



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MULTIKULTURNÍ PROSTŘEDÍ A ORGANIZAČNÍ KULTURA VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MULTICULTURAL ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN SELECTED
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

OTO ŠIMEČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. PHDR. MARTINA RAŠTICOVÁ, PH.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Šimeček Oto

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Multikulturní prostředí a organizační kultura ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Multicultural Environment and Organizational Culture in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HOFSTEDE, G. a G.J. HOFSTEDE. Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

KOEN, C. I. Comparative International Management. Maidenhead (UK): McGraw-Hill Education, 2005. 588 s. ISBN 978-0077103910.

LIENTZ, B. P. a K.P. REA. International project management. Waltham (Mass.): Academic Press, 2003. 277 s. ISBN 978-0124499850.

MEAD, R. a T.G. ANDREWS. International Management: Cross-Cultural Dimensions. 4th edition. Hoboken (New Jersey): Wiley-Blackwell, 2004. 472 s. ISBN 978-0631231776.

SOLOMON, Ch. M. a M.S. SCHELL. Managing across cultures. New York: McGraw-Hill, 2009. 368 s. ISBN 978-0071605854.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 14.05.2013

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je porovnat vliv místního kulturního prostředí na firemní kulturu v Turecku a České Republice ve firmě REHAU AG. Výzkum probíhal v pobočkách německé firmy REHAU AG v Moravské Třebové, České republice a v Osmaneli/Bilecik, Turecku. Výzkum je založen na metodě VSM08 dle Geerta Hofsteda. Výstupem by mělo být shrnutí rozdílů firemní kultury a doporučení ohledně možností offshore outsourcingu do Turecka pro české firmy s ohledem na rozdílnost managementu.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is to compare influence of local cultural environment on corporate culture in Turkey and Czech Republic in REHAU AG. The research was held in branches of REHAU AG in Moravska Trebova, Czech Republic, and Osmaneli/Bilecik, Turkey. The research is based on VSM08 method by Geert Hofstede. The output should be summary of differences of corporate culture and recommendations about the possibility of offshore outsourcing to Turkey by Czech companies with consideration to differences in management.

Klíčová slova

Management, VSM 08, Turecko, mezinárodní kulturní rozdíly, firemní kultura

Keywords

Management, VSM 08, Turkey, international cultural differences, corporate culture

Bibliografická citace

ŠIMEČEK, O. *Multikulturní prostředí a organizační kultura ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 67 s.
Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorské práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 28. Května 2013

.....

Oto Šimeček

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce paní doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. za flexibilní přístup a pomoc při vypracování, rodině za podporu a přátelům v Turecku za pomoc s překladem a výzkumem.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Definice pojmů	12
2.1.1 Firemní kultura	12
2.1.2 Národní kultura	13
2.2 Základní principy mezinárodního managementu	13
2.2.1 Univerzalistické teorie	13
2.2.2 Partikularistické teorie	14
2.2.3 Cibulový model	14
2.3 Hofstedův multidimenzionální model	16
2.3.1 PDI – Index vzdálenosti mocenských pozic	16
2.3.2 IDV – Index individualismu	17
2.3.3 MAS – Index Maskulinity	19
2.3.4 UAI – Index vyhýbání se nejistotě	20
2.3.5 LTO – Index dlouhodobé orientace	22
2.3.6 IVR – Index požitkářství	22
2.3.7 MON – Index monumentalismu	23
2.4 Historie Value Survey Module	23
2.5 Kritika Hofstedova modelu	24
2.5.1 Od cibule k oceánu	24
2.5.2 Kritika dimenze Dlouhodobé orientace	25
2.6 Komparativní analýza	26
2.7 Orientace organizační kultury	27
2.7.1 Orientace na zákazníka	27
2.7.2 Orientace na inovace	27
2.7.3 Orientace na kvalitu	28
3 ANALYTICKÁ ČÁST	30
3.1 Charakteristika společnosti Rehau AG	30
3.2 Překlad dotazníku	32
3.3 Výzkumný soubor	32
3.3.1 Národnost	33
3.3.2 Pohlaví	33

3.3.3	Věkové rozložení	35
3.3.4	Vzdělání	36
3.4	Použité metody	37
3.4.1	VSM08	37
3.5	Analýza výsledků	42
3.5.1	Výsledky pro český vzorek	42
3.5.2	Výsledky pro vzorek s tureckou národností	43
3.5.3	Výsledek pro celý turecký vzorek	45
3.5.4	Komparativní analýza tureckého vzorku	47
3.5.5	Komparativní analýza českého vzorku a tureckého vzorku	50
3.5.6	Komparativní analýza českého vzorku a oficiálních dat	52
3.5.7	Komparativní analýza tureckého vzorku a oficiálních dat	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ	56
4.1	Česká pobočka	56
4.1.1	Možnosti motivace	56
4.1.2	Srovnání s českým průměrem	56
4.2	Turecká pobočka	57
4.2.1	Možnosti motivace	57
4.2.2	Srovnání s tureckým průměrem	57
4.3	Globální návrhy	57
4.3.1	Srovnání indexů	57
4.3.2	Implementace TQM	58
4.4	Outsourcing do Turecka	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM TABULEK	66
	PŘÍLOHY	67

ÚVOD

Náš každodenní život stále více ovlivňují vlivy jiných kultur. Pro některé se stává toto ovlivňování nástrojem pro větší sebepoznání, pro jiné z řad mezinárodního managementu se může stát až noční můrou, kdy necitlivý zásah může velice ovlivnit chod podniku.

Tato bakalářská práce si klade za cíl analyzovat a porovnat firemní kulturu české a turecké pobočky německé firmy REHAU AG, která působí v oblasti lisování plastových dílů pro automobilový průmysl. Vzhledem k naprosté odlišnosti kulturního prostředí těchto dvou zemí se management potýká s problémy, které vznikají buď historickou a kulturní neznalostí nebo jiným vnímáním všeobecných hodnot. Tato práce se bude zabírat posledním jmenovaným.

V teoretické části se postupně rozeberou základní premisy mezinárodního managementu. Poté definuje a teoreticky rozebere Hofstedův multidimenzionální kulturní model a podívá se také na moderní kritiky tohoto desítky let starého modelu.

V praktické části se bude pracovat s analýzou VSM 2008, jakožto primárním zdrojem dat pro výzkum. Z těchto hodnot se poté tato práce pokusí zjistit rozdíly ve vnímání hodnot a nabídnout pomoc při řízení tohoto multikulturního podniku.

V závěru se pokusím navrhnout teoretické rady a pomůcky k zefektivnění a zjednodušení řízení daného podniku.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této práce je analyzovat rozdíly kulturního prostředí dvou poboček firmy REHAU AG a poté navrhnout zlepšení v oblasti managementu na základě této analýzy.

Použit je dotazníkový modul Value Survey Module 2008, jehož autorem je Geert Hofstede. Na základě třiceti čtyř otázek mapuje kulturní rozdíly do pěti-rozměrného modelu. Tento model obsahuje prvky jako maskulinita, index vzdálenosti mocenských pozic, index vyhýbání se nejistotě, individualismus a index dlouhodobé orientace.

Dotazník VSM2008 byl v rámci této práce přeložen z angličtiny do tureckého a českého jazyka. Poté byl předán do poboček firmy – v České republice to byla pobočka v Moravské Třebové a v Turecku to byla pobočka v Osmaneli.

Výstupem zpracovaného dotazníku jsou indexy pro dané cílové skupiny. Z nich, na základě komparativní analýzy mezi danými pobočkami, budou navržena jednotlivá zlepšení.

Hodnoty dále porovnáme s měřením, které provádí Hofstede na národní úrovni. Cílem je zjistit, do jaké míry se liší firemní kultura v pobočkách daných zemí s průměrem dané země. A tím blíže specifikovat cílovou skupinu konkrétních zaměstnanců daných poboček v národním rámci.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část rozebere principy mezinárodního managementu, stejně tak se pokusí rozebrat Hofstedův kulturní model jak z pohledu autora, tak z pohledu jeho kritiků.

2.1 Definice pojmů

V této části budou uvedeny a vysvětleny základní pojmy, které jsou nutné k porozumění teorie ohledně mezinárodního managementu a celého praktického výzkumu.

2.1.1 Firemní kultura

Firemní kultura je v tomto kontextu shodná s pojmem organizační kultura a také podniková kultura. Oba vychází obvykle z anglického „organizational culture“, případně v některých případech „corporate culture.“

Dle Ravasiho a Schultze (2006) je firemní kultura sada sdílených mentálních předpokladů, jež řídí interpretaci a procesy v organizaci tím, že definují vhodné chování v různých situacích. Zároveň, ačkoliv společnost může mít „svou vlastní jedinečnou kulturu“, ve velkých společnostech existují různorodé a občas konfliktní kultury, které koexistují kvůli rozdílným charakteristikám manažerského týmu. Firemní kultura může mít negativní a pozitivní aspekty.

Dle Deal a Kennedyho (2000) je jednoduše firemní kultura způsob, jak se ve firmě věci dělají.

Lukášová (2004, s. 22) definuje firemní kulturu jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

K určování firemní kultury se užívají různé metody jako například Hofstedův multidimenzionální model, který bude rozebrán níže.

2.1.2 Národní kultura

Dle Hofsteda (2006) vychází význam národní kultury ze sociálně-antropologického pohledu na společnost a je souhrnem lidského chování, cítění a myšlení. Geert o ni uvažuje jako o „kolektivním naprogramování mysli“, které odlišuje členy jedné skupiny (národnosti) od druhé.

2.2 Základní principy mezinárodního managementu

Veškeré teorie mezinárodního managementu lze rozdělit do dvou kategorií dle perzistence národních rozdílů (Koen, 2005).

Kdekoliv je více zapojeno více kultur, je třeba mít znalosti lokálních poměrů. Je třeba mít kompetentní management na lokální i globální úrovni, který je schopen spolupracovat a řešit problémy efektivně, flexibilně a dle standardů dané lokality (Lientz, 2003).

2.2.1 Univerzalistické teorie

Univerzalistické teorie tvrdí, že rozdíly mezi národnostmi nejsou perzistentní a že management a organizační struktury podléhají stejným zákonitostem po celém světě. Existující národnostní rozdíly nastolují jen dočasnou nerovnováhu, která zmizí, až budou odstraněny překážky zcela svobodnému trhu (Koen, 2005).

Teorie nepředvídatelných skutečností tvrdí, že za obdobných podmínek – tj. za stejných základních vzorů řízení, komunikace a koordinace – lze očekávat v podstatě stejnou organizační strukturu bez závislosti na jejím umístění (Hickson et al., 1974).

Teorie nepředvídatelných skutečností dále tvrdí, že hierarchická, centralizovaná, formalizovaná struktura vyhovuje stabilnímu prostředí, protože hierarchický přístup je efektivní u rutinních činností. Vzhledem k rutinní povaze činností má i vrcholný management přehled o podstatě těchto činností a tak je může efektivně centralizovaně řídit (Koen, 2005).

Opakem je decentralizovaná, neformalizovaná a participační struktura, která je vhodná pro nestabilní prostředí a situace s vysokou rizikovostí. Hlavním zdrojem rizikovosti

jsou inovace, jejímž zdrojem je samotná organizace – např. skrze technologické změny či změny trhu (Koen, 2005).

Nepředvídatelné skutečnosti – tj. prostředí, technologie a objem trh ovlivňují jednotlivé aspekty organizační struktury. Jakákoliv změna v těchto nepředvídatelných skutečnostech vyvolává odpovídající změnu organizační struktury (Koen, 2005).

(Hofstede, 2006).

Kulturní a společenská specifika jsou vnímána jako zanedbatelná. Ačkoliv tyto vlivy nepopírá, tvrdí, že nepředvídatelné skutečnosti zastiňují jejich význam (Koen, 2005).

Teorie nepředvídatelných skutečností dále vyvozuje, že rozdíly v organizačních strukturách jsou primárně kvůli nepředvídatelným skutečnostem a ne kvůli společenským a kulturním specifikům (Koen, 2005).

2.2.2 Partikularistické teorie

Partikularistické teorie naopak tvrdí, že globální zákonitosti nelze nalézt a každou hypotézu je třeba úzce specifikovat pro konkrétní národní prostředí. Dále tvrdí, že dlouhodobě rozdíly v managementu a organizačních strukturách přetrvávají. Důvodem je, že management a organizační struktury reflektují jiné cíle v každém národním prostředí a také se v nich odráží historický vývoj, který je pro každý národ unikátní (Koen, 2005).

2.2.3 Cibulový model

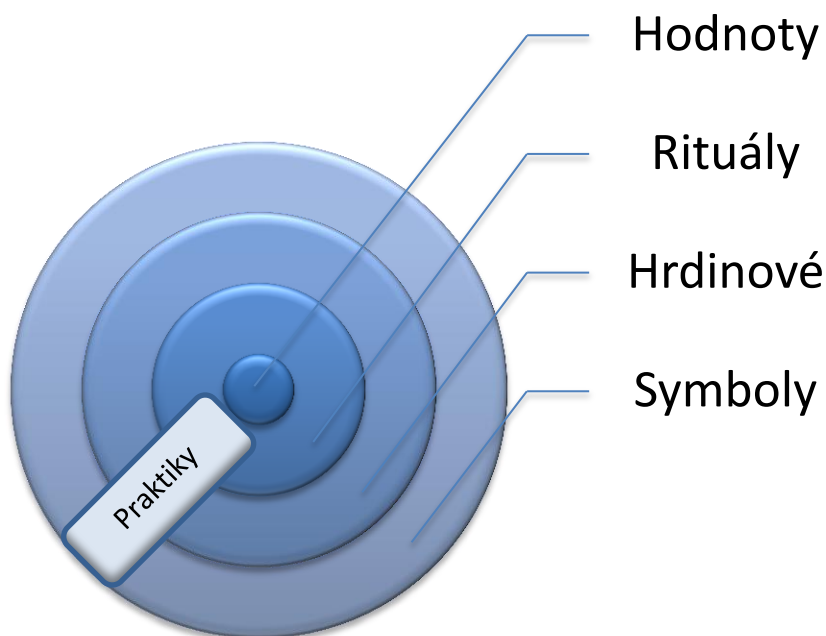
Projevy kultury se dle Hofsteda (2006) dělí na čtyři základní kategorie:

Symbyly – jedná se o soubor slov, gest, obrazů, předmětů, které mají konkrétní význam pro ty, kdo se podílí na dané kultuře. Stále vznikají nové symbyly, jsou přejímány.

Hrdinové – jsou to osoby žijící, zesnulé, vymyšlené. Jedná se o vysoce ceněné archetypy v dané kultuře, které tak slouží jako vzor. V kultuře USA jsou typickými zástupci superhrdinové typu Superman a Batman.

Rituály – jedná se o kolektivní činnosti, které nejsou nezbytně nutné k dosažení požadovaného výsledku, avšak společensky jsou vyžadovány.

Hodnoty – je to jádro kultury, jedná se o upřednostňované status quo, dle hodnot se rozlišují skutečnosti na bázi pocitů např. na zlé vs. dobré, špinavé vs. čisté, bezpečné vs. nebezpečné, zakázané vs. povolené.



Obr. č. 1: "Cibulový diagram" úrovní projevu kultur
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede, 2006, s. 17)

Projevy praxe – souhrn hodnot, rituálů a hrdinů – je označován jako praktiky. Vnějšímu pozorovateli jsou zřejmé, avšak jejich kulturní význam zůstává skryt – význam spočívá ve vnímání těchto praktik příslušníky dané kulturní skupiny (Hofstede, 2006).

Člověk si od útlého věku osvojuje všechny kategorie projevů kultury. Postupně však stále více přechází od hodnot k praktikám (Hofstede, 2006).

Samotná kultura má dle Hofsteda (2006) několik různých vrstev:

- Národní – dle národnosti jedince
- Regionální a/nebo etnická a/nebo lingvistická – vzhledem k tomu, že se většina národů skládá z více kulturně odlišných regionů a/nebo etnických a/nebo náboženských a/nebo jazykových skupin
- Pohlaví – podle pohlaví jedince
- Generační – která odlišuje prarodiče od rodičů a rodiče od dětí
- Společenské třídy – spojeno s možností vzdělávání a zaměstnáním/profesi daného jedince
- Firemní – u zaměstnaných jedinců, kteří byli socializováni svojí organizací

2.3 Hofstedův multidimenzionální model

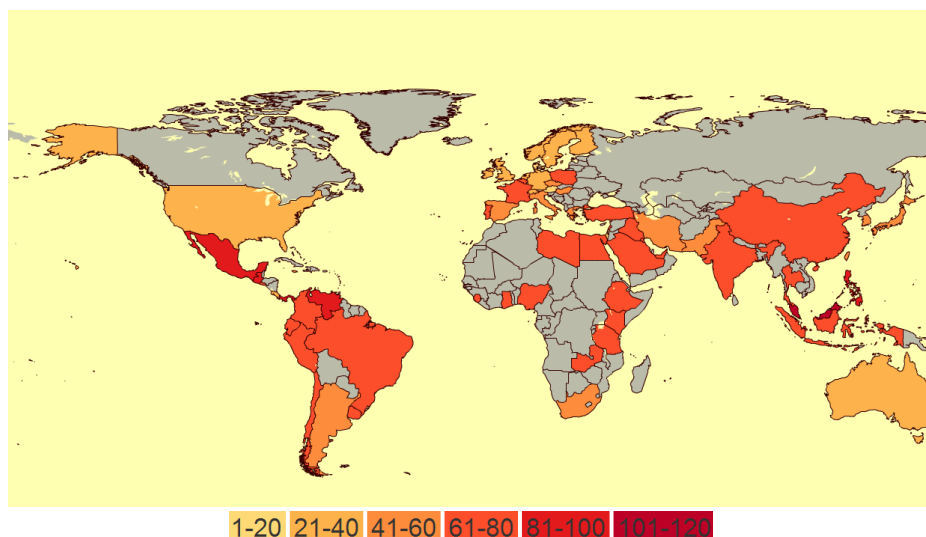
Hofstedův model je založen na kvantitativním výzkumu. Porovnání mezi různými národními kulturami jsou zobrazeny na původně čtyř nyní až na sedmírozměrném modelu. (Mead, Andrews, 2004).

Tyto rozměry jsou:

1. Index vzdálenosti mocenských pozic – vzdálenost mezi jednotlivci na různých úrovních v hierarchii;
2. Index individualismu – vztah mezi jednotlivci a jeho spolupracovníky;
3. Index maskulinity – rozdělení rolí ve společnosti;
4. Index vyhýbání se nejistotě – míra potřeby se vyhýbat nejistotě v životě;
5. Index dlouhodobé orientace – časová orientace v životě;
6. Index požitkářství;
7. Index monumentalismu (Mead, Andrews, 2004).

2.3.1 PDI – Index vzdálenosti mocenských pozic

Tato dimenze určuje, jak rozdílné národní kultury pracují s nerovnostmi ve společnosti a jejich důsledky v pracovním procesu. Žádná země není zcela oproštěna od hierarchie, která vyvstává z fyzických a mentálních rozdílů, společenského postavení, osobních práv, bohatství, moci a vzdělání (Mead, Andrews, 2004).



Obr. č. 2: Mapa indexu vzdálenosti mocenských pozic
(Zdroj: převzato z 12)

„Vzdálenost moci proto může být definována jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. ‚Instituce‘ jako rodina, škola a obec jsou základní jednotky společnosti“ (Hofstede, 2006, s. 45).

Rozdělení moci ve společnosti je zpravidla vysvětlováno jako chování těch, kteří mají více moci, podle vůdců raději než podle vedených. Je často opomíjen fakt, že vedení existuje jen jako doplněk podřízenosti. Vedení je založeno na poslušnosti vedených (Hofstede, 2006).

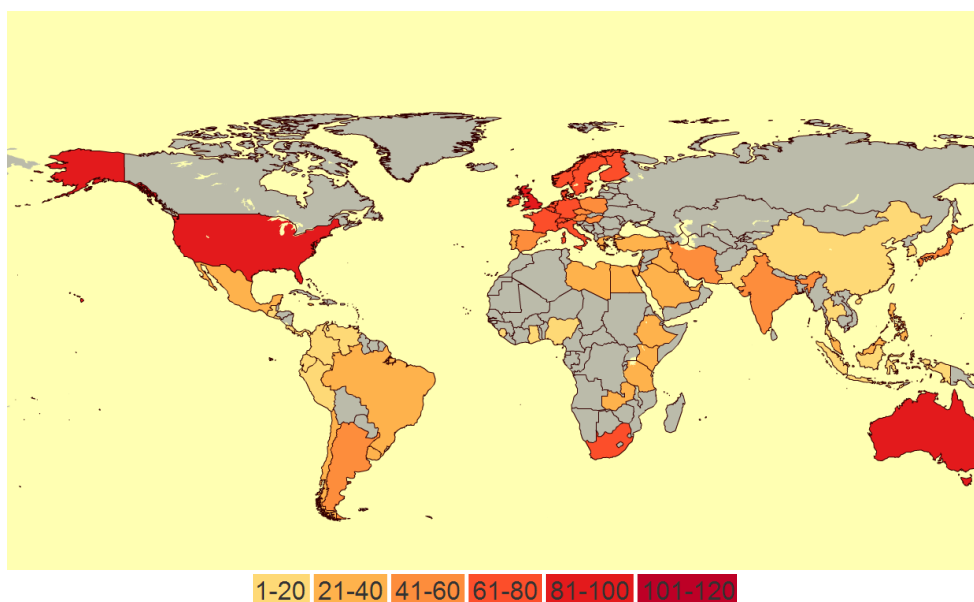
V kulturách s větší vzdáleností moci její členové přijímají hierarchické rozdělení a sami mohou rozdíly podporovat např. privilegovaným přístupem k politické moci, zdravotnickým službám, univerzitnímu vzdělání, nižším daním. Děti se chovají k rodičům s respektem. Vedení musí rozhodovat autokraticky a paternalisticky. Méně mocní lidé se cítí závislí na těch s mocí větší. Zaměstnanci řídí svoji práci podle požadavků vedení. Zaměstnanci raději spolupracují s vedením než s kolegy (Mead, Andrews, 2004).

2.3.2 IDV – Index individualismu

Individualističtější kultury zdůrazňují individuální identitu. Po jedinci se očekává, že všeho dosáhne sám za sebe a že uspokojí své vlastní potřeby. Osobní úspěchy

a vlastnictví je silně respektováno. Rozhodnutí jedince se cení nad skupinovým rozhodnutím a jedinec má právo na odlišné myšlenky a názory než má většina. Individualismus nemůže být porovnáván s chamtivostí, která vzniká v jakémkoliv kulturním kontextu (Mead, Andrews, 2004).

Individualismus může být vyjádřen odporem ke konformismu, dokonce i přesto, že odpor může být jen symbolický a povrchní. Většina vedení se snaží o různorodost než konformitu v práci a nemá silné emoční vazby na společnost. Loajalita vedení ke společnosti trvá jen, dokud se shodují cíle společnosti s cíli vedení; loajalita je čistým kalkulem. Soutěživost je tolerována, dokonce i mezi členy jedné skupiny (Mead, Andrews, 2004).



Obr. č. 3: Mapa indexu individualismu
(Zdroj: převzato z 13)

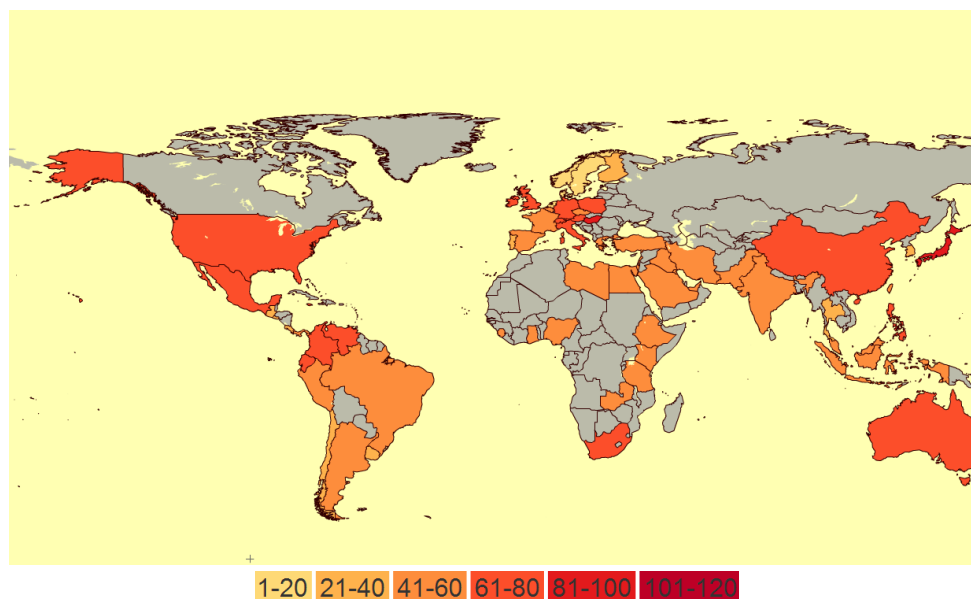
„Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost“ (Hofstede, 2006, s. 66).

Celosvětově je lidí, kteří žijí v individualistických společnostech menšina. V takovýchto společnostech je čím dál běžnější jen jedno dítě, zřídka kdy probíhá sociální kontakt se zbytkem rodiny. Takové rodině se říká „nukleární rodina“. V takovémto prostředí je velmi posílena osobní identita všech jedinců a jedinec je posuzován spíše podle osobních charakteristik než podle náležitosti k určité společenské skupině. U výchovy je kladen důraz na samostatnost. Je obvyklé, že děti opouštějí rodiče, jakmile to je možné a poté omezí styky s rodiči, ba dokonce je úplně přeruší. U většiny jedinců dochází k silné nezávislosti na skupině (Hofstede, 2006).

2.3.3 MAS – Index Maskulinity

Maskulinita a feminita jsou v tomto kontextu opačné póly a nesmějí být zaměňovány s genderovou problematikou. Jedná se striktně o technické označení archetypů chování (Mead, Andrews, 2004).

V kulturách se silnou maskulinitou jsou role pohlaví silně odlišeny. Některá povolání jsou vyhrazeny jen mužům a některá jen ženám. Například velmi málo mužů je učitelů na prvním stupni a velmi málo žen se pohybuje ve vrcholné politice. Ideálem společnosti je výkon a ustálený ekonomický růst má nejvyšší prioritu. Zaměstnanci většinou považují čas strávený v zaměstnání za hodnotnější, než čas strávený na nezávislých společenských akcích nebo s rodinou. Od mužů se očekává soutěživost a asertivita. Od žen se očekává něžnost a starání se o vztah (Mead, Andrews, 2004).



Obr. č. 4: Mapa indexu maskulinity
(Zdroj: převzato z 14)

„Všechny lidské společnosti jsou tvořeny muži a ženami, zpravidla v přibližně stejném množství. Biologicky se muži a ženy liší a jejich poslání v rozmnožování jsou absolutně nezastupitelná. Jiné tělesné rozdíly mezi ženami a muži, které nejsou v přímé souvislosti s počtem a přiváděním dětí na svět, nejsou absolutní, ale statistické“ (Hofstede, 2006, s. 95-96).

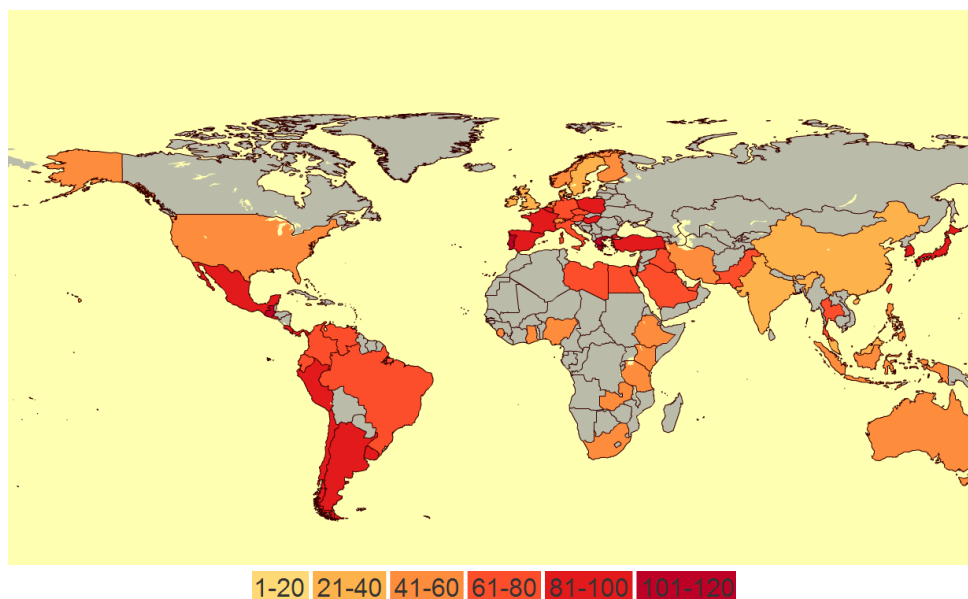
Maskulinitu lze definovat jako striktnost rozdělení rolí na femininní a maskulinní. Toto rozdělení však je silně závislé na dané kultuře. V každé kultuře jsou rodové (mužské a ženské) role zcela odlišné. Obvykle bývají spojeny s mužskou rolí poskytovatele jídla, přístřešku a bezpečí a ženskou rolí pečovatelskou o domov, děti – tedy, že převezmou ty jemnější úlohy. Toto vychází z prehistorických dob. Žena napřed nosí dítě a pak jej zpravidla kojí, tudíž minimálně v tomto období není schopna obstarávat práci mimo domov.

2.3.4 UAI – Index vyhýbání se nejistotě

Není možné si být jistý budoucností ani ohledně vztahu s ostatními. Tato dimenze měří, jak daleko jedinci ve společnosti tolerují nejistotu ohledně budoucnosti a nejednoznačných situací. Ve společnostech, kde je potřeba vyhýbat se nejistotě vyšší, jsou jedinci více náchylní k úzkosti, obávají se nejednoznačnosti. Členové společnosti

investují svoji energii do zajišťování budoucnosti a dlouhodobá stabilita je vysoce hodnocena (Mead, Andrews, 2004).

Ve společnosti s nižší potřebou vyhýbat se nejistotě bývají jedinci vystavováni menší úzkosti a stresu z práce. Jsou všeobecně ochotnější více riskovat a jsou ochotni přistupovat na změny. Vedení mívá nižší věkový průměr. Vedení porušuje formální pravidla a obchází hierarchickou strukturu, pokud je to nutné. Soutěživost a dokonce i jisté formy konfliktu mohou být považovány za zdravé (Mead, Andrews, 2004).



Obr. č. 5: Mapa indexu vyhýbání se nejistotě
(Zdroj: převzato z 15)

„Vyhybání se nejistotě může být definováno jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel“ (Hofstede, 2006, s. 130).

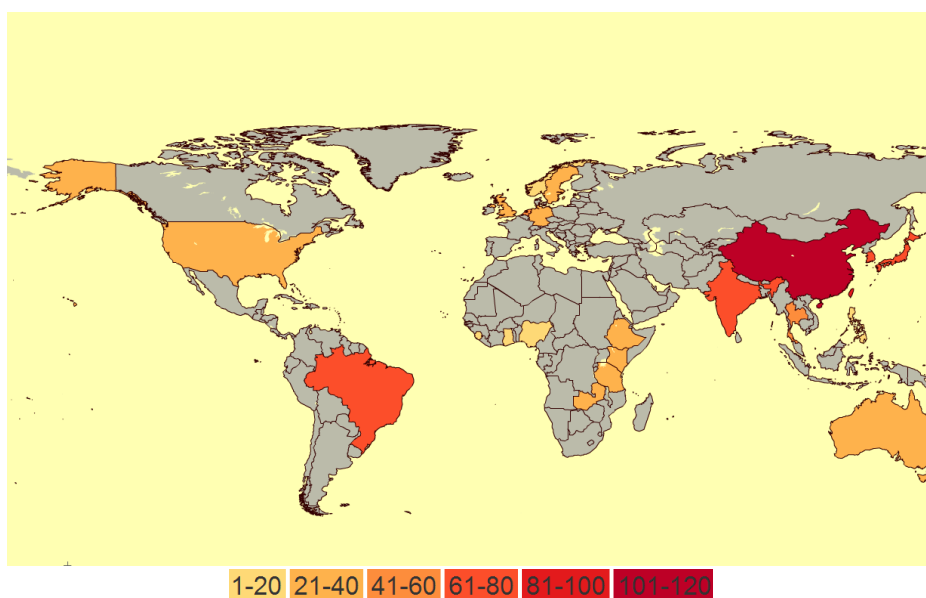
Úzkost je stav „*tísně nebo obav z toho, co se může stát.*“ Tento pocit je nezaměnitelný se strachem, který je vždy soustředěn na nějaký konkrétní objekt. Velká úzkost ve společnosti může mít za následek vysoké procento sebevražd. V takových společnostech je běžné velká expresivita, nadměrná gestikulace, je například přípustné mluvit zvýšeným hlasem (Hofstede, 2006, s. 132).

2.3.5 LTO – Index dlouhodobé orientace

Index dlouhodobé orientace se objevil až ve VSM94.

Tato dimenze je také nazývána konfuciánská dimenze. Je založena na konfuciánských principech:

- Stabilita společnosti je založena na nerovnoměrnosti vztahů mezi lidmi;
- Rodina je prototyp všech společenských struktur;
- Ctnostné chování vůči ostatním je vyjádřeno jako nechování se jedince k ostatním dle toho jak nechce jedinec, aby se k němu chovali ostatní;
- Ctnost vzhledem k úloze jedince v životě sestává ze zkoušení získat schopnosti a vzdělání, tvrdé práce, bytí trpělivý a uchovávání současného stavu (Mead, Andrews, 2004).



Obr. č. 6: Mapa indexu dlouhodobé orientace
(Zdroj: převzato z 16)

Dlouhodobá orientace je opakem krátkodobé orientace. Dlouhodobá orientace znamená společnost, která se snaží pěstovat ctnosti, které směřují k odměně v budoucnosti (obzvláště šetrnost a dlouhodobá udržitelnost). Krátkodobá orientace znamená společnost, která podporuje ctnosti, z kterých plyne krátkodobý zisk, obzvláště pak „zachování si tváře“ a naplňování společenských povinností (Hofstede et al., 2008).

2.3.6 IVR – Index požitkářství

Index požitkářství byl přidán až ve VSM08.

Požitkářství představuje společnost, která povoluje relativně svobodné uspokojování některých tužeb a citů, obzvláště těch, které mají spojitost s volným časem, bavením se s přáteli, utrácením, spotřebováváním a sexem. Opakem je zdrženlivost, která představuje společnost, která takovéto uspokojování kontroluje a kde se lidé cítí méně schopni užívat si své životy (Hofstede et al., 2008).

2.3.7 MON – Index monumentalismu

Index monumentalismu byl přidán až ve VSM08.

Monumentalismus představuje společnost, která odměňuje jedince, kteří hrdí a neměnitelní (jako příslušné monumenty). Opakem je nenápadnost, která představuje společnost, ve které je odměňována pokora a pružnost. Tento index koreluje s indexem dlouhodobé orientace, avšak zahrnuje další aspekty (Hofstede et al., 2008).

2.4 Historie Value Survey Module

V letech 1966-1973 probíhal ve společnosti IBM projekt s názvem Hermes. V roce 1980 Hofstede tyto dotazníky přepracoval a vydal výběr 27 otázek a šesti demografických otázek pod názvem Value Survey Module (dnes označován za VSM80). Slabinou VSM80 však byla závislost na více či méně nahodilé sadě otázek použitých v původním projektu. Původní dotazník nebyl koncipován se záměrem zkoumat mezinárodní rozdíly v hodnotových vzorcích. Jelikož v IBM mohli být otázky nahrazeny jen po schválení ve velkém množství zemí, vydal v roce 1981 Hofstede v nyní nově založeném Institutu pro výzkum mezinárodní spolupráce (IRIC) novou rozšířenou experimentální verzi VSM81. Z výsledků vytvořil další rok finální verzi – VSM82, která byla široce využívána dalších 12 let (Hofstede, 2006).

VSM82 obsahoval 47 otázek a šest demografických. Pouze 13 z těchto otázek bylo třeba k výpočtu skóre v Hofstedově v té době čtyřdimenzionálním modelu. Zbytek otázek byl určen pro experimentální účely IRIC. Některé otázky ve VSM82 byly určeny jen pro pracující a proto tento dotazníkový modul nemohl být užíván na studenty, OSVČ a lidmi bez placené práce (Hofstede, 2006).

Počet vyplněných VSM82 dotazníků se zvyšoval, ale naneštěstí výzkumné soubory z ostatních výzkumů se nedostatečně shodovaly s původními vzorky a tudíž nemohli být použity k vytvoření nového VSM. To se však změnilo díky Ph.D. práci Michaela Hoppeho na téma průzkum národních elit z 19 zemí, kde mimo jiné použil VSM82 (Hoppe, 1990). Osmnáct z těchto zemí byli součástí původního IBM průzkumu (Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Holandsko, Irsko, Itálie, Německo, Norsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, USA a Velká Británie) (Hofstede, 2006).

Mezitím výzkum Michaela Harrise Bonda z Hong Kongu za pomoci Čínského průzkumu hodnot (Chinese Value Survey) (Michael Harris Bond, 1986). Vedl k identifikaci pátého rozměru – Dlouhodobé resp. Krátkodobé orientace (Hofstede, 2006).

V nové verzi VSM vydané v roce 1994 (VSM94) se objevuje tento rozměr spolu s předešlými čtyřmi. Tento dotazník byl upraven pro respondenty bez placené práce (Hofstede, 2008).

V roce 2006 provedl Van Vugt průzkum za pomoci VSM94 studentů, kteří byli členy AIESEC, ve 41 zemích s celkově 2200 respondenty, což bylo základem pro další vydání VSM. V roce 2007 vydal Minkov výzkum, kde přidal další 3 rozměry, avšak jeden silně koreloval s PDI tudíž nebyl zahrnut do finální verze VSM08, která byla vydána v roce 2008 (Hofstede, 2008).

2.5 Kritika Hofstedova modelu

Jedním z nejvýznamnějších kritiků Hofstedova modelu je čínský Tony Fang, o jehož práci se budu v této kapitole opírat.

2.5.1 Od cibule k oceánu

Dle Fanga (2006) v jeho práci „From Onion to Ocean“ jsou základní chyby v Hofstedově modelu v jeho přístupu ke komplexitě – kdy Hofstede komplexní problém se snaží rozebrat na množinu problémů elementárních – což vede k problémům v okrajových oblastech, které nespádají ani do jedné z rozdělených kategorií, dále mu

vytýká, že jako základní jednotku analýzy bere národnost případně národnost – státní příslušnost. Dalším problémem je, že hodnoty určují chování, nikoliv však vice versa. Oponuje mu v ohledu stability hodnot v národním měřítku. Dle Fanga se hodnoty v průběhu času mění i na národním měřítku, což Hofstede nebere v potaz. Dále však chválí jeho model kvůli jeho jednoduchosti, jednoznačnosti, konzistenci v určování kulturních rozměrů a možnosti zprostředkování porovnání těchto rozměrů napříč kulturami.

Fang (2006) se v této práci snaží navrhnout alternativní přístup ke studiu mezinárodních kultur a mezinárodního managementu v době globalizace. Oponuje bipolárnímu Hofstedovskému paradigmatu a snaží se definovat dialektický přístup k národním kulturám, které přirovnává z názvu k „oceánu“ – jednotlivé kultury se v rámci času postupně přelévají a mísí.

2.5.2 Kritika dimenze Dlouhodobé orientace

Tony Fang (2003) ve své Kritice Hofstedovy páté národní kulturní dimenze rozebírá základy, na kterých byl tento index postaven a zpochybňuje jeho užitečnost vzhledem k filosofické chybě v počátku návrhu tohoto indexu.

Fang (2003) v tomto článku rozporuje index založený na Konfuciánském dynamismu – index dlouhodobé orientace (LTO), který dělí hodnoty na dva protilehlé póly. Na jedné straně jsou hodnoty označované jako krátkodobě orientované, neboli negativní, které nemusí být pravým opakem ve stejném spektru k dlouhodobě orientovaným – pozitivním hodnotám. Toto dokazuje na základě studie, ze které tento index vychází – jedná se o „Chinese Value Survey (CVS)“, který se skládá ze 40 hodnot mezi kterými jich je příliš mnoho opakujících se a zároveň mnoho jich je vnitřně spjatých.

Dalším problémem vzniku LTO indexu jsou problémy lingvistické – překlad z čínštiny původní práce do angličtiny obsahuje mnoho nepřesností a tím ústí v řadu špatných interpretací (Fang, 2003).

Posledním problémem je zacílenost původního výzkumu na studentskou veřejnost – studenty nelze považovat za reprezentativní národní vzorek a tím jsou znehodnoceny výsledky původního výzkumu (Fang, 2003).

2.6 Komparativní analýza

Koen ve své knize *Comparative International Management* (2005) tvrdí, že komparativní analýza nám umožňuje provést široké srovnání. Může nám pomoci zdůraznit body, ve kterých se odlišnosti dané kultury mohou objevit a tudíž nám zdůraznit body, ve kterých může nastat např. potencionální konflikt. Mnoho modelů se zaměřuje na aspekty sociálního života – např. na vztahy mezi skupinami, nadřízenými, podřízenými a kolegy. Avšak Hofstedův model je dostatečně robustní, že bere firemní kulturu jako celek, tudíž lze snáze generalizovat na podmínky celého podniku i při omezenějším výzkumném vzorku.

Pokud je jakýkoliv model brán jako absolutní, lze z něj vyvodit jen málo – vždy se musí pragmaticky aplikovat na konkrétní prostředí vzhledem ke zkoumanému kontextu (v našem případě na firemní kulturu České republiky a Turecka a jejich implikací na management v daných lokalitách). V závislosti na identitě cílové skupiny, kterou se analýza zabývá, musíme rozhodnout, na které prvky má být kladen důraz a které jsou zásadní pro výsledný závěr. Každopádně musí být komparativní analýza považována jako „nejlepší možný odhad“. Pro hluboké pochopení kultur, které jsou předmětem výzkumu, by bylo zapotřebí jednotlivých výzkumů primárně zaměřených na dané lokality s vlastními analýzami. Až na základě takovýchto dat lze s dostatečnou určitostí vyvozovat důsledky (Koen, 2005).

V době, kdy byla komparativní analýza ve smyslu analýzy kulturních rozdílů zavedena, byla kultura stabilním jevem. V dnešní době začíná jít o jev velmi dynamický, měnící se každý rok, měsíc, ba dokonce den. Jak se stává náš globalizovaný svět obchodu komplexnější, vyvíjí se i modely zkoumající tyto jevy, opravují chyby v předešlých modelech. Prvním a nejdůležitějším bodem, který se postupně mění, je uvažování o národnosti jako vhodné jednotce k analýze. Kultura (ať již firemní, nebo společenská) nemusí v některých oblastech vůbec korelovat s národností. Příkladem budiž Turecko, kde jsou propastné rozdíly mezi západní a východní částí. Zadruhé společné hodnoty lze

předpokládat jen u těch, kteří se identifikují jako členové dané skupiny. U členů, kteří jsou na okraji dané skupiny toto předpokládat nelze a zahrnout do výzkumu jejich data není snadné. Tudíž body, v nichž se okrajoví členové odlišují od hlavní skupiny, nelze zahrnout do výzkumu jinak než jako odchylku (Koen, 2005).

Zatřetí všem modelům popisujícím kulturní prostředí chybí popisná hloubka. Mohou poukázat na zajímavé indikátory mezi dvěma a více kulturami, avšak danou konkrétní kulturu popisují velmi omezeně. Protože tyto metody jsou primárně komparativní, tak nemohou dávat konkrétní výstupy o jedné dané kultuře. Vždy je třeba výstupy vztáhnout k zemím, které byly součástí původního výzkumu (Koen, 2005).

Začtvrté nepomáhají rozkrýt nekulturní vlivy jako např. ekonomické faktory, vzorce chování. Obtížně lze rozlišovat při srovnání i firemní a národní kulturu. Součástí lokální firemní kultury se do jisté míry stává místní národní kultura (Koen, 2005).

2.7 Orientace organizační kultury

Důležitým prvkem organizační kultury je způsob řízení podniku a tudíž by měla definovat strategii, na kterou se bude podnik orientovat. Můžeme definovat několik primárních cílů, na které se může management zaměřit.

2.7.1 Orientace na zákazníka

Orientací na zákazníka se myslí zaměření na poznání a uspokojování potřeb zákazníka. K implementaci orientace na zákazníka je důležité neustále sledovat a měřit tržní úspěch (zákaznickou spokojenost, tržní podíl), inovovat a flexibilně přistupovat k požadavkům zákazníků, otevřeně komunikovat na interní úrovni, rychle reagovat na tržní změny, zapojení trhu do samotného procesu vývoje a vnímat zaměstnance jako součást přidané hodnoty (každý zaměstnanec přispívá ke spokojenosti zákazníka) (Lukášová 2004).

2.7.2 Orientace na inovace

Orientace na inovace je podmíněna schopností vyvíjet a zavádět nové technologie, služby a výrobky při zachování vysoké efektivity výroby. Cílem je uspokojovat potřeby zákazníka pomocí inovativních a komplexně kvalitních výrobků resp. služeb. Organizace, která implementuje tyto cíle, musí být maximálně flexibilní a adaptivní,

což vede často k rychlým, někdy až destruktivním, změnám současného status quo. To klade velké nároky na rychlost přijímání změn a vyvolává konflikty uvnitř organizace. Tyto konflikty jsou považovány za zdravé, protože napomáhají odhalovat a odstraňovat slabá místa (Lukášová 2004).

2.7.3 Orientace na kvalitu

„Organizaci zaměřenou na kvalitu lze charakterizovat jako organizaci, v níž je snaha pracovníků a směřování jejich aktivit soustředěno na trvalé zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů ... Konečným cílem je uspokojovat měnící se požadavky zákazníků při vysoké efektivitě organizačních aktivit a vysoké angažovanosti členů organizace a jejich prostřednictvím dosahovat plné spokojenosti zákazníků, dobrých ekonomických výsledků a vysoké konkurenceschopnosti organizace“ (Lukášová, 2004).

Existuje několik modelů a metod řízení kvality, avšak pro efektivní zavedení je nezbytně nutné, aby se cíl zvyšovat a být zaměřen na kvalitu byl přijat celou organizací. Pokud dojde k nepochopení či nepřijetí tohoto směru v celé jeho šíři, mohou být sice jednotlivá opatření implementována a používána, ale nikdy v takovém případě nemůže být zajištěn dlouhodobý růst kvality a nedojde k angažovanosti jednotlivých členů organizace, kteří tak nebudou iniciativně napomáhat k tomuto cíli. Jednou z efektivních metod je Total Quality Management (TQM). Tato koncepce není navázána na globální normy, ale snaží se orientovat na týmové dlouhodobě udržitelné zlepšování kvality výstupu (Lukášová, 2004).

Základní charakteristiky organizační kultury zaměřené na kvalitu:

- loajalita k organizaci,
- aktivní iniciativa a angažovanost všech členů organizace,
- samostatnost a zodpovědnost (schopnost přijmout zodpovědnost za svoji práci),
- týmová spolupráce,
- chápání své pozice v rámci společnosti (Lukášová 2004).

Koncept TQM

TQM představuje způsob myšlení a řízení organizace. Není určen k přímému dosažení stanovených cílů, ale snaží se najít cestu k optimalizaci stávajících procesů a tím

dosáhnout maximální možné efektivity. Systém TQM ve výsledku představuje součást firemní kultury založené na strukturovanosti organizace a kontrole, která následně ústí v inovativnost (Lukášová 2004).

Pro implementaci TQM je nutné několik kroků. Zaprvé musí mít organizace definovány a již zavedeny základní funkcionalitu a kvalitu výrobku. Následně musí mít přímý kontakt s veřejností a vést s ní dialog. Dále musí mít vytvořeno adekvátní prostředí pro výrobu včetně hmotného a finančního zabezpečení výroby. Jakmile jsou tyto body zavedeny, je možné přistoupit k definici zaměření organizace. Zaměření jde vyjádřit jako souhrn vize, poslání a hodnot organizace. Vize je ideální stav v budoucnu, kterého chce organizace dosáhnout. Poslání definuje účel organizace, důvod její existence. Hodnoty značí způsob interní komunikace, způsob komunikace se zákazníkem a celkové fungování organizace jako celku (Hekelová, 2008).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část nejdříve rozebere základní informace o Rehau, poté zde bude rozebrána technická část výzkumu a jeho výsledky.

3.1 Charakteristika společnosti Rehau AG

V této kapitole budou uvedeny základní informace zkoumaného subjektu – Rehau AG, resp. její dceřiné společnosti Rehau, s.r.o. Česká Republika a REHAU Polimeri Kimya San. AS, Türkiye.

Historie Rehau AG

- 1948 - založení v Rehau/Horní Franky
- 1949 - počet zaměstnanců 23
- 1961 - založení REHAU Plastics Inc. v Severní Americe
- 1967 - první hodnocení práce všech pracovníků propojením výsledků s pohyblivou složkou mzdy
- 1976 - na základě iniciativy REHAU se zavádí profese zpracovatele plastů
- 1983 - překročení 5.000 hranice počtu zaměstnanců
- 2000 - zakladatel firmy Helmut Wagner předává vedení firmy svým synům: Jobst Wagner se stává předsedou Supervisory Board, Dr. Veit Wagner se stává místopředsedou

REHAU dnes: na celém světě okolo 17.000 zaměstnanců, z toho cca 12.000 v Evropě, okolo 1.500 v Rakousku.

Rehau v České republice

Rehau v České republice bylo založeno 12. června 1992.

Základní informace:

Jméno:	Rehau, s.r.o.
Sídlo:	Obchodní 117 Čestlice

Okres Praha – východ
 PSČ 251 70

Jednatelé: Ing. Jiří Palásek (den vzniku funkce 14. Května 2003)
 Ing. Martin Chrt (den vzniku funkce 1. Května 2010)

Základní kapitál: 330 000 000 Kč

Společník: Fränkische Plastiks GmbH
 Brauhausstraße 9, 951 11 Rehau
 Spolková republika Německo

Vklad: 300 000 000 Kč

Splaceno: 100%

Lokalita továrny: Moravská Třebová

Počet zaměstnanců: 674
 (Rehau, 2011).

Rehau v Turecku

Rehau v Turecku bylo založeno 15. 4. 2003.

Název: REHAU Polimeri Kimya San. AS, Türkiye

Sídlo: Kore Şehitleri Cad. No. 42
 34394
 İstanbul
 Türkiye

Lokalita továrny: Osmaneli - Bilecik

Počet zaměstnanců: 439

Firemní kultura

Globální politika firemní kultury se snaží unifikovat řídicí procesy, z čehož vznikají různé problémy. Dále se snaží o stejný přístup k zaměstnancům v každé lokalitě a i na mezinárodní úrovni. Firma se snaží podporovat jedince ve vylepšování vnitropodnikových procesů. Firma se snaží podporovat zlepšování svých zaměstnanců.

Firemní filosofie

Rehau se vždy snažilo hledat nové polymerové materiály a jejich využití. Naším přístupem je nahrazování běžných materiálů vhodnějšími polymery a tím nabízet řešení, které vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka. Na více než 170 místech téměř 17 tisíc

zaměstnanců v 54 zemích pomáhá našemu firemnímu růstu úspěchu. Rehau se rozšiřuje na všech šesti kontinentech, aby byl partnerem na správném místě – co nejbližší zákazníka. Naše soukromá firma má v plánu zůstat i v budoucnosti nezávislá a pokračovat v upřednostňování středně a dlouhodobých cílů před krátkodobým ziskem. To je důvod proč i v dnešní době směřujeme svoji pozornost k důležitým otázkám pro budoucnost jako například energetická účinnost, obnovitelné zdroje, zacházení s vodou, mobilita a budoucnost žití.

3.2 Překlad dotazníku

Překlady probíhali dle standardní metodiky překladů:

- Analýza textu a vyhodnocení klíčových částí
- Samotný překlad
- Korektura a QA
- Finální zpracování a formátování

Překlad do českého jazyka provedl autor práce na základě terminologie z VSM94. Korekturu české verze provedl student lingvistiky z UPOL Olomouc.

Překlad i korekturu do turečtiny provedli studenti Süleyman Demirel Üniversitesi z fakulty Umění a věd.

Všechny překlady i korektury byly provedeny rodilými mluvčími daného jazyka.

3.3 Výzkumný soubor

Celkově bylo zpracováno 167 dotazníků, z toho byl jeden vyplněn nedostatečně, a proto byl z výzkumu vyřazen.

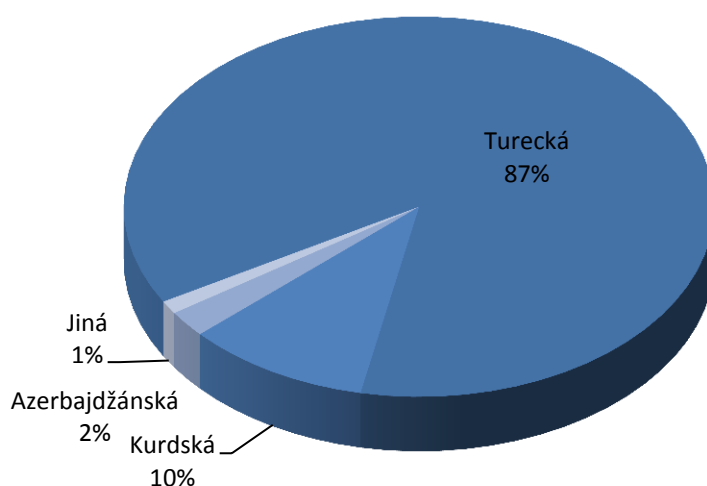
	Česká republika	Turecko
Počet respondentů	77	89
Jiné národnosti ¹	2	11
Výsledný počet	75	Viz níže

Tabulka 1 - Informace o výzkumném souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

¹ Pro potřeby tohoto výzkumu je jako česká národnost považována i národnost moravská a slezská.

3.3.1 Národnost

Výzkumný soubor v České republice byl, co se týče národnosti koherentní. Jen dva respondenti nebyli české národnosti. Ti byli z důvodu snahy o co nejúžeji specifikovaný výzkumný soubor vyloučeni z výzkumu.

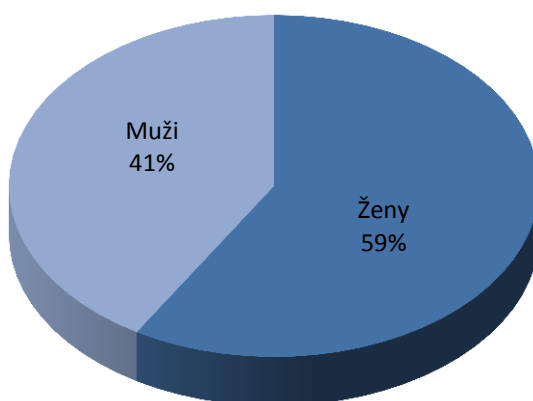


Graf č. 1: Rozložení národností v tureckém souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 1 je patrné, že výzkumný soubor z Turecka není již tak stejnorodý, celých 10 % respondentů bylo kurdské národnosti. Vzhledem k nezanedbatelnému množství budou v praktickém výzkumu uváděny hodnoty pro tureckou národnost a pro celý turecký soubor.

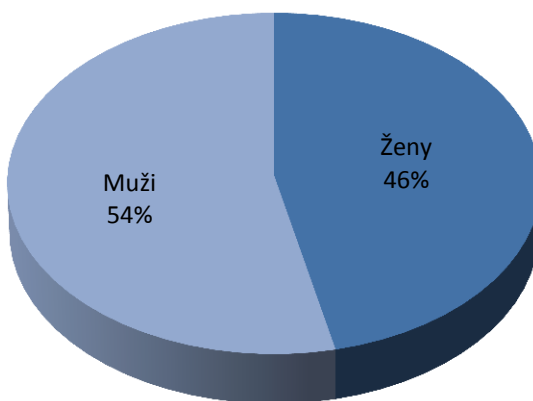
3.3.2 Pohlaví

Graf č. 2 nám ukazuje, že v českém souboru převažují ženy nad muži.



Graf č. 2: Rozdělení dle pohlaví u českého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

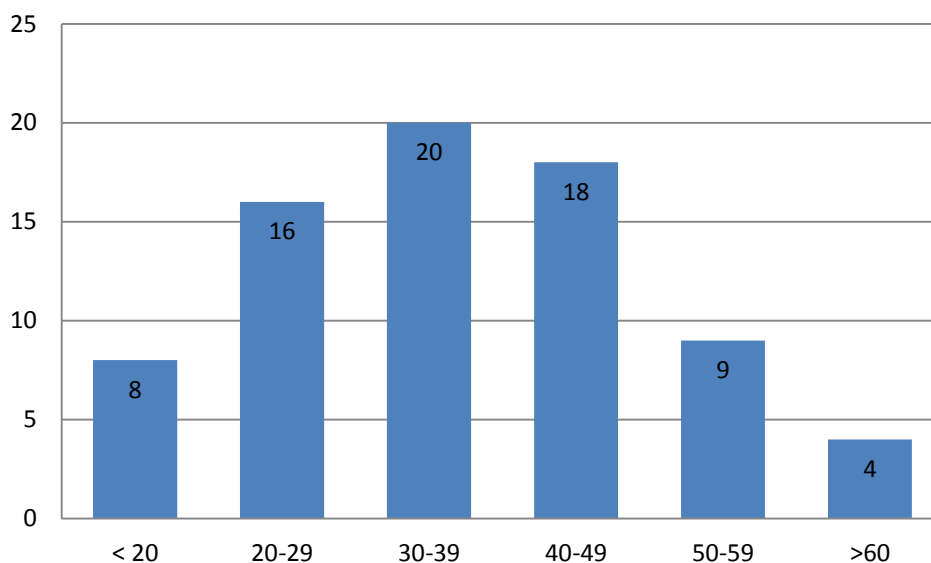
Naproti tomu, jak jde vidět na Grafu č. 3, v tureckém souboru převažují muži. To může být zapříčiněno tím, že je v Turecku obvyklé, aby žena zůstala doma a starala se o domácnost. Navíc se v turecké pobočce zpracovávají častěji větší kusy.



Graf č. 3: Rozdělení dle pohlaví u tureckého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

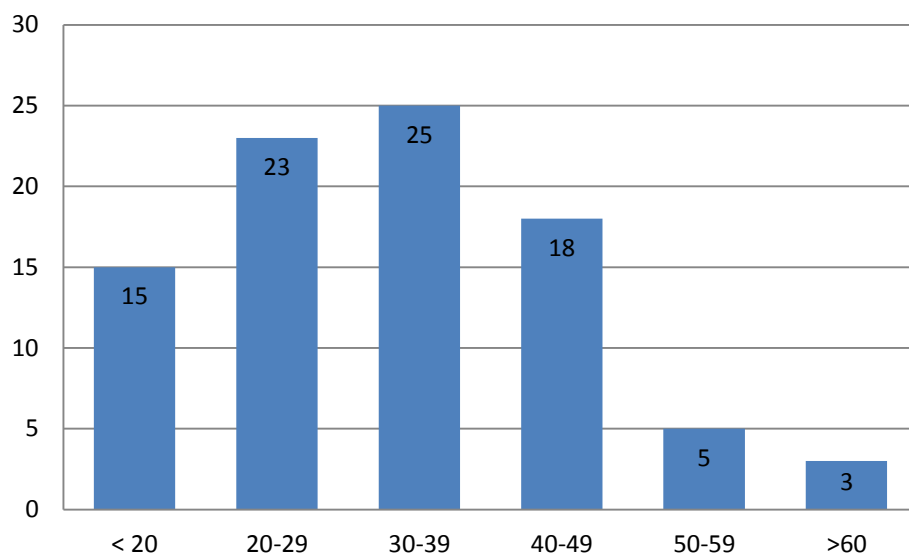
3.3.3 Věkové rozložení

Graf č. 4 znázorňuje rozložení respondentů do věkových skupin. Největší část zaměstnanců je v rozmezí 30-39let – celých 27%. Průměrný věk v českém souboru je 37,5 let. Naprostá většina zaměstnanců je v nejproduktivnějším věku – 20-50let.



Graf č. 4: Rozdělení dle věku u českého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

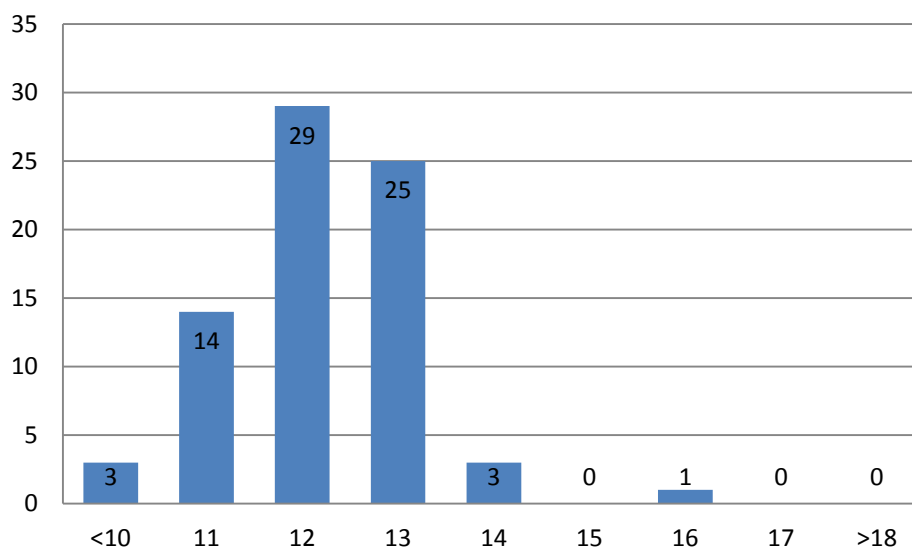
Průměrný věk v tureckém souboru je 34 let, což je o 3,5roku méně než u českého souboru. Nejvíce zaměstnanců je taktéž ve věkové skupině 30-39let, a to 28%. Co se týče věkového rozložení, jde vidět znatelný úbytek zaměstnanců nad 50let oproti českému souboru. To může být důsledek silného sociálního citění v Turecku, kdy je zcela běžné, aby rodiče a prarodiče živili děti.



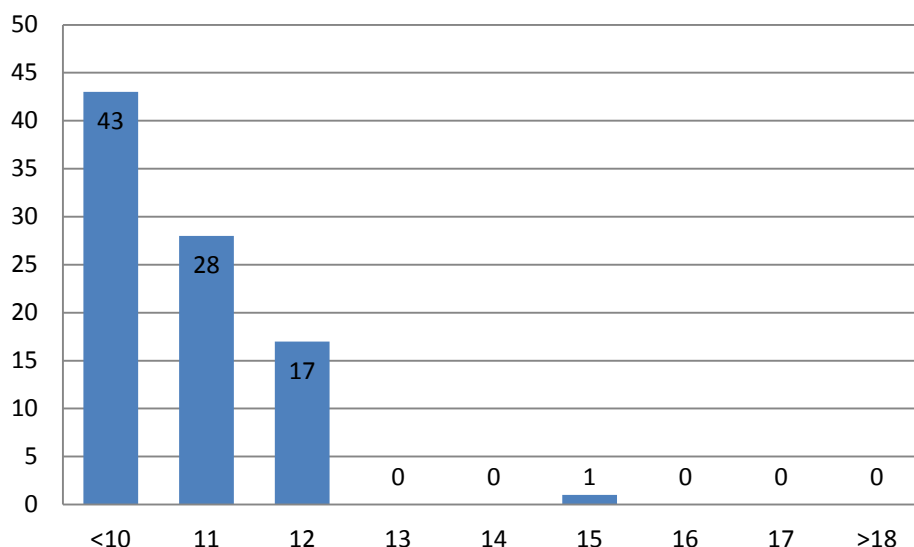
Graf č. 5: Rozdělení podle věku u tureckého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.4 Vzdělání

Průměrný český zaměstnanec studoval 12,2 roku. To odpovídá buď osmileté základní škole a poté čtyřleté střední škole, nebo devítileté základní škole a odbornému učilišti.



Graf č. 6: Rozdělení podle počtu let studia u českého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 7: Rozdělení podle počtu let studia u tureckého souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Turecký zaměstnanec studoval v průměru 10,8 roku. Rozložení také je zcela negaussovské. Vzdělání v Turecku nemělo takovou důležitost, ačkoliv tento pohled se razantně s novou generací mění.

3.4 Použité metody

Hlavní metodou výzkumu je dotazníkový systém VSM08, dále je použita komparativní analýza.

3.4.1 VSM08

Analýza byla provedena pomocí Value Survey Module 08. Tato dotazníková výzkumná metoda pracuje se 7mi rozměrným modelem popisu národní kultury. V poslední komparativní části analýzy se budeme primárně zabývat prvními pěti dimenzemi. Pro další dva rozměry nejsou oficiální data, dle kterých by šlo porovnávat. Dotazník obsahuje dvacet osm otázek, dle kterých lze² vypočítat jednotlivé indexy. Všechny odpovědi jsou v pětistupňové stupnici. Ke každému indexu jsou přiřazeny čtyři otázky. Počítá se vždy s váženým průměrem odpovědí na danou otázku dle vzorce:

² Lokalizované verze – česká a turecká v příloze

$$m_x = \frac{\sum_{i=1}^5 i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^5 n_i},$$

kde m_x je váženým průměrem na otázku x a n_i je počet respondentů, kteří na otázku číslo x odpověděli i .

Zpracování probíhalo dle VSM08 manuálu (Hofstede et al., 2008).

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

PDI je definováno míra do jaké méně mocní členové instituce nebo organizace v rámci společnosti očekávají a přijímají, že je moc rozložena.

Vzorec pro PDI je:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C(PDI)$$

Index se obvykle pohybuje v rozmezí 0 až 100 mezi zeměmi s malou vzdáleností mocenských pozic a zeměmi s velkou vzdáleností mocenských.

$C(PDI)$ je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index individualismu (IDV)

Individualismus je opakem kolektivismu. Individualismus značí společnost, ve které vazby mezi jedinci jsou slabé: od osob se očekává, že se postarají sami o sebe. Kolektivismus značí společnost, ve které lidé od narození jsou začleňováni do kompaktních soudržných skupin. Tyto skupiny své členy chrání celý život výměnou za bezvýhradnou loajalitu.

Vzorec pro IDV je:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(IDV)$$

Tento index má obvykle rozsah 100 bodů mezi silně kolektivistickými a silně individualistickými zeměmi.

C(IDV) je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index maskulinity (MAS)

Maskulinita je opakem feminity. Maskulinita značí společnost, ve které společenské rodové role jsou jasně oddělené: muži by měli být rozhodní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch; ženy by měli být skromné, něžné a zaměřeny na kvalitu života. Feminita značí společnost, ve které se společenské rodové role prolínají: jak muži, tak ženy by měli být skromní, něžní a zabývat se kvalitou života.

Vzorec pro MAS je:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(MAS)$$

Index mívá obvykle rozsah 100 bodů mezi silně femininními a silně maskulinními zeměmi.

C(MAS) je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Vyhýbání se nejistotě je definováno jako míra, od které se členové instituce nebo organizace uvnitř společnosti cítí ohroženi nejistotou, neznámem, nejednoznačností nebo nestrukturovanými situacemi.

Vzorec pro UAI je:

$$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C(UAI)$$

Index mívá obvykle rozsah 100 bodů mezi zeměmi se slabým vyhýbáním se nejistotě a zeměmi se silným vyhýbáním se nejistotě.

C(UAI) je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Dlouhodobá orientace je opakem orientace krátkodobé. Dlouhodobá orientace značí společnost, která podporuje ctnosti orientované na budoucí odměny. Krátkodobá orientace značí společnost, která podporuje ctnosti, které se vztahují k minulosti a přítomnosti.

Vzorec pro LTO je:

$$LTO = 40(m_{18} - m_{15}) + 25(m_{28} - m_{25}) + C(LTO)$$

Index mívá obvykle rozsah 100 bodů mezi zeměmi s velmi krátkodobou orientací a zeměmi s velmi dlouhodobou orientací.

C(LTO) je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index požitekárství (IVR)

Vzorec pro IVR je:

$$IVR = 35(m_{12} - m_{11}) + 40(m_{19} - m_{17}) + C(IVR)$$

Index mívá obvykle rozsah 100 bodů mezi zeměmi se silným požitekárstvím a silnou zdrženlivostí.

$C(IVR)$ je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

Index monumentalismu (MON)

Vzorec pro MON je:

$$MON = 35(m_{14} - m_{13}) + 25(m_{22} - m_{21}) + C(MON)$$

Index mívá obvykle rozsah 100 bodů mezi zeměmi s velkým monumentalismem a zeměmi se silnou nenápadností.

$C(MON)$ je konstanta, která může být jak kladná tak záporná, a používá se k posouvání všech výsledků v rámci jednoho výzkumu. Lze ji využít i k nastavení referenčního vzorku při porovnávání výsledků z více výzkumů.

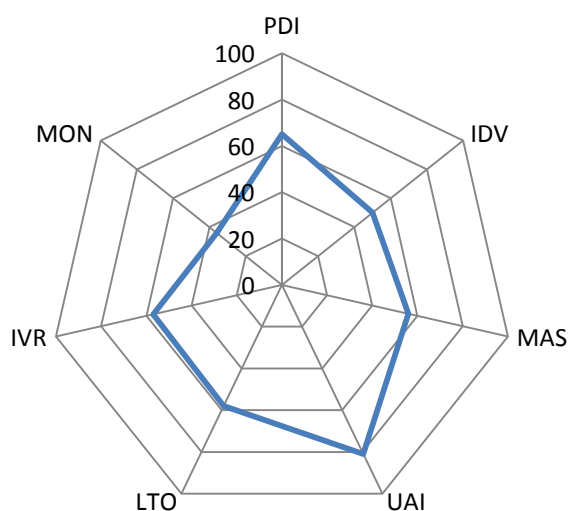
3.5 Analýza výsledků

Všechna výsledná data byla zaokrouhlena na jednotky. Všechny hodnoty jsou bezrozměrná čísla. Oficiální data z knihy *Kultura a organizace: Software lidské mysli* (Hofstede, 2006).

Porovnání s oficiálními daty je prováděno s normalizovanými hodnotami, kde se k nim přičítá, respektive odečítá konstanta – rozdíl kotvících hodnot. Jako kotvící hodnoty se používá druhá měřená skupina a její oficiální hodnoty.

3.5.1 Výsledky pro český vzorek

V této kapitole bude rozebrána analýza respondentů z české pobočky.



Graf č. 8: Výsledky výzkumu českého vzorku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

Hodnota indexu vzdálenosti mocenských pozic je 65. Jde o poměrně velkou hodnotu. Zjevně v české pobočce firmy nemají blízké vztahy s vedením. Je zde velmi silná hierarchická struktura.

Index individualismu (IDV)

Index individualismu nabývá v českém vzorku hodnotu 50. To je přesně na rozhraní individualismu a kolektivismu. Zaměstnanci české pobočky jsou schopni jednat jak v rámci skupiny tak sami za sebe a nepreferují ani jednu možnost.

Index maskulinity (MAS)

Hodnota indexu maskulinity je 56. To je lehce maskulinní společnost. Při takovéto hodnotě bude jen rozdělení rolí předpokládáno, to však nebude nijak společností vyžadováno ani vynucováno.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Index vyhýbání se nejistotě zde nabývá hodnoty 81. To značí, že v české pobočce je velmi silná potřebou stability. Je možné, že hodnota byla ovlivněna ekonomickou krizí, která firmy v přímé spojitosti s automobilovým průmyslem velmi ohrožuje.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Česká pobočka je lehce dlouhodobě orientována. S hodnotou indexu 58 se nejedná o silně orientovanou společnost. Spíše se jen uvědomuje dlouhodobé cíle a jejich důsledky, avšak je striktně neupřednostňuje.

Index požitkářství (IVR)

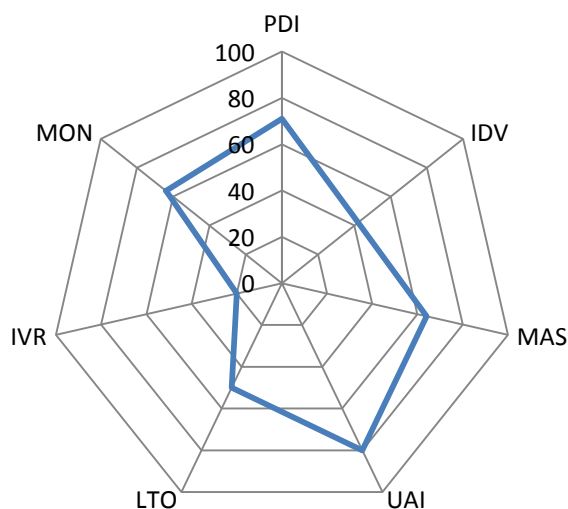
Index požitkářství není také nijak extrémní, se svojí hodnotou 57 se pobočka řadí ke kulturám s mírnou inklinací k požitkářství. Nejedná se o puritánskou kulturu, kde by bylo na každý požitek nahlíženo s odporem.

Index monumentalismu (MON)

Index monumentalismu má hodnotu 36, což implikuje, že má česká pobočka silnou tendenci k nenápadnosti. Bude zde snazší prosazovat změny díky velké flexibilitě.

3.5.2 Výsledky pro vzorek s tureckou národností

V této kapitole budou rozebrány výsledky indexů pro vzorek jen s tureckou národností bez ostatních národností. Toto slouží ke zjištění vlivu cizích národností na celkovou tureckou kulturu ve společnosti Rehau.



Graf č. 9: Výsledky výzkumu pro vzorek dle turecké národnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

Vysoká hodnota indexu vzdálenosti mocenských pozic, která dosahuje hodnoty 71, nám ukazuje, že zde je velká vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými.

Index individualismu (IDV)

Tato kultura je mírně kolektivistická s indexem 42. Bude zde tolerována jistá míra individualismu, avšak všeobecně se bude společnost spíše snažit směřovat za společným cílem.

Index maskulinity (MAS)

Index maskulinity dosahuje hodnoty 64. Jedná se již o poměrně maskulinní kulturu, kde budou rozděleny úlohy ženy a muže.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Hodnota indexu vyhýbání hodnot dosahuje velmi vysoké hodnoty 80. V této kultuře bude velká snaha o vyhýbání se riziku, nejednoznačnosti a celkově všem nejasným věcem. Turecko nebylo tolik postiženo ekonomickou krizí jako zbytek Evropy. I přesto bude ochota riskovat velmi nízká.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Index dlouhodobé orientace má hodnotu 51. Tudiž se tato kultura nebude primárně zaměřovat ani na dlouhodobé ani na krátkodobé cíle. Z tohoto pohledu se jedná o vyváženou kulturu.

Index požitkářství (IVR)

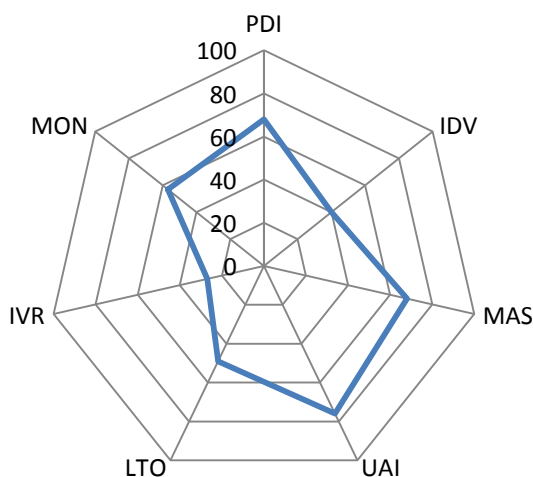
Hodnota indexu požitkářství je 19, to znamená, že je tato kultura silně zdrženlivá. Veškeré uspokojování bude silně regulováno a kontrolováno.

Index monumentalismu (MON)

Index monumentalismu má hodnotu 64. To značí, že tato kultura bude spíše hrdá a neměnná, rigidní.

3.5.3 Výsledek pro celý turecký vzorek

Vzhledem k počtu respondentů jiné než turecké národnosti nemohou být zkoumání zvlášť vzhledem k tomu, že dle Hofsteda (2008) je ideální minimální počet respondentů roven 50. Tudiž jsou zapracováni do celkového vzorku turecké pobočky. Bohužel vzhledem ke kulturní nekonzistenci celého souboru a k nízkému počtu respondentů může dojít k velké chybě v měření. V této kapitole bude zanalyzován celý turecký výzkumný vzorek.



Graf č. 10: Výsledek výzkumu pro celý turecký vzorek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

Hodnota indexu vzdálenosti mocenských pozic je vysokých 68. V této pobočce bude vzdálenost nadřízených a podřízených velká. Podřízení budou mít notný respekt ze svých nadřízených.

Index individualismu (IDV)

Turecká pobočka bude se svým indexem individualismu 40 lehce kolektivistická. Pobočka jako celek bude spíše soudržná a její zaměstnanci budou věrní.

Index maskulinity (MAS)

Index maskulinity má hodnotu 68, což znamená, že tato pobočka bude silně maskulinní, rozdělení na mužské a ženské role bude aplikováno na většinu činností.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Velmi vysoká hodnota indexu vyhýbání se nejistotě dosahuje celých 76. Snaha o to vyhnout se riziku bude značná. Při špatném zacházení managementem se na této pobočce mohou vyskytnout patologické jevy jako například úzkostlivost mezi zaměstnanci, což může vést k dlouhodobému poklesu výkonu zaměstnanců.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Hodnota indexu dlouhodobé orientace je 49. Tato hodnota značí, že tato pobočka nebude primárně orientovaná ani dlouhodobě ani krátkodobě.

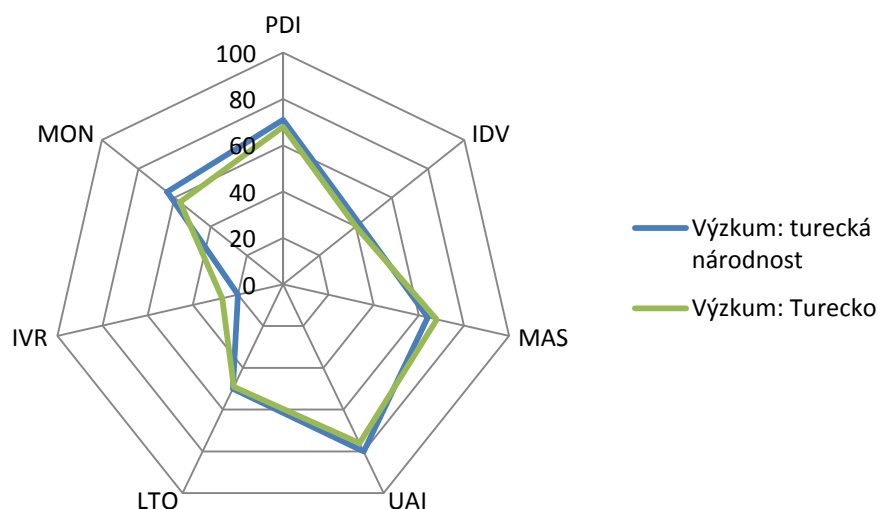
Index požitkářství (IVR)

Index požitkářství má hodnotu velmi nízkých 27, tudíž bude tato pobočka velmi zdrženlivá až asketická. Management musí tento fakt brát v potaz.

Index monumentalismu (MON)

Tato pobočka je jen mírně monumentalistická s indexem dosahujícím hodnoty 57. Zaměstnanci budou mít mírné sklony k hrdosti. Dále budou zaměstnanci méně flexibilní, budou spíše směřovat k většímu rigidnímu systému.

3.5.4 Komparativní analýza tureckého vzorku



Graf č. 11: Srovnání výsledků tureckého vzorku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této kapitole porovnáme podmnožinu tureckého souboru, a to část s tureckou národností s kulturou celé turecké pobočky. Už při pohledu na graf nejsou rozdíly velké. To je způsobeno tím, že neturecké národnosti mají podíl zhruba 10 % v celém souboru, tudíž vliv na indexy celkového souboru jsou jen desetinové. Navíc kvantitativně je tato množina respondentů poměrně malá, a proto zde může docházet k velkým odchylkám v rámci netureckých národností.

Vzhledem k různorodosti souboru s netureckou národností nelze vyvozovat všeobecné závěry, i přestože je v netureckých nejvíce zastoupena národnost kurdá.

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

Soubor dle turecké národnosti má mírně větší index mocenských pozic.

$$k(PDI)=68/71=0,96$$

Rozdíl jsou však pouhá 4 %, toto není statisticky významná odchylka.

Index individualismu (IDV)

Soubor dle turecké národnosti má mírně vyšší index individualismu, je tudíž méně kolektivistický.

$$k(IDV) = 40/42 = 0,95$$

Rozdíl mezi těmito indexy je jen 5 %, toto není statisticky významná odchylka.

Index maskulinity (MAS)

Turecká kultura má menší index maskulinity než další národnosti v celkovém souboru. Bude mít méně striktně (i když sále velmi silně) rozděleny role dle pohlaví.

$$k(MAS) = 68/64 = 1,06$$

Rozdíl mezi těmito indexy je 6 %, toto není statisticky významná odchylka.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Turecká kultura má vyšší index vyhýbání nejistotě, bude se silně snažit vyhýbat nejistotám.

$$k(UAI) = 76/80 = 0,95$$

Rozdíl mezi těmito indexy je 5 %, toto není statisticky významná odchylka.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Index dlouhodobé orientace je v přibližně stejný pro oba soubory. Ani turecká kultura ani kultura celé pobočky se nesoustředí prioritně krátkodobě resp. dlouhodobě.

$$k(LTO) = 49/51 = 0,96$$

Rozdíl mezi těmito indexy jsou 4 %, toto není statisticky významná odchylka.

Index požitkářství (IVR)

Index požitkářství u turecké národnosti je značně menší než pro celou pobočku. Potencionálně zde mohou vznikat rozepře z důvodu jiného vnímání požitků mezi zaměstnanci s tureckou národností a s jinou než tureckou.

$$k(IVR)=27/19=1,42$$

Zde je rozdíl obrovských 42 %, na tento bod by se měl management zaměřit jakožto na důležitý bod.

Index monumentalismu (MON)

Turecká národní kultura má větší sklon k monumentalismu.

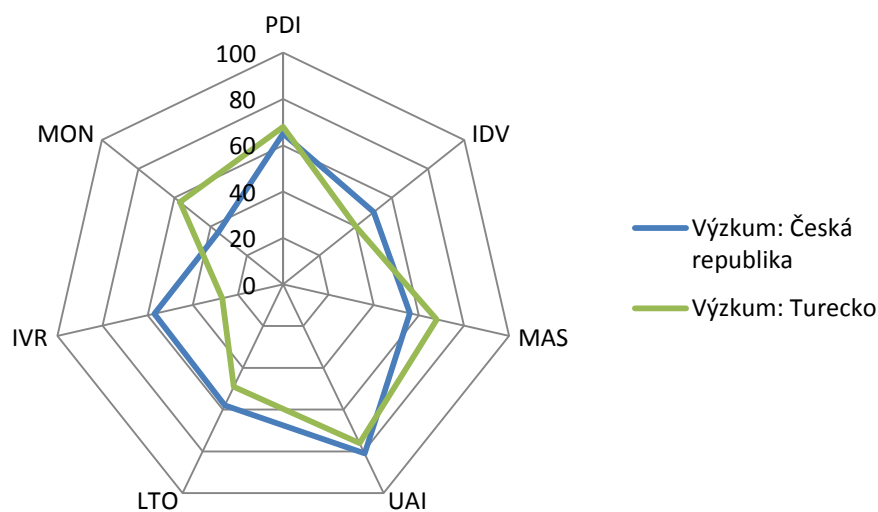
$$k(MON)=57/64=0,89$$

U indexu monumentalismu je rozdíl 11%, což je již znatelná hodnota.

Shrnutí

Jak jsme se přesvědčili, 10% zastoupení netureckých národností v Tureckém souboru nemá velký vliv na celkové hodnoty indexů. Jedinou významnou výjimkou je index požitkářství, u kterého je silně

3.5.5 Komparativní analýza českého vzorku a tureckého vzorku



Graf č. 12: Srovnání výsledků pro český a turecký vzorek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této kapitole porovnáme výsledné indexy pro českou a tureckou pobočku. Z grafu lze na první pohled vyčíst, že se turecká firemní kultura a česká firemní kultura bude lišit v některých ohledech značně a v některých ohledech bude velmi podobná.

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

PDI má obdobné hodnoty pro obě země. To je výhodné pro management, může se chovat stejně k oběma zemím, co se týče autoritativnosti stejně.

$$k(PDI)=65/67=0,96$$

Rozdíl pouhé 4% není statisticky významný.

Index individualismu (IDV)

Česká pobočka je přesně mezi individualistickým a kolektivistickým přístupem. Turecká je mírně kolektivistická.

$$k(IDV)=50/40=1,25$$

Rozdíl 25% je již v tomto ohledu významnější statistická odchylka.

Index maskulinity (MAS)

Turecká pobočka má vyšší maskulinitu. Je to do jisté míry také určitě způsobeno, že v turecké pobočce je 54 % mužů, zatímco v české pobočce je jen 41 % mužů.

$$k(MAS)=56/68=0,82$$

Rozdíl 18% lze již v tomto kontextu považovat za statisticky významnější odchylku.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Obě země mají vysoký index vyhýbání se nejistotě. Management by se měl snažit u obou poboček minimalizovat nejistoty, které by mohli vést ke snižování produktivity.

$$k(UAI)=81/76=1,07$$

Rozdíl 7% není statisticky významná odchylka.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Česká pobočka je mírně více dlouhodobě zaměřená. Management by měl zaměstnancům nastínit dlouhodobější plány, aby tím snížil dopad UAI.

$$k(LTO)=58/49=1,18$$

Rozdíl 18% lze již v tomto kontextu považovat za statisticky významnější odchylku.

Index požitkářství (IVR)

Turecká pobočka je silně zdrženlivá. Naproti tomu česká pobočka je mírně požitkářská. Tento index má největší odchylku ze všech indexů. V tomto bodě by měl management postupovat opatrně, co se týče obou poboček.

$$k(IVR)=57/27=2,1$$

Rozdíl 110% je obrovský a mělo by se s ním zacházet s citem.

Index monumentalismu (MON)

Turecká pobočka je o hodně monumentalističtější než česká.

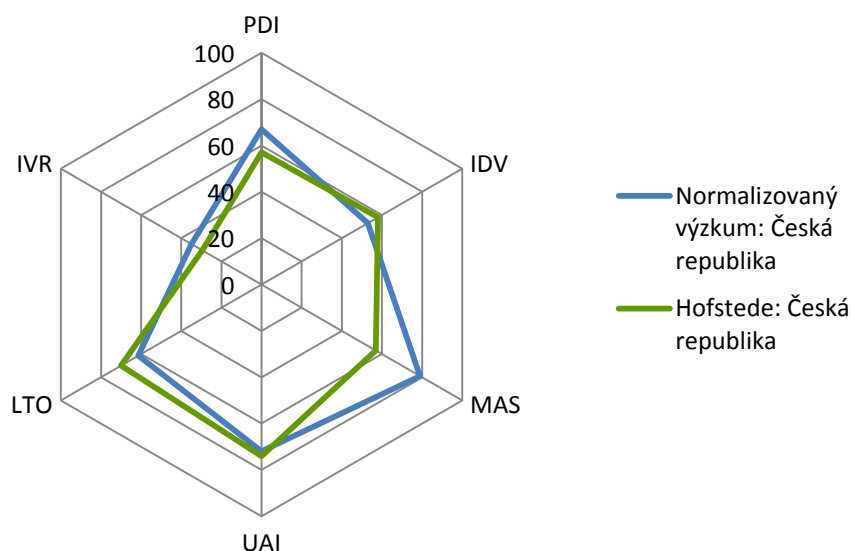
$$k(\text{MON})=36/57=0,63$$

Rozdíl 37% lze považovat za statisticky významný.

Shrnutí

Indexy s největším rozdílem jsou index požitkářství a index monumentalismu. Management by měl počítat s větší rigiditou na straně turecké pobočky a měl by také počítat s tureckou hrdostí a neměnitelností. V podstatě oba tyto ukazatele poukazují na neflexibilitu ze strany turecké pobočky.

3.5.6 Komparativní analýza českého vzorku a oficiálních dat



Graf č. 13: Srovnání českého vzorku a oficiálních dat
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této kapitole porovnáme hodnoty indexů v české pobočce s hodnotami naměřenými Geertem Hofstedem. Hodnoty z tohoto výzkumu musí být normalizovány, aby odpovídala měřítka jednotlivých indexů. To se provádí pomocí konstant, které se přičítají resp. odečítají od výsledných indexů. Konstanta se získá odečtením společných hodnot od jiného jazyka ze stejného výzkumu od jeho oficiálních hodnot indexu dle

Geerta Hofsteda. Tento postup se snaží eliminovat vliv globální firemní kultury a snaží se zdůraznit firemní kulturu v dané lokalitě.

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

PDI v Rehau vychází oproti oficiálním hodnotám mírně vyšší. To může poukazovat na vyšší hierarchické struktury v Rehau ve srovnání s IBM.

Index individualismu (IDV)

Rozdíl v indexu individualismu je minimální. Lze jej považovat za téměř shodný.

Index maskulinity (MAS)

Index maskulinity je mnohem vyšší v české pobočce Rehau než oficiální hodnoty.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Rozdíl v indexu vyhýbání se nejistotě je minimální. Hodnoty jsou přibližně stejné jak pro českou pobočku, tak pro oficiální hodnoty. Lze jej považovat za téměř shodný.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Rozdíl v indexu dlouhodobé orientace již není zcela zanedbatelný, ale oba indexy jsou silně dlouhodobě orientované.

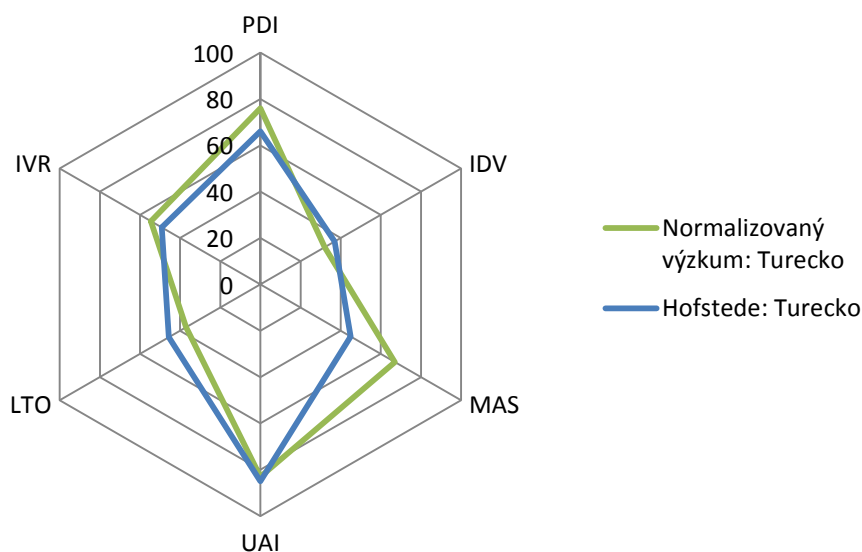
Index požitkářství (IVR)

Index požitkářství je přibližně stejný jak pro českou pobočku, tak pro oficiální hodnoty. Lze jej považovat za téměř shodný.

Shrnutí

Rozdíly v hodnotách indexů české pobočky oproti oficiálním hodnotám jsou zanedbatelné až na index maskulinity. Ten je větší o 35% vyšší u české pobočky. Důvodem může být lokalita v maloměstě vzhledem k tomu, že původní výzkum probíhal ve velkoměstě.

3.5.7 Komparativní analýza tureckého vzorku a oficiálních dat



Graf č. 14: Srovnání tureckého vzorku a oficiálních dat
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V této kapitole porovnáme hodnoty indexů v turecké pobočce s hodnotami naměřenými Geertem Hofstedem. Hodnoty z tohoto výzkumu musí být normalizovány, aby odpovídala měřítka jednotlivých indexů. Postup je stejný jako v předešlé kapitole.

Index vzdálenosti mocenských pozic (PDI)

Rozdíl v indexu vzdálenosti mocenských pozic již není zcela zanedbatelný, ale oba indexy jsou silně dlouhodobě orientované.

Index individualismu (IDV)

Rozdíl v indexu individualismu je minimální. Lze jej považovat za téměř shodný.

Index maskulinity (MAS)

Index maskulinity je mnohem vyšší v turecké pobočce Rehau než oficiální hodnoty.

Index vyhýbání se nejistotě (UAI)

Rozdíl v indexu vyhýbání se nejistotě je minimální. Hodnoty jsou přibližně stejné jak pro tureckou pobočku, tak pro oficiální hodnoty. Lze jej považovat za téměř shodný.

Index dlouhodobé orientace (LTO)

Rozdíl v indexu dlouhodobé orientace je přibližně 20%. To již není zcela zanedbatelné.

Index požitkářství (IVR)

Oba indexy mají hodnoty přibližně neutrální a proto je lze považovat za přibližně shodné.

Shrnutí

Rozdíly v hodnotách indexů turecké pobočky oproti oficiálním hodnotám jsou zanedbatelné až opět na index maskulinity. Ten je větší o 51% vyšší u turecké pobočky. Důvodem může být lokalita v maloměstě vzhledem k tomu, že původní výzkum probíhal ve velkoměstě.

Druhým indexem, který nemá zanedbatelný rozdíl je index dlouhodobé orientace, který je o 20% vyšší ve prospěch originálních dat.

4 VLASTNÍ NÁVRHY A ŘEŠENÍ

V této kapitole budou uvedeny praktické návrhy a doporučení na řízení české resp. turecké pobočky.

4.1 Česká pobočka

4.1.1 Možnosti motivace

Pomineme-li finanční motivaci, která je však velmi důležitá v každém podniku, lze využít vysoké hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě. Zaměstnanci zvolí raději jistější méně placené zaměstnání než nejisté avšak lépe placené.

Jistotu zaměstnanců lze posílit např.:

- stabilním přísunem práce
- stabilním pracovním režimem
- včasným vyplácením mzdy

Dalším silným faktorem této firemní kultury je velmi nízký index monumentalismu. Zaměstnanci této firmy referují nenápadnost, tudíž je nevhodné zavést pracovní prostředí typu open-space. Prostorové oddělení jednotlivých pracovních míst zde bude působit také jako motivující faktor, napomáhající větší mentální spokojenosti v práci a tím povede k menší chybovosti zaměstnanců.

4.1.2 Srovnání s českým průměrem

Index maskulinity je o 35% vyšší než oficiální data pro Českou republiku dle Geerta Hofsteda. Tudíž je třeba při řízení tohoto kolektivu brát v úvahu jistou segregaci mezi jednotlivými pohlavími.

Toto může mít za důsledek neshody mezi zaměstnanci na základě pohlaví, zároveň to vede však k možnosti lepší optimalizace pracovních procesů a alokaci vhodnějších pracovních zdrojů k těmto procesům na základě pohlaví.

4.2 Turecká pobočka

4.2.1 Možnosti motivace

Stejně tak jako u české pobočky lze využít vysoké hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě. Zaměstnanci zvolí raději jistější méně placené zaměstnání než nejisté avšak lépe placené.

Rady pro tureckou pobočku jsou stejné, a to posílit jistotu zaměstnanců např. pomocí:

- stabilním přísunem práce
- stabilním pracovním režimem
- včasným vyplácením mzdy

Druhým velmi silným faktorem v turecké pobočce je velmi nízký index požitkářství. Je důležité, aby byla pobočka byla zařízena v souladu s tureckými tradicemi, skromně, a aby celá firma působila otevřeně a neprovokativně. Oddělené prostory pro ženy a muže by byli vhodné.

Dalším důležitým faktem je vysoký maskulinita, který by měla být brána v potaz obdobně jako index požitkářství.

4.2.2 Srovnání s tureckým průměrem

Opět největší rozdíl je stejně jako u české pobočky v mnohem silnější maskulinitě oproti oficiálním hodnotám dle Geerta Hofsteda. V turecké pobočce je maskulinita dokonce o 51% vyšší

4.3 Globální návrhy

V rámci globálního managementu se chce zaměřit na shodné aspekty obou poboček, které mohou využívat stejné firemní procesy, avšak s velkou opatrností v oblastech, kde se tyto pobočky liší.

4.3.1 Srovnání indexů

Téměř shodný index vzdálenosti moci bude definovat firemní kulturu, stejně tak vysoký index vyhýbání nejistotě. Dalším shodným významným prvek pro obě pobočky je vyšší maskulinita. Návrhy pro využití a rady, kde si dát pozor jsou uvedeny u jednotlivých

poboček. Je velmi pravděpodobné, že prvky, které definují firemní kulturu, budou moci být aplikovány globálně na všechny mezinárodní pobočky.

Největší rozdíly jsou v indexech požitkářství a monumentalismu. Turecká pobočka bude mnohem rigidnější ve všech aspektech a zároveň zde bude hrát velkou roli turecká hrdost. Management by se neměl snažit zavést evropské prvky, které jsou v kolizi s tureckými zvyky.

4.3.2 Implementace TQM

V současné době ve firmě probíhá jen ISO certifikace a zavádění jejích norem. Avšak chybí hlubší koncept pro průběžnou inovaci a optimalizaci výrobních procesů, pro sdílení poznatků a informací mezi

Dle názoru autora by bylo velmi vhodné zavést Total Quality Management. K jeho efektivitě by napomáhala vysoká míra kolektivismu – tudíž za předpokladu, že bude tento směr přijat na organizační úrovni, bude brán jako součást firemní kultury a nebude odmítán jejími členy. Drobnou překážkou v tomto ohledu může být drobná rigidita způsobená vyšším indexem vyhýbání nejistotě v obou pobočkách.

Dalším aspektem, který by mohl napomáhat efektivnímu zavedení této metody, je vysoká hodnota indexu vzdálenosti moci. Toto má obvykle za následek velkou míru autority managementu a tím zjednodušuje zavádění nových metod a procesů. Toto bude fungovat v opozici proti vyššímu indexu vyhýbání nejistotě a při úspěšné a vhodné implementaci TQM bude vést k vyšší důvěře v management.

Autor dále navrhuje zavést finanční motivační složku za sdílení poznatků o výrobě a výrobních postupech mezi zaměstnanci ve formě interních školení vedených samotnými zaměstnanci. Toto vede ještě k lepší spolupráci mezi zaměstnanci a také k postupnému zefektivňování výroby.

Finanční stránka

Cena školení TQM je 60000Kč pro skupinu až 12 účastníků. Za předpokladu, že by se zvýšila efektivita výroby o pouhé jedno procento a při tržbách z prodeje zboží stejných jako v minulém roce (670993 tisíc Kč). Bude návratnost investice:

$$ROI = \frac{(670993000 * 0,01 - 60000)}{60000} = 110,83$$

Investice za podmínek uvedených výše se vrátí zhruba 111krát, je tudíž velmi výhodnou investicí i v krátkodobém smyslu, vzhledem k tomu, že změny ze zavádění TQM jsou viditelné již v krátkodobém horizontu. Dlouhodobá návratnost investice bude mnohem větší.

4.4 Outsourcing do Turecka

Dle názoru autora je outsourcing výrobních podniků do Turecka při implementaci návrhů a rad uvedených v této kapitole výhodný. Průměrná mzda je v Turecku mnohem nižší. Drobnou nevýhodou může být mírně vyšší daň z příjmu právnické osoby, která v Turecku činí 20% a je tudíž o 1% vyšší než v České republice.

Významným rizikem může být velká rigidita v Turecku. Autor by zvolil tuto zemi pro výrobu běžných a za použití běžných, již používaných, technologií. Výrobu cutting-edge technologií, případně výrobu, která cutting-edge technologie používá, by autor outsourcovat do Turecka nedoporučoval.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala českou a tureckou pobočkou společnosti Rehau. Cílem bylo porovnat firemní kulturu na mezinárodní úrovni a navrhnout rady pro zlepšení mezinárodního managementu, jak unifikovat procesy. Předpokládám, že na základě získaných dat se podařilo cíle práce splnit.

K výzkumu byl použit dotazník Value Survey Module 2008, který byl lokalizován do češtiny a turečtiny. Průzkum proběhl na pobočce v Moravské Třebové (ČR) a v Bileciku (Turecko). Naměřené hodnoty byly zpracovány a zobrazeny na víceosém grafu. Data byla normalizována na základě oficiálních hodnot, aby byla porovnatelná mezi sebou. Poté byla provedena komparativní analýza výsledků, kde se porovnávali jednotlivé hodnoty v rámci poboček a s oficiálními hodnotami dle Geerta Hofsteda.

Analýzou dat bylo zjištěno, že firemní kultura je velmi kolektivistická a zároveň je tu velká vzdálenost mezi mocenskými pozicemi v podnikové hierarchii. Dalším prvkem firemní kultury je maskulinita podniku, která vede k silnému rozdělování pozic dle pohlaví. Zaměstnanci obou poboček mají velkou tendenci k vyhýbání se nejistotě a to vede k jisté rigiditě v zavádění nových věcí. Tyto prvky jsou shodné pro obě pobočky.

Doporučení na základě získaných dat byla rozdělena dle pobočky a poté byla uvedena globální doporučení a návrhy. Globální doporučení je jen na základě dvou poboček. Pro větší přesnost a možnost aplikovat výsledky skrz celý podnik by bylo třeba rozšířit výzkum na všechny pobočky firmy Rehau. Dále jsou načrtnuty možnosti outsourcingu do Turecka vzhledem k naměřeným kulturním hodnotám.

Hlavní navrženou změnou je zavedení Total Quality Managementu, který je vhodný vzhledem k vlastnostem firemní kultury. Návratnost investice na implementaci TQM by byla značná, a to již v krátkodobém horizontu.

Práce má sloužit jen jako návrh změn. Analýza dle VSM08 nemůže sloužit jako vše zahrnující prvek. Měla by sloužit jen jako doplněk dalších finančních analýz daných poboček. Proto by uvedené návrhy měli být použity jako doplňkový materiál při úpravách vnitropodnikových procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert J. *Kultury a organizace : Software lidské mysli*. Praha : Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- 2) KOEN, Carla I. *Comparative International Management*. Maidenhead (UK) : McGraw-Hill Education, 2005. 588 s. ISBN 978-0077103910.
- 3) LIENTZ, Bennet P., REA, Kathryn P. *International project management*. Waltham (Mass.) : Academic Press, 2003. 277 s. ISBN 978-0124499850.
- 4) MEAD, Richard, ANDREWS, Tim G. *International Management : Cross-Cultural Dimensions*. 4th edition. Hoboken (New Jersey) : Wiley-Blackwell, 2004. 472 s. ISBN 978-0631231776.
- 5) SOLOMON, Charlene M.; SCHELL, Michael S. *Managing across cultures*. New York : McGraw-Hill, 2009. 368 s. ISBN 978-0071605854.
- 6) FANG, Tony. *A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension*. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2003-12-01, roč. 3, č. 3, s. 347-368. ISSN 14705958. DOI: 10.1177/1470595803003003006. Dostupné z: <http://ccm.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/1470595803003003006>
- 7) FANG, Tony. *From "Onion" to "Ocean"*. *International studies of management*. Stockholm: M. E. Sharpe, 2006, Vol. 35, s. 71-90. ISSN 0020-8825.
- 8) HICKSON, David John et al. *The culture-free context of organization structure: A trinational comparison*. Farnborough, Hampshire, England: Gower, 1974, 227 s. ISBN 05-660-0324-4.

- 9) RAVASI, Davide, SCHULZ, Majken. *Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture*. In: *Academy of Management Journal*. 49. vyd. Birmingham: Academy of Management, 2006, s. 433-458. ISSN 0001-4273.
- 10) KENNEDY, Allan, DEAL, Terrence. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. 18. pr. Reading, Mass. [u.a.]: Addison-Wesley, 2000. ISBN 978-020-1102-871.
- 11) REHAU, s.r.o. *Výroční zpráva 2011* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a32917&dokumentId=C+10452%2fSL24%40MSPH&klic=4hn4ew>
- 12) CLEARLYCULTURAL. *Making Sense of Cross Cultural Communication: Power Distance Index* [online]. 2009 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/power-distance-index/>
- 13) CLEARLYCULTURAL. *Making Sense of Cross Cultural Communication: Individualism* [online]. 2009 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>
- 14) CLEARLYCULTURAL. *Making Sense of Cross Cultural Communication: Masculinity* [online]. 2009 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/>
- 15) CLEARLYCULTURAL. *Making Sense of Cross Cultural Communication: Uncertainty Avoidance Index* [online]. 2009 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/>

- 16) CLEARLYCULTURAL. *Making Sense of Cross Cultural Communication: Long-Term Orientation* [online]. 2009 [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>
- 17) HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE, Michael MINKOV a VINKEN. *Values survey module 2008: Manual*. 08-01. 2008, 18 s. Dostupné z: www.geerthofstede.com/media/253/VSM08English.doc
- 18) LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- 19) HEKELOVÁ, Edita. *TQM: Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava: STU Bratislava, 2008. ISBN 978-80-89313-14-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: "Cibulový diagram" úrovní projevu kultur	15
Obr. č. 2: Mapa indexu vzdálenosti mocenských pozic	17
Obr. č. 3: Mapa indexu individualismu	18
Obr. č. 4: Mapa indexu maskulinity	20
Obr. č. 5: Mapa indexu vyhýbání se nejistotě.....	21
Obr. č. 6: Mapa indexu dlouhodobé orientace.....	22

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rozložení národností v tureckém souboru	33
Graf č. 2: Rozdělení dle pohlaví u českého souboru	34
Graf č. 3: Rozdělení dle pohlaví u tureckého souboru	34
Graf č. 4: Rozdělení dle věku u českého souboru.....	35
Graf č. 5: Rozdělení podle věku u tureckého souboru.....	36
Graf č. 6: Rozdělení podle počtu let studia u českého souboru.....	36
Graf č. 7: Rozdělení podle počtu let studia u tureckého souboru	37
Graf č. 8: Výsledky výzkumu českého vzorku	42
Graf č. 9: Výsledky výzkumu pro vzorek dle turecké národnosti	44
Graf č. 10: Výsledek výzkumu pro celý turecký vzorek	45
Graf č. 11: Srovnání výsledků tureckého vzorku	47
Graf č. 12: Srovnání výsledků pro český a turecký vzorek	50
Graf č. 13: Srovnání českého vzorku a oficiálních dat	52
Graf č. 14: Srovnání tureckého vzorku a oficiálních dat	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Informace o výzkumném souboru	32
---	----

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha 1: Česká verze mezinárodního dotazníku VSM 08

Příloha 2: Turecká verze mezinárodního dotazníku VSM08

V S M 08

MODUL PRŮZKUMU HODNOT 2008 DOTAZNÍK

Česká jazyková verze

MŮŽE BÝT SVOBODNĚ VYUŽITO ZA ÚČELEM VÝZKUMU
PRO UŽITÍ V KOMERČNÍCH PUBLIKACÍCH JE NUTNÉ POVOLENÍ

Vydáno 16.11. 2011

Přeložil: Oto Šimeček; aranwes@gmail.com

Původní vydání:

Release 08-01, January 2008; Geert Hofstede BV; hofstede@bart.nl

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08) - strana 1

Prosím uvažujte ideální zaměstnání – bez ohledu na Vaše současné zaměstnání (pokud nějaké máte). Jak důležité by pro Vás bylo při výběru ideálního zaměstnání ... (na každém řádku prosím zakroužkujete jednu odpověď).

- 1 = nejdůležitější
- 2 = velmi důležité
- 3 = středně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité

01. mít dostatek času pro Váš osobní nebo rodinný život	1	2	3	4	5
02. mít šéfa (přímého nadřízeného), kterého můžete respektovat	1	2	3	4	5
03. dostat uznání za dobrý výkon	1	2	3	4	5
04. mít jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5
05. mít příjemné spolupracovníky	1	2	3	4	5
06. dělat práci, která je zajímavá	1	2	3	4	5
07. aby se s Vámi Váš přímý nadřízený radil o svých rozhodnutích	1	2	3	4	5
08. žít v žádané oblasti	1	2	3	4	5
09. mít práci, které si rodina a přátelé váží	1	2	3	4	5
10. mít šanci na povýšení	1	2	3	4	5

Ve Vašem soukromém životě: jak je pro Vás důležité následující: (na každém řádku zakroužkujete prosím jednu z následujících odpovědí):

11. Ponechat si volný čas pro zábavu	1	2	3	4	5
12. Střídmost: mít pár tužeb	1	2	3	4	5
13. Být štědrý k ostatním lidem	1	2	3	4	5
14. Skromnost: vypadat malý, ne velký	1	2	3	4	5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08) - strana 2

15. Pokud je něco opravdu drahého, co si chcete koupit, ale nemáte na to peníze. Co uděláte?

1. vždy si před koupí našetřím
2. obvykle si nejdříve našetřím
3. občas našetřím, občas si půjčím
4. obvykle si půjčím, splatím později
5. vždy koupím hned, splatím později

16. Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý?

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

17. Jste šťastná osoba?

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

18. Jste stejný člověk v práci (nebo ve škole, pokud jste student) a doma?

1. úplně stejný
2. z většiny stejný
3. nevím
4. z většiny jiný
5. úplně jiný

19. Zabraňují Vám někdy ostatní lidé a okolnosti dělat to co doopravdy chcete?

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

20. Jak hodnotíte své zdraví v současnosti?

1. velmi dobré
2. dobré
3. slušné
4. slabé
5. velmi slabé

21. Jak je důležité náboženství ve Vašem životě?

1. nejvíce důležité
2. velmi důležité
3. středně důležité
4. málo důležité
5. nedůležité

22. Jak hrdý jste na to být občanem své země?

1. vůbec
2. ne moc hrdý
3. trochu hrdý
4. celkem hrdý
5. velmi hrdý

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08) - strana 3

23. Jak často se, z Vaší zkušenosti, podřízení obávají odporovat svým šéfům (nebo svým učitelům v případě studentů)?

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

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (prosím zakroužkujte vždy jednu odpověď):

- 1 = silně souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nerozhodný
- 4 = nesouhlasím
- 5 = silně nesouhlasím

24. Člověk může být dobrým manažerem, aniž by měl přesnou odpověď na každou otázku, kterou může podřízený vznést ohledně jeho/její práce.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. Stálá snaha je nejjistější cestou k výsledkům.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. Organizačním strukturám, kde mají podřízení dva šéfy, by se mělo vyhýbat za každou cenu.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. Pravidla společnosti nebo organizace by se neměla porušovat – ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu společnosti.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

28. Měli bychom ctít naše hrdiny z minulosti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 08) - strana 4

Nějaké informace o Vás (pro statistické účely):

29. Jste:

1. muž
2. žena

30. Kolik Vám je let?

1. Méně než 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 a více

31. Kolik let školní docházky (či jiného ekvivalentu) jste absolvoval (počínaje základní školou)?

1. 10 let a méně
2. 11 let
3. 12 let
4. 13 let
5. 14 let
6. 15 let
7. 16 let
8. 17 let
9. 18 let a více

32. Pokud máte / jste měl placené zaměstnání, o jakou práci se jedná / jednalo?

1. Neplacené zaměstnání (včetně studentů)
2. Nekvalifikovaný nebo částečně kvalifikovaný dělník
3. Obecně vyškolený úředník či sekretářka
4. Odborně vzdělaný řemeslník, technik, IT-specialista, zdravotní sestra, umělec či obdobné
5. Akademicky vzdělaný profesionál nebo ekvivalent (ale nikoliv manažer)
6. Manažer jednoho a více podřízených (vyjma manažerů)
7. Manažer jednoho a více manažerů

Jaká je Vaše národnost?

Jaká byla Vaše národnost při narození (pokud byla jiná)?

Děkuji Vám za spolupráci!

D A M 08

DEĞERLER ANKETİ MODULÜ 2008 ANKET Türkçe Versiyon

**ARAŞTIRMA AMAÇLI KULLANIMA AÇIKTIR
TİCARİ YAYINLARDA ÇOĞALTILMASI İÇİN,
İZİN ALINMALIDIR**

© Geert Hofstede BV
hofstede@bart.nl; www.geerthofstede.nl

ULUSLARARASI ANKET (DAM 08)- sayfa 1

Lütfen, varsa mevcut işinizi gözardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu ... (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

- 1 = birincil derecede önemli
- 2 = çok önemli
- 3 = orta düzeyde önemli
- 4 = az önemli
- 5 = en az derecede önemli ya da önemsiz

01. kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması	1	2	3	4	5
02. saygı duyabileceğin bir patronunun olması	1	2	3	4	5
03. iyi performansın takdir edilmesi	1	2	3	4	5
04. iş güvencesinin olması	1	2	3	4	5
05. cana yakın insanlar ile çalışmak	1	2	3	4	5
06. ilgi çekici işler yapmak	1	2	3	4	5
07. işin hakkındaki kararlarda patronunun görüşüne başvurması	1	2	3	4	5
08. cazip bir bölgede yaşamak	1	2	3	4	5
09. arkadaşların ve ailen tarafından saygı duyulan bir işinin olması	1	2	3	4	5
10. terfi şansının olması	1	2	3	4	5

Özel hayatınızda, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemlidir: (lütfen her satırda bir cevap işaretleyiniz):

11.eğlence için zaman ayırma	1	2	3	4	5
12. ölçülü olmak	1	2	3	4	5
13. diğer insanlara karşı cömert olmak	1	2	3	4	5
14. alçakgönüllülük	1	2	3	4	5

ULUSLARARASI ANKET (DAM 08) – sayfa 2

15. Eđer almak istediđiniz fakat çok pahalı bir Őey varsa ve paranız yetmiyorsa ne yaparsınız?

1. Herzaman önceden para biriktiririm
2. Genelde önceden para biriktiririm
3. Bazen biriktirir, bazen borŐ alırım
4. Genelde borŐ alır daha sonra öderim
5. Her zaman dorŐ alır sonradan öderim

16. . İŐ yerinizde ne sıklıkla gergin ya da huzursuz hissedersiniz?

1. her zaman
2. genellikle
3. bazen
4. nadiren
5. asla

17. mutlu biri misiniz ?

1. her zaman
2. genellikle
3. bazen
4. nadiren
5. asla

18. iŐte ve evde(đrenci iseniz okulda) aynı kiŐi misiniz ?

1. tamamen aynı
2. Çođunlukla aynı
3. bilmiyorum
4. Çođunlukla farklı
5. tamamen farklı

19. diđer insanlar ya da Őartlar sizi yapmak istediđiniz bir Őeyden alıkoyar mı ?

1. evet,her zaman
2. evet,genellikle
3. bazen
4. hayır,nadiren
5. hayır,asla

20 . Genel olarak sađlık durumunuzu nasıl tanımlıyor sunuz?

1. Çok iyi
2. iyi
3. vasat
4. kötü
5. Çok kötü

21. Din sizin hayatınızda ne kadar önemli ?

1. birincil derecede önemli
2. Çok önemli
3. orta düzeyde önemli
4. az önemli
5. nemsiz

22. lkenizin vatandaŐı olmakla ne kadar gurur dyyorsunuz?

1. Hiç gurur duymuyorum
2. Gurur duymuyorum
3. Biraz gurur duyuyorum
4. Oldukça gurur duyuyorum
5. Çok gurur duyuyorum

ULUSLARARASI ANKET (DAM 08) – sayfa 3

23. Hayatınız boyunca kaç defa çalışanların patronlarıyla çelişmekten kaçındığınızı gördünüz (ya da öğrencilerin öğretmenleri ile?)

1. asla
2. nadiren
3. bazen
4. genellikle
5. her zaman

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız? (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

- 1 = çok katılıyorum
- 2 = katılıyorum
- 3 = kararsızım
- 4 = karşıyım
- 5 = çok karşıyım

24. Altında çalışanların tüm sorularına kesin bir cevap sahibi olmadan da iyi bir yönetici olunabilir.

1 2 3 4 5

25. Israrlı çabalar, çözüme ulaşmada en kesin yoldur.

1 2 3 4 5

26. Bir organizasyon yapısı içerisinde çalışanların iki farklı müdüre bağlı olması durumundan kesinlikle kaçınılmalıdır.

1 2 3 4 5

27. Çalışanlar, bir şirketin veya organizasyonun kurallarını, kuralı çiğnemek organizasyonun yararına olduğunu düşünse bile çiğnememelidirler.

1 2 3 4 5

28. Geçmişteki kahramanlarımızı onore etmeliyiz.

1 2 3 4 5

ULUSLARARASI ANKET (DAM 08) - sayfa 4

Sizin hakkınızda bazı bilgiler (istatistiki amaçlar için):

29. Cinsiyetiniz:

1. erkek
2. kadın

30. Kaç yaşınızdasınız?

1. 20'den küçük
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 ve üstü

31. Kaç yıl resmi okul eğitimi (ya da eşdeğeri) tamamladınız (ilkokuldan başlayarak)?

1. 10 yıl ya da daha az
2. 11 yıl
3. 12 yıl
4. 13 yıl
5. 14 yıl
6. 15 yıl
7. 16 yıl
8. 17 yıl
9. 18 yıl ya da daha çok

32. Ücret karşılığı çalıştığınız bir işiniz varsa ya da olduysa, bu ne tür bir iş / işti?

1. Ödemesiz iş (tam-zamanlı öğrencileri de kapsar)
2. Vasıfsız ya da yarı-vasıflı işçi
3. Genel eğitilmiş ofis çalışanı ya da sekreter
4. Mesleki eğitilmiş zanaatkar, teknisyen, hemşire, sanatçı ya da eşdeğeri
5. Akademik eğitilmiş profesyonel ya da eşdeğeri (yönetici konumunda olmayan)
6. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olmayan) kişinin yöneticisi
7. Bir ya da daha çok (yönetici konumunda olan) kişinin yöneticisi

33. Uyruğunuz nedir?

34. Doğduğunuzda uyruğunuz neydi (eğer farklı ise)?

Katılımınız için çok teşekkür ederiz!