit na domácím trhu**

			ZeměZkušenost			Total
			země původu	jiná země	země původu i jiná země	
HodnoceníZkušenosti	velmi pozitivně	Count	8	12	17	37
		% within ZeměZkušenost	40,0%	46,2%	53,1%	47,4%
	spíše pozitivně	Count	9	12	14	35
		% within ZeměZkušenost	45,0%	46,2%	43,8%	44,9%
	spíše negativně	Count	3	2	1	6
		% within ZeměZkušenost	15,0%	7,7%	3,1%	7,7%
Total	Count	20	26	32	78	
	% within ZeměZkušenost	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

Pokud bude uvažováno celkem 58 respondentů, kteří mají zkušenost s mezikulturním pracovním týmem buď pouze z jiné země, nebo z jiné země i země vlastního původu (tedy v odpovědi figuruje zahraniční prvek), tak pozitivně tuto zkušenost hodnotí větší procentuální zastoupení respondentů, než v případě respondentů, kteří mají pouze zkušenost s mezikulturním pracovním týmem v rámci vlastní země původu. Zatímco pozitivně hodnotí vlastní zkušenost celkem 93,3 % respondentů majících pouze zkušenost pouze z jiné země (46,2 % jako spíše pozitivně a 46,2 % jako velmi pozitivně), a současně 96,9 % respondentů (43,8 % jako spíše pozitivně a 53,1 % jako velmi pozitivně) majících zkušenost s mezikulturním pracovním týmem jak ze země vlastního původu, tak i ze zahraniční země, tak oproti tomu pozitivně hodnotí vlastní zkušenost na 85 % respondentů (45 % jako spíše pozitivně a 40 % jako velmi pozitivně) majících zkušenost pouze ze země vlastního původu. V závislosti na těchto výsledcích je **hypotéza č. 3 potvrzena a přijata, tedy lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost z jiné kultury hodnotí tuto zkušenost pozitivněji než lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost pouze v zemi vlastního původu.**

**Hypotéza č. 4 (H4): Respondenti hodnotí jako důležitější vzájemnou soutěživost členů mezinárodního týmu (žene tým jako celek vpřed) spíše než jejich kolektivismus (soudržnost týmu).**

V rámci hypotézy č. 4 je sledováno, zda je respondenty jako podstatnější hodnocena (v závislosti na Hofstedeho kulturním modelu) kulturní dimenze soutěživosti, která žene tým jako celek vpřed, nebo naopak kolektivismus, jako soudržnost týmu. Za účelem ověření této hypotézy je možné vycházet z deskriptivní analýzy poslední otázky dotazníku (otázka č. 13). Zde byli respondenti dotazováni na seřazení jednotlivých kulturních dimenzí v závislosti na tom, jak subjektivně vnímají jejich významnost. Zvolenému pořadí pak bylo přiděleno 0-5 bodů v závislosti na pozici dané kulturní dimenze. Kolektivismus v závislosti na výsledném součtu bodů (300 bodů) představuje kulturní dimenzi, kterou respondenti vnímají jako druhou nejdůležitější. Soutěživost, jako kulturní dimenze maskulinity, se pak s celkovým počtem 229 bodů umístila na třetí pozici z hlediska vnímané významnosti. Na základě těchto výsledků je **hypotéza č. 4 zamítnuta, jelikož respondenti hodnotí jako důležitější kolektivismus, tedy soudržnost členů mezinárodního pracovního týmu spíše než jejich vzájemnou soutěživost (žene tým jako celek vpřed).**

**Hypotéza č. 5 (H5): Muži je soutěživost v rámci mezikulturního pracovního týmu hodnocena jako významnější spíše než ženami.**

Soutěživost je podle Hofstedeho kulturního modelu typická především pro maskulinní kultury. V rámci poslední hypotézy bylo zkoumáno, zda je statisticky významným způsobem genderem rozděleno vnímání významnosti soutěživosti v rámci mezikulturního pracovního týmu, kdy ačkoliv by spolupráce měla být založena na vzájemné spolupráci členů týmu, všeobecně platí že kultury, pro které je soutěživost typická (tedy maskulinní kultury), v tomto směru často motivují také zástupce feminních kultury k podávání lepšího výkonu. Za účelem ověření této hypotézy bylo využito korelační analýzy.

**Tabulka 31: Korelační analýza – pohlaví a subjektivní hodnocení významu soutěživosti**

			Pohlaví	SoutěživostVýkonnost
Spearman's rho	Pohlaví	Correlation Coefficient	1,000	,033
		Sig. (2-tailed)	.	,772
		N	78	78
	SoutěživostVýkonnost	Correlation Coefficient	,033	1,000
		Sig. (2-tailed)	,772	.
		N	78	78

Zdroj: Výstup programu IBM SPSS Statistics

U korelační analýzy je potřeba sledovat nejprve hodnotu Sig. (tedy signifikanci, statistickou významnost), a to primárně její hodnotu ve vztahu ke hladině významnosti ( $\alpha$ ), na které statistické měření probíhá. Jak již bylo dříve zmíněno, tak korelační analýza je zpravidla provedena na hladině významnosti  $\alpha = 0,01$ , která připouští 1 % možnost odchylky statistického modelu, případně na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  připouštějící 5 % možnost odchylky testovaného statistického modelu. Tak, aby byl vztah mezi zkoumanými proměnnými prokázán, musí platit, že Sig. je menší než hladina významnosti. V případě sledovaných dvou proměnných (tedy pohlaví a hodnocení významnosti soutěživosti v rámci mezikulturního pracovního týmu) dosahuje hodnota Sig. 0,772. V tomto případě platí, že Sig. (0,772) >  $\alpha$  (0,01, 0,05), a v závislosti na tom je prokázáno, že vztah mezi zkoumanými proměnnými neexistuje. V závislosti na tom je **hypotéza č. 5 zamítnuta, hodnocení významu soutěživosti v rámci mezikulturního pracovního týmu není ovlivněna genderem.**

### **Výzkumná otázka č. 2: Jaké jsou hlavní výhody a nevýhody mezikulturního týmu?**

Druhá výzkumná otázka pak směřovala na to, jak vidí respondenti, v závislosti na vlastní zkušenosti, hlavní výhody a nevýhody mezikulturního pracovního týmu a jeho využití v rámci mezinárodních společností. Za účelem zodpovězení této výzkumné otázky je pak potřeba se soustředit na výsledky otázky č. 11, kde měli respondenti zmínit právě tři výhody a tři nevýhody mezikulturního pracovního týmu.

Mezi respondenty subjektivně vnímané výhody implementace mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností patří především:

- Nahlížení na zadané úkoly různými způsoby, různé přístupy, brainstorming jako podněcování nápadů nápady jiných kultur, kreativita,

- Požadavek lepší připravenosti na spolupráci a rozvoj plánování a organizace,
- Učení se novým dovednostem (empatie, porozumění, atd.),
- Zlepšování jazykové vybavenosti,
- Rozšiřování povědomí o životě, tradicích, ale i obchodě jiných kultur.

Naopak mezi respondenty subjektivně vnímané nevýhody implementace mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností patří především:

- Problémy s porozuměním, verbální či neverbální komunikací,
- Neschopnost některých kultur bez problémů vyjádřit nesouhlas (oponovat), nebo neschopnost vyjádřit vlastní názor,
- Mocenské boje mezi kulturami, rozdílný pracovní styl členů týmu,
- Nedostatečná znalost jazyka,
- Nevraživost vůči některým kulturám podmíněná historicky, nebo osobně,
- Kulturní odlišnosti z hlediska vnímání vlastní pozice v týmu, nebo pozice druhých lidí v týmu,
- Neochota považovat členy všech kultur za rovnocenné.

#### **4.4. Formulace doporučení**

V závislosti na provedené analýze výzkumným šetřením získaných dat je možné formulovat doporučení pro mezinárodní společnosti, které využívají či plánují využívat mezikulturních pracovních týmů.

Zásadní by pro mezinárodní společnosti mělo být zajistit správné porozumění jednotlivých kultur, které jsou v rámci mezikulturního pracovního týmu zastoupeny. Kultura představuje ve své podstatě naprogramování mysli jejích zástupců. Současně nutno podotknout, že toto naprogramování mysli (tedy vzorce chování, jednání a smýšlení), které probíhalo zpravidla po desetiletí, se jen velmi těžce potlačuje. Díky tomu se pak kultury, jak bylo zmíněno již v teoretické části práce, vyznačují odlišnými charakterovými rysy a vlastnostmi (viz. Hofstedeho kulturní model šesti dimenzí), ale rovněž například jiným pracovním stylem (viz. Lewisův model), který v pracovním prostředí aplikují. Proto aby mezikulturní pracovní tým fungoval tak efektivně, jak je od něj očekáváno, je potřeba, aby členové tohoto pracovního týmu měli o kulturních odlišnostech jednotlivých zástupců rozdílných kultur alespoň základní povědomí, a mohli je reflektovat v rámci vlastního přístupu k dalším členům mezikulturního pracovního týmu. Mezinárodní společnost může sama zajišťovat školení, kde jsou noví

zaměstnanci připravováni nejen kulturní odlišnosti, ale například také na kulturní šok, který se s přesunem do jiné kultury pojí, případně může společnost zajistit externě experta na oblast mezikulturní komunikace tak, jak činí například společnost Panasonic. Expert na mezikulturní oblast pak řeší primárně problémy, které v pracovním týmu souvisejí s nepochopením jednání a chování jiné kultury, a díky tomu ve finále ztěžují vzájemné pochopení se, stejně jako například vzájemnou spolupráci, čímž se negativně toto vzájemné neporozumění odráží na efektivitě práce, potažmo také na výsledcích podnikání dané společnosti. Pokud nemá mezinárodní společnost k dispozici experta na mezikulturní komunikaci v rámci interních lidských zdrojů, a ani jej nehodlá zajišťovat externě, je vhodné zajistit alespoň bližší kulturní interakci mezi členy mezikulturního pracovního týmu, například prostřednictvím pořádání kulturních večerů, které umožní lépe poznat a porozumět zvykům, tradicím, ale například také vzorcům chování, nebo rozdílnému přístupu jednotlivých zástupců odlišných kultur při jednání s dalšími lidmi. Zásadní pozornost by měla být kladena samozřejmě na oblast komunikace, a je nezbytné, aby se pracovník, který mezikulturní pracovní tým v rámci mezinárodní společnosti vede, pravidelně setkával s jednotlivými členy týmu, a zajímal se o problémy vzájemné komunikace, které pak může adekvátně řešit a postupem času také eliminovat.

Další významnou oblastí, které je nepochybně potřeba věnovat pozornost, je rozdílnost pracovních stylů. Zatímco například pro Němce je velmi typické, že jsou silně orientováni na výsledky, výstupy práce, tedy také v závislosti na tom postupují primárně podle nastavených plánů, a i malá odchylka reality od plánu je může rozhodit, naopak například pro Italy je mnohem typičtější zajišťování přátelského a příjemného pracovního prostředí, a to i na úkor výsledků, výstupů práce. V tomto směru je především podstatné, aby byli členové mezikulturního pracovního týmu obeznámeni s tím, jakým způsobem bude vzájemná spolupráce probíhat, a co je od nich očekáváno. To by měl zajišťovat vedoucí mezikulturního pracovního týmu v rámci každé mezinárodně působící organizace. Tím je pak možné poměrně efektivně předejít možným komplikacím v tom smyslu, že by zástupci některých kultur cíleně vedli mocenský boj se zbývajícími členy mezikulturního pracovního týmu. U mnoha kultur je současně potřeba dbát na to, aby věděly, že jejich názor a nápad není nikdy špatný, a vždy je potřeba jej vyjádřit. V tomto směru bývá často problém s asijskými kulturami, které jsou s ohledem na pro ně typicky velmi silnou kulturní dimenzi „power distance“ (viz. Hofstedeho kulturní model) a s ní se pojící projev úcty, zvyklí nevyjadřovat nahlas svůj nesouhlas, a dokonce také nevyjadřovat jiný názor (přijímají to, co většina – viz. také dimenze kolektivismu v Hofstedeho kulturním modelu). U jednotlivých zástupců odlišných kultur je v rámci vzájemné

spolupráce v mezikulturním pracovním týmu nezbytné, aby věděli a akceptovali skutečnost, že nezávisle na procentuálním zastoupení dané kultury v pracovním týmu jsou si všichni členové týmu rovni.

Jak lze vidět, formulovaná doporučení de facto odrážejí identifikované nevýhody mezikulturního pracovního týmu. Vhodné je však zmínit, že by se mezinárodní společnosti z hlediska zajišťování efektivity mezikulturních pracovních týmů neměly omezovat pouze na eliminaci nevýhod, ale rovněž podporovat výhody mezikulturního pracovního týmu. Primárně pak samozřejmě schopnost nahlížet na zadané úkoly z různých úhlů pohledu, což nutí mezikulturní pracovní tým jako celek uvažovat nad svěřeným problémem či úkolem komplexně, nebo učení se novým dovednostem, kdy právě kulturně odlišné pracovní prostředí v týmu vytváří ideální podmínky pro další rozvoj členů daného týmu, případně rovněž dalších pracovníků společnosti.

## Závěr

Předkládaná diplomová práce byla rozdělena na teoretickou vycházející z literární rešerše dostupné literatury, odborných článků a elektronických zdrojů, a dále na část praktickou, kterou představovalo realizované kvantitativní výzkumné šetření. V jednotlivých kapitolách teoretické části diplomové práce byli nejprve vymezeny základní pojmy, jako je pojem internacionalizace a globalizace, dále pojem kultura, nebo mezikulturní tým. Druhá kapitola se soustředila již na problematiku mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodně působící společnosti, především pak na vymezení nejčastěji zmiňovaných výhody a nevýhody s ohledem na rozdílné kultury jednotlivých členů takového týmu. Třetí a poslední kapitola teoretické části práce se pak zaměřovala na teoretické vymezení vybraných, nejnámějších a v praxi nejčastěji používaných teoretických interkulturních modelů. Jmenovitě se jednalo primárně o model šesti kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, který uvažuje kulturu jako programování mysli a zaměřuje se primárně na charakteristiku chování a jednání, smýšlení, a přístupu k životu u jedinců jako zástupců rozdílných kultur, dále o teorii Edwarda T. Halla, která se soustředí primárně na mezikulturní komunikaci, a nakonec také o Lewisův kulturní model, který pracuje a charakterizuje pracovní styly zástupců rozdílných kultur.

Praktická část diplomové práce vycházela z dříve teoretických předešlé části práce, a představovala vlastní kvantitativní výzkumné šetření prostřednictvím dotazníků. Jeho cílem bylo analyzovat význam mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodních společností, respektive v očích samotných pracovníků mezinárodních společností, kteří mají s prací v rámci mezikulturního týmu vlastní profesní zkušenosti (sami byli součástí mezikulturního pracovního týmu), nebo kteří byli hierarchicky nadřizeni mezikulturnímu týmu, a tedy dokáží jeho výhody a nevýhody posoudit komparativně vůči kulturně homogennímu pracovnímu týmu. V první kapitole byla představena metodologie výzkumného šetření, především tedy cíl práce a s ním související zvolené výzkumné metody, dále byly formulovány dvě výzkumné otázky a celkem pět hypotéz, a rovněž byly formulovány požadavky na výzkumný vzorek respondentů. Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 78 respondentů, a od nich získaná data byla následně ve druhé kapitole praktické části diplomové práce statisticky zpracována a analyzována za využití programu IBM SPSS Statistics. Po analýze dat získaných prostřednictvím jednotlivých otázek v dotazníku byly rovněž zodpovězeny výzkumné otázky, a ověřeny jednotlivé, formulované hypotézy, a to s následujícím výsledkem:

- Hypotéza č. 1 byla zamítnuta, to, jaký význam lidé přikládají mezikulturnímu pracovnímu týmu v rámci mezinárodní společnosti není ovlivněno délkou jejich zkušenosti s mezikulturním pracovním týmem,
- hypotéza č. 2 byla potvrzena a přijata, ženy subjektivně hodnotí svoji zkušenost s mezikulturním týmem pozitivněji než muži,
- hypotéza č. 3 byla potvrzena a přijata, lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost z jiné kultury hodnotí tuto zkušenost pozitivněji než lidé mající mezikulturní pracovní zkušenost pouze v zemi vlastního původu,
- hypotéza č. 4 byla zamítnuta, respondenti hodnotí jako důležitější kolektivismus, tedy soudržnost členů mezinárodního pracovního týmu spíše než jejich vzájemnou soutěživost (žene tým jako celek vpřed),
- hypotéza č. 5 byla zamítnuta, hodnocení významu soutěživosti v rámci mezikulturního pracovního týmu není ovlivněna genderem.

Nakonec, v závislosti na výsledcích výzkumného šetření byla formulována doporučení, která v případě, že budou mezinárodně působící společnosti aplikována při vedení mezikulturního pracovního týmu, povedou k zefektivnění práce, a tedy k lepším pracovním výstupům takového týmu. Zásadní je v tomto ohledu podporovat a zajišťovat vzájemné porozumění kulturním odlišnostem, ať už interně (například prostřednictvím kulturní výměny a organizování kulturních večerů), nebo externě, prostřednictvím využití služeb experta na mezikulturní komunikaci. Další významnou oblast, které mezinárodně působící společnost s mezikulturními pracovními týmy musí věnovat pozornost, je porozumění a akceptace odlišných pracovních stylů jednotlivých členů mezikulturního pracovního týmů a jejich účelné vedení a stimulace. Pouze v případě, kdy budou ze strany mezinárodní společnosti účelově tímto způsobem eliminovány nevýhody mezikulturního pracovního týmu za současného posilování jeho výhod, může být potenciál mezikulturního pracovního týmu opravdu plně využit.

Rozsah diplomové práce bohužel neumožňoval věnovat se zkoumané problematice mezikulturního pracovního týmu v rámci mezinárodní společnosti více do hloubky, na druhou stranu obsah této práce může sloužit jako kvalitní podklad pro výzkumná šetření v budoucnu, která budou moci problematiku významu mezikulturního pracovního týmu v prostředí mezinárodně působící společnosti uchopit v širším měřítku, případně zkoumat více do hloubky.



## Použitá literatura:

1. AJAMI, R A. et al., 2006. *International business: theory and practice*. New York: M.E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-1780-4.
2. AJAMI, R., GODDARD, J. G., 2014. *International Business: Theory and Practice*. London: Routledge. ISBN 978-1-31746-726-5.
3. AMBADY, N., 2011. The Mind in the World: Culture and the Brain. [online]. Psychological Science [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: <http://www.psychologicalscience.org/index.php/publications/observer/2011/may-june-11/the-mind-in-the-world-culture-and-the-brain.html>
4. ARCHIBUGI, D., MICHIE, J., 1997. *Technology, Globalisation and Economic Performance*. Cambridge: University Press. ISBN 0-521-55392-X.
5. BĂLAN, S., VREJA, L. O. In: PROCEEDINGS OF THE 7th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "New Management for the New Economy". Romania, 2013, s. 95-107.
6. Best Career Match: Helping You Find Your Niche in Life.. [online]. 2016 [cit. 05.05.2016]. Dostupné z: <http://bestcareermatch.com/>
7. BHATTACHARYYA, D. K., 2010. *Cross-cultural management: Text and Cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited. ISBN 978-81-203-4009-1.
8. BURGEL, O., FIER, A., LICHT, G., MURRAY, G., 2004. *The Internationalisation of Young High-Tech Firms*. New York: Physica-Verlag Heidelberg. ISBN 3-7908-0120-8.
9. BUŘÍK, L., 2005. Kladné i záporné stránky globalizace. Finance [online], [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/51215-kladne-i-zaporne-stranky-globalizace/>
10. CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., RIESENBERGER, J. R., RAMMAL, H. G., ROSE, E. L., 2015. *International Business: The new realities*. Australia: Pearson Australia. ISBN 978-1-4860-1104-9.
11. CHRISTIANSEN, B., 2012. *Cultural Variations and Business Performance: Contemporary Globalism*. USA: Business Science Reference - IGI Global. ISBN 978-1-4666-0307-3.

12. CrossCulture: know culture for better business [online]. United Kingdom, 2016 [cit. 05.05.2016]. Dostupné z: <http://www.crossculture.com/>
13. DE MOOIJ, M., 2010. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. USA: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-7041-9.
14. DEEKS, M., 2004. *Cross-cultural team working within The Cochrane Collaboration*. [online], [cit. 10.1.2016]. Dostupné z: [https://training.cochrane.org/sites/training.cochrane.org/files/public/uploads/resources/downloadable\\_resources/English/crossculturalteamwork\\_000.pdf](https://training.cochrane.org/sites/training.cochrane.org/files/public/uploads/resources/downloadable_resources/English/crossculturalteamwork_000.pdf)
15. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
16. GIBSON, R., 2002. *Intercultural business communication*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-019-4421-805.
17. GRIFFIN, E., 2016. *Proxemic Theory of Edward Hall.. A First Look at Communication Theory* [online]. McGraw-Hill, s. 60-67 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <http://www.afirstlook.com/docs/proxemic.pdf>
18. HALVERSON, C. B., TIRMIZI, S. A., 2008. *Effective multicultural teams: theory and practice*. New York: Milton Keynes: Springer. ISBN 978-1-4020-6956-7.
19. HANES, T., 2015. What is verbal communication? [online]. Livestrong [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: <http://www.livestrong.com/article/150573-what-is-verbal-communication/>
20. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. W., 2009. *Organizational Behavior*. USA: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-58734-0.
21. HOFSTEDE, G., 1984. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage. ISBN 0-8039-1306-0.
22. HOFSTEDE, G., 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. [Online], Online Readings in Psychology and Culture. [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
23. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. *The Hofstede Centre* [online]. Finsko, 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/>
24. HOFSTEDE, G., HOSFTEDE, G.J., MINKOV, M., 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. United States: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177015-6.

25. JENÍČEK, V., et al., 2010. *Vyvážený rozvoj Na globální a regionální úrovni*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-195-6.
26. JIŘINCOVÁ, B., 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1708-1.
27. KALMAN, B., 2009. *What is culture?* Ontario: Crabtree Publishing Company. ISBN 978-0-7787-1635-5.
28. KONERU, A., 2008. *Professional Communication*. New Dehli: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. ISBN 978-0-07-066002-1.
29. KUNEŠOVÁ, H., CIHELKOVÁ, E. et al., 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck, ISBN 80-717-9455-4.
30. LANDY, F. J., CONTE, J. M., 2010. *Work in the 21st Century:: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. USA: Wiley-Blackwell. ISBN 978-1-4051-9025-1.
31. LEWIS, R. D., 2006. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London: Routledge. ISBN 1-90483-802-2.
32. LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
33. MACINNIS, D. J., WHAN PARK, C., PRIESTER, J. R., 2009. *Handbook of Brand Relationship*. New York: M.E. Sharpe. ISBN 978-0-7656-2357-7.
34. MACLACHLAN, M. Cross-cultural communication styles: High and low context. In: Communicaid[online]. Communicaid Group Limited, 2016 [cit. 2016-05-08]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/high-and-low-context/>
35. Management interculturel & Geert Hofstede. In: *ELZÉAR Executive Search* [online]. Paris: ELZÉAR Executive Search [cit. 28.03.2016]. Dostupné z: [http://www.elzear.com/images/stories/revues/ELZEAR\\_Le\\_management\\_interculturel\\_selon\\_le\\_modele\\_de\\_Geert\\_Hofstede.pdf](http://www.elzear.com/images/stories/revues/ELZEAR_Le_management_interculturel_selon_le_modele_de_Geert_Hofstede.pdf)
36. MARTELLI, G. B., 2014. *10 steps towards internationalisation: An enterprises' guide to business internationalisation* by Studio Martelli and Partners. Řím: Studio Martelli and Partners.

37. MEIJERS, H., DACHS, B., WELFENS, P. J., 2008. *Internationalisation of European ICT Activities: Dynamics of Information and Communications Technology*. London: Springer. ISBN 978-3-540-77108-1.
38. MEZŘICKÝ, V., 2006. *Globalizace a globální problémy*. Praha: Centrum pro otázky životního prostředí. [cit. 05.05.2016], Dostupné z: <http://www.kch.tul.cz/sedlbauer/globalizace.pdf>
39. MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2339-6.
40. MOK, K-H., LAU, M.KW., 2013. *Managing Social Change and Social Policy in Greater China: Welfare Regimes in Transition*. New York: Routledge. ISBN 978-1-315-88757-9.
41. MORADY, F., KAPUCU, H., YALCINKAYA, O., 2017. *Development and Growth: Economic Impacts of Globalization*. London: IJOPEC Publication. ISBN 978-1-9997035-1-6.
42. MOSELEY, A., 2009. *Improving Cross-Cultural Communication Skills: Ask-Seek-Knock*. Leadership Advance Online. Regent University: *School of Global Leadership & Entrepreneurship*, (XVII), 1-11. ISSN 1554-3757.
43. OONK, H., MASLOWSKI, R., VAN DER WERF, G., 2011. *Internationalisation in Secondary Education in Europe: A European and International Orientation in School Policies, Theories and Research*. United States: Information Age Publishing. ISBN 978-1-61735-484-7.
44. PALAIOLOGOU, N., DIETZ, G., 2012. *Mapping the Board Field of Multicultural and Intercultural Education Worldwide: Towards the Development of a New Citizen*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing. ISBN 978-1-4438-4031-6.
45. PALATKOVÁ, M., 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice: význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích: evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.
46. PICHANIČ, M., 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9886-X.
47. PUNNETT, B. J., 2010. *Experiencing International Business*. New York: Sharpe. ISBN 978-0-7656-2548-9.

48. REISINGER, Y., 2009. *International Tourism: Cultures and behaviours*. UK: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-7897-1.
49. SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J-L., 2003. *Managing Across Cultures*. London: Pearson Education. ISBN 978-0-273-64663-1.
50. SHAULES, J., 2007. *Deep Culture: The Hidden Challenges of Global Living*. United Kingdom: Languages for Intercultural Communication and Education. ISBN 978-1-84769-017-3.
51. SMITH, P., RILEY, A., 2001. *Cultural Theory: An Introduction*. United States: Blackwell Publisher Ltd. ISBN 978-1-4051-6908-0.
52. SMOLÍK, J., 2014. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5131-3.
53. ŠTRACH, P., 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2987-9.0
54. TANG, Y. et al., 2006. *Arithmetic processing in the brain shaped by cultures*. Čína: Dalian University of Technology. [online], [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: [http://westallen.typepad.com/brains\\_on\\_purpose/files/arithmeticbrainculture.pdf](http://westallen.typepad.com/brains_on_purpose/files/arithmeticbrainculture.pdf)
55. TYLOR, E.B., 1871. *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. London: John Murray.
56. TING-TOOMEY, S., 1999. *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press. ISBN 1-57230-445-6.
57. VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2614-4.
58. WU, L., 2015. Executive Book Summary: Cultures and Organizations: Software of the Mind. In: *CiteSeerX* [online]. The Pennsylvania State University [cit. 30.03.2016]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.446.3598&rep=rep1&type=pdf>

## **Přílohy**

Příloha 1: Dotazník výzkumného šetření (česká verze).....	87
---	----

## **Příloha 1: Dotazník výzkumného šetření (česká verze)**

Vážení respondenti,

v rámci navazujícího studia realizuji výzkumné šetření, jehož účelem je pochopit výhody a nevýhody mezikulturních pracovních týmů.

Dotazník je anonymní, a jeho vyplnění Vám zabere 5-10 minut. Mějte prosím na paměti, že jeho cílem není ověřit Vaše znalosti, nýbrž analyzovat Váš postoj, Vaši zkušenost s mezikulturním pracovním týmem. Na jednotlivé otázky proto prosím odpovídejte pravdivě. Výsledky výzkumného šetření budou použity pouze pro studijní účely.

Za čas, který vyplnění dotazníku věnujete, stejně jako za Vaši ochotu, Vám předem děkuji.

### **1. Jakého jste pohlaví?**

- Muž
- Žena

### **2. Jaký je Váš věk? .....**

### **3. Jaké jste národnosti?**

- Česká
- Anglická
- Francouzská
- Německá
- Čínská
- Italská
- Španělská
- Americká
- Jiná: .....

### **4. Máte vlastní zkušenost s prací v mezikulturním týmu (tým s min. dvěma členy odlišných kultur)?**

- Ano, v pozici člena mezikulturního týmu
- Ano, v pozici nadřízeného mezikulturního týmu
- Ano, v pozici člena i nadřízeného mezikulturního týmu
- Ne

#### **4.1. Pokud ano, jak dlouho jste v rámci mezikulturního týmu působil/a?**

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- Více jak 5 let

5. **Jak subjektivně hodnotíte vlastní zkušenost s mezikulturním týmu?**

- Velmi pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- velmi negativně
- bez názoru

6. **V jaké zemi jste získal/a zkušenost s mezikulturním pracovním týmem?**

- V zemi mého původu
- V jiné zemi
- Jak v zemi původu, tak i v jiné zemi

7. **Jak hodnotíte efektivitu práce mezikulturního pracovního týmu v porovnání s kulturně homogenním pracovním týmem? Mezikulturní tým je z hlediska efektivitu práce:**

- Výrazně efektivnější
- spíše efektivnější
- spíše méně efektivní
- výrazně méně efektivní
- bez názoru

**7.1. V čem, s ohledem na vlastní zkušenost, vidíte případné aktuální nedostatky implementace mezikulturních pracovních týmů v nadnárodních společnostech?**

8. **Má mezikulturní pracovní tým význam z hlediska aktivit mezinárodní společnosti mimo domácí trh – tedy na zahraničních trzích?**

- Rozhodně ano



- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- bez názoru

**9. Má mezikulturní pracovní tým význam z hlediska aktivit společnosti působící pouze na jednom národním (domácím) trhu?**

- Rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- bez názoru

**10. Jak hodnotíte aktuální význam mezikulturního týmu pro mezinárodní společnost v porovnání s jeho důležitostí v minulosti?**

- Rozhodně vyšší
- spíše vyšší
- spíše nižší
- rozhodně nižší
- bez názoru

**11. Zmiňte prosím tři nejpodstatnější výhody a nevýhody, které shledáváte ve využití mezikulturního týmu v rámci mezinárodní společnosti.**

.....  
 .....  
 .....

**12. Jak hodnotíte důležitost následujících výhod mezikulturního týmu?**

**12.1. Schopnost nahlížet na problematiku z různých úhlů pohledu**

- Velmi důležitá
- spíše důležitá

- spíše nedůležitá
- velmi nedůležitá
- bez názoru

**12.2. Obohacování pracovníků – rozšiřování znalostí, rozvoj mezikulturních interpersonálních dovedností, adaptace na další pracovní styly, mezinárodní trhy, atd.**

- Velmi důležitá
- spíše důležitá
- spíše nedůležitá
- velmi nedůležitá
- bez názoru

**12.3. Podpora soutěživosti a výkonnosti s ohledem na jiný pracovní styl**

- Velmi důležitá
- spíše důležitá
- spíše nedůležitá
- velmi nedůležitá
- bez názoru

**13. Seřad'te prosím následující náležitosti mezikulturního týmu od nejpodstatnějšího po nejméně podstatné za účelem zajištění co možná nejvyšší efektivity tohoto týmu:**

- Power distance jako určená hierarchie, moc členů týmu, a akceptování této moci
- Uncertainty Avoidance jako schopnost členů adaptovat se na nečekané situace
- Collectivism jako schopnost členů myslet jako součást týmu – kolektivně
- Maskulinity jako vzájemná soutěživost členů týmu
- Long-term orientation jako soustředění se na budoucnost spíše než kladení důrazu na minulost
- Indulgence jako soustředění se na úspěchy spíše než na neúspěchy a celková spokojenost členů s vlastním životem.