

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Bakalářská práce

**Kulturní hodnoty v mezinárodním
managementu: případ mobilních
operátorů ČR**

Autor: Zuzana Procházková

Vedoucí práce: Ing. Inna Čábelková Ph.D.

Praha

2007

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 18.05.2006

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Inně Čábelkové Ph.D. za podporu při psaní práce a její přínosnou kritiku. Vzhledem k tomu, že většinu své práce jsem psala během studijního pobytu zahraničí, děkuji i za ochotu práci konzultovat prostřednictvím elektronické pošty.

OBSAH

1 Úvod.....	7
1.1 Téma práce.....	7
1.2 Cíl práce	8
2 Kultura.....	8
2.1 Kultura – vymezení a pojetí kultury.....	9
2.2 Národní kultura – rozmanitost kultur	12
2.3 Struktura kultury – dimenze.....	13
2.4 Hodnoty a normy	13
2.5 Organizace.....	15
2.6 Kultura organizace	15
2.7 Shrnutí	16
3 Management.....	17
3.1 Definice a význam managementu	17
3.2 Úrovně managementu	18
3.3 Mezinárodní management	19
4 Východiska práce a stanovení hypotéz	21
4.1 Hofstedeho dimenze.....	21
4.1.1 Velká Británie	23
4.1.2 Německo	24
4.1.3 Španělsko	25
4.1.4 Česká Republika.....	26
4.1.5 Management a organizace	27
4.2 Shrnutí základních hypotéz	28

4.3	Metody výzkumu.....	30
4.4	Popis vzorku.....	30
4.5	Popis dotazníku	32
4.6	Zpracování a analýza dat, odchylka.....	36
5	Mobilní operátoři	38
5.1	Telefónica O2 Czech Republic, a.s.	38
5.2	T-Mobile Czech Republic a.s.	40
5.3	Společnost Vodafone Czech Republic a.s.	42
5.4	Závěr	45
6	Výsledky výzkumu	47
6.1	Vzdálenost moci.....	47
6.1.1	Obavy z vyjádření nesouhlasu.....	47
6.1.2	Možnost povýšení.....	49
6.1.3	Jak rozhoduje nadřízený.....	50
6.1.4	Shrnutí dimenze vzdálenosti moci.....	53
6.2	Dimenze individualismus – kolektivismus	54
6.2.1	Teamová práce	54
6.2.2	Soudržnost s kolektivem	57
6.2.3	Tolerance zaměstnavatele	59
6.2.4	Shrnutí dimenze individualismus – kolektivismus.....	64
6.3	Dimenze maskulinita – femininita	66
6.3.1	K čemu slouží porady.....	66
6.3.2	Problematika příbuzenského vztahu na pracovišti	70
6.3.3	Kariéra žen.....	72
6.3.4	Baterie otázek maskulinita – femininita	74
6.3.5	Shrnutí dimenze maskulinita – femininita	77
6.4	Dimenze vyhýbání se nejistotě	78

6.4.1 Nervozita při práci	78
6.4.2 Pravidla ve společnosti	81
6.4.3 Požadavky situace rozhodují	83
6.4.4 Vyhledky do budoucna	85
6.4.5 Shrnutí dimenze vyhýbání se nejistotě	87
7 Závěr.....	88
8 Hodnocení kvality výzkumu, omezení výzkumu a doporučení pro další výzkum.....	90
8.1 Etika výzkumu	93
9 Reference	94
9.1 Internetové zdroje	95
9.2 Seznam tabulek.....	98
9.3 Seznam grafů.....	99
10 Příloha 1.....	100
11 Příloha 2.....	104

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma, které propojuje mezinárodní management a kulturní hodnoty hned z několika důvodů. Zaprvé se celé své studium na Fakultě humanitních studií zajímám převážně o ekonomii a management, a proto jsem chtěla psát i bakalářskou práci zaměřenou tímto směrem. A zadruhé, protože se mi po absolvování kurzu Cultures and Organization a bližším seznámením s teorií holandského sociologa Geerta Hofstedeho otevřela jakási nová, a pro mne do té doby naprosto neznámá, dimenze této problematiky. Touto novou dimenzí přitom myslím možnost sledovat konkrétní kulturní hodnoty lidí či národů, a to nejen v oblasti managementu, ale i v každodenním životě. Pro ty, co tuto teorii však neznají, je role určitých kulturních hodnot ve společnosti naprosto samozřejmá, a proto si ji ani neuvědomují, stejně jako jsem si ji kdysi neuvědomovala ani já.

1.1 Téma práce

Tématem mé práce je obecně mezinárodní management a kulturní hodnoty v něm se promítající. V rámci tohoto tématu je však mým cílem zjistit zda kulturní hodnoty majitele společnosti mají vliv na kulturní hodnoty pobočky v zahraničí a pokud ano tak jaký.

Samotný výzkum se pak zaměřuje právě na zkoumání vlivu kulturních hodnot majitele firmy na vlastní podnikový management, v případě kdy firma působí na mezinárodní scéně. V mém výzkumu se bude jednat o tři mezinárodně působící společnosti mobilních operátorů na českém trhu. Konkrétně tedy jde o společnosti O2 Telefónica Czech Republic a.s.^{*}, T-Mobile Czech Republic a.s.^{**}, Vodafone Czech Republic a.s.^{***}. Jelikož

* dále jen O2 či O2 Telefónica

** dále jen T-Mobile

*** dále jen Vodafone

každá společnost byla založena v jiné evropské zemi (v případě O2 Telefónica se jedná o Španělsko a Velkou Británii, T-Mobilu o Německo a Vodafonu o Velkou Británii), je velice pravděpodobné, že zde bude možné vysledovat odlišnosti v managementu firmy vycházející právě z rozdílných kulturních hodnot.

Mimoto ale v práci rozebírám i pojem kultury a mezinárodního managementu jako dva základní pojmy, které vytváří rámec celé mé práce. Za velice důležité zde považuji vlastní pojetí kultury, která může mít mnohé interpretace.

1.2 Cíl práce

Cílem mé práce je vymezit rozdíly v kulturních hodnotách na pracovištích mobilních operátorů v České Republice (konkrétně se jedná o zaměstnance společností O2 Telefónica, T-Mobile a Vodafone) a tyto rozdíly následně porovnat s již existující teorií holandského sociologa Geerta Hofstedeho. Současně s tím tedy budu sledovat i vliv kulturních hodnot majitele firmy na vlastní podnikový management v zahraničí.

2 Kultura

Na celém světě, na všech světových kontinentech i ostrovech žije dnes již skoro 6 miliard obyvatel. Pokud bychom měli uvažovat o jejich jisté stratifikaci, jistě bychom se nevyhnuli rozdělení obyvatelstva planety Země i podle kultury.

Kultura však není jakési univerzální vnější měřítko podle kterého bychom mohli lidstvo rozlišovat. Kultura je něčím mnohem víc, je v nás samotných a učíme se jí již od narození. Kultura je však i příčinnou mnohých lidských nedorozumění, střetů a konfliktů, které vyplývají právě z rozdílného kulturního prostředí.

Samotné pojetí slova kultura může mít mnoho významů podle toho v jaké souvislosti ho uvedeme.

Etymologicky pochází slovo kultura z latinského slovesa „colo“, což v překladu znamenalo pěstovat a zemědělsky obývat. Původně bylo slovo používáno v souvislosti se zemědělskou činností, konkrétně pěstováním kulturních plodin. Tedy stejně jako dnes bylo slovo spjata s tím, co vyžadovalo neustálou lidskou péčí, bez které by zaniklo. Již slavný římský řečník, spisovatel a politik Marcus Julius Cicero (106 – 43 př.Kr) metaforicky přeložil Platónovu „péči o duši“, tedy filosofii, jako kulturu ducha, čímž položil základy pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti.¹²³

V nejširším pojetí je kultura chápána především jako soubor hodnot vytvořených lidskou činností.¹⁹⁶ Význam slova kultura však závisí zejména na konkrétním kontextu, ve kterém je použito. Kultura má mnoho definic, může jít o pojetí sociologické, archeologické, biologické, zemědělské i lingvistické. Pro tuto práci je stěžejní především sociologické pojetí. V následující podkapitole si tedy představíme dvě sociologické a jedno antropologické pojetí kultury.

2.1 Kultura – vymezení a pojetí kultury

Pojetí kultury Geerta Hofstedeho.

Podle Geerta Hofstedeho (*1928) je každý člověk nositelem určitých vzorců myšlení, pociťování a jednání, které nazývá mentální programy neboli „software mysli“. Právě tyto mentální programy přitom pro Hofstedeho představují kulturu. Kulturu sdílenou, ovlivněnou sociálním prostředím, kterou se učíme. Kulturu definuje jako: „kolektivní programování lidské mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie od druhých“. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 14)

Kulturu je třeba dle Hofstedeho dále vymežit a odlišit od samotné lidské přirozenosti a osobnosti jednotlivce. Lidská přirozenost je univerzální, zděděná úroveň lidského mentálního programování, kterou mají všichni

bez rozdílu společnou. Je to schopnost člověka pociťovat strach, hněv či lásku, zakládá lidské potřeby. Na druhé straně osobnost jednotlivce je jedinečný osobní soubor mentálních programů, který je zčásti zdědění a zčásti naučený. (Hofstede, G., Hofstede G.J., Praha 2007, str. 13-15)

Pojetí kultury Ruth Benedictové

Americká antropoložka Ruth Benedictová (1887-1948) chápe kulturu jako vzorec celé struktury společnosti, který není předáván instinktivně, tedy geneticky. To umožňuje člověku jeho vysokou přizpůsobivost a dává mu možnost stále se rozvíjet. Benedictová také poukazuje na nutnost odlišení chování všem lidem společného a chování podmíněného kulturně. Tuto skutečnost lze podle ní nejlépe vysledovat u primitivních kultur, kde je kulturní tradice prostá a společenské způsoby mají jasně stanovený řád.

Kultura je Benedictovou dále brána jako pojítka mezi lidmi, jako standardy a myšlenky, které sdílejí. Pro takovou kulturu je stěžejní systém hodnot a idejí, který jí dává smysl a řád. Samotná funkčnost a jedinečnost kultur poté spočívá v jejich výběrovosti. Každá kultura si z jistého spektra vybere jen některé sociální jevy, které bude vyzdvihovat a rozvíjet. Každá kultura má tedy jiné cíle, a proto nelze kultury vzájemně porovnávat. Kulturu je nutné studovat jako celek skládající se z mnoha vzájemně propojených částí.

Kultura u Benedictové určuje společenské hodnoty jedinců vně ní a do určité míry určuje i jejich chování. Společnost a jedince nelze oddělit, prostřednictvím kultury si jedinec totiž vytváří svůj vlastní život. Důležité je přitom také zmínit, že k přizpůsobování dochází oboustranně, nikoli jen na straně jednotlivců, ale i na straně kultury. (Benedictová Ruth, 2003, str. 17-49)

Pojetí kultury Zygmunta Baumana

Poněkud odlišně vymezuje kulturu sociolog Zygmunt Bauman (*1925), který ji jistým způsobem staví proti přírodě. Příroda pro něj představuje

danosti, věci, které změnit nelze. Kultura naopak představuje věci, které lidé změnit mohou, věci, s kterými se dá manipulovat a existuje jistý žádoucí konečný stav takové manipulace. Kultura je tedy záměrná činnost, kdy se realitě vnucuje jistá forma, je to snaha věci změnit, zavést a uchovat řád a potlačit odchylky, tedy chaos. Kultura se v podstatě snaží doplnit a nahradit řád přírody, řádem umělým, který prosazuje. Kultura je „usilovná práce na umělém řádu, která se uskutečňuje skrze rozlišování, oddělování, segregaci a diskriminaci mezi věcmi a skutky, které by jinak od sebe odděleny nebyly“ (Bauman Zygmunt, Tim May, 2004, str. 143). Za snahou o umělý řád podle Baumana přitom stojí snaha vytvořit uspořádaný svět, pravidelné a plně předpověditelné prostředí, kde po většinu času obstaráváme své životní záležitosti. Lidské chování je totiž z velké části naučené a naše schopnost učit se a dar paměti mají smysl jen ve víceméně neměnném prostředí. Utváření umělého řádu se tedy neobejde bez manipulace s pravděpodobností událostí, bez stanovení preferencí, priorit a hodnot.

Důležité je si přitom dle Baumana uvědomit, že žádná kultura není věčná ani jedinečná jako příroda samotná. Kultura vždy funguje ve společnosti mnoha kultur, a proto je její řád velmi křehký. Není přitom nikdy jisté, že námi ustanovený řád kultury je právě ten správný. (Bauman Zygmunt, Tim May, 2004, str. 137-152)

Ve své práci budu užívat definici kultury Geerta Hofstedeho. Ten ji definoval jako: „kolektivního programování lidské mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie od druhých“. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 14)

2.2 Národní kultura – rozmanitost kultur

Dnešní chápání národa jako společenství vymezeného hranicemi území, společnou historií a tradicemi je poměrně novodobé. I v současnosti lze ale v jednotlivých národních kulturách pozorovat jisté specifické rysy dávných říší či územních celků, které na jejich území kdysi existovaly. Zvláště zřejmý je vliv v oblastech, kde se dříve rozkládala Římská říše či Čínské císařství. Dnešní podoba světa a jeho kulturní rozmanitost je přitom výsledkem dlouhodobého historického vývoje jednak v důsledku významných přírodních jevů, jednak v důsledku významných politických událostí a vlivů lidí samotných. Tento proces však stále pokračuje stejně tak jako stále existují tendence národnostních, náboženských či jazykových skupin o vytvoření samostatných národních celků.

Jak uvádí Bauman, lidé se neradi přizpůsobují jiným národním kulturám, a proto se snaží prosadit tu svou, své měřítko hodnot a norem a potlačit tu „cizí“. Tyto snahy mnohdy vedou ke striktnímu vymezení územních hranic či omezené výměně. Pokud však mají vedle sebe žít odlišné kultury bez hranic, je vždy nutná vzájemná tolerance. (Bauman Zygmunt, Tim May, 2004, str. 151-152)

I v dnešním světě, kdy globalizace některé národní kulturní specifika pomalu stírá, je však rozmanitost kultur nesmírná. Tato rozmanitost, často náboženská, jazyková či ideologická je přitom mnohdy důvodem různých konfliktů a nepokojů. Je však nemožné jednu kulturu vyzdvihnout a jinou odsoudit jen na základě ideologického přesvědčení či náboženského vyznání. Vzájemné hodnocení kultur je takřka nemožné, jelikož se musíme vyvarovat mnoha nástrahám. Již Ruth Benedictová poukazovala na nebezpečí subjektivismu – tedy hodnocení jiných kultur měřítkem své vlastní kultury a na nemožnost srovnávat kultury, jelikož mají jiné cíle. (Benedictová Ruth, 2003, str.48-52)

2.3 Struktura kultury – dimenze

Přece jen však existuje cesta jak nalézt v lidské rozmanitosti a rozmanitosti kultur strukturu. Tuto strukturu nám může poskytnout vymezení dimenzí národních kultur na základě obecných problémů, se kterými se společnosti potýkají. S prvním vymezením národních dimenzí přišli v roce 1954 dva Američané, sociolog Alex Inkeles a psycholog David LeVinson, ve své studii o národní kultuře. Podle jejich vymezení je kultury možné srovnávat na základě obecných tendencí v chování příslušníků dané kultury a dále definovat dle následujících okruhů: vztah k autoritě, vztah mezi jedincem a společností, individuální chápání mužskosti a ženskosti a způsoby zacházení s konflikty. O dvacet let později stanovil rozdíly systému národních hodnot i holandský sociolog Geert Hofstede, na základě výsledků výzkumů zaměstnanců nadnárodní korporace IBM. Tyto dimenze přitom reprezentují základní problémy všech lidských společností a nebývale se shodují s dimenzemi Alexe Inkelese a Davida LeVinsona. Hofstede vymezuje dimenzi vzdálenost moci, individualismus – kolektivismus, maskulinita – femininita a vyhýbání se nejistotě. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 28-29)

Jednotlivé dimenze podrobně rozebírám v Kapitole 5 – Východiska práce a stanovení hypotéz.

2.4 Hodnoty a normy

Samotnou podstatou odlišnosti a rozmanitosti jednotlivých národnostních kultur, jádrem kultury, jsou hodnoty. „Hodnoty jsou představy jedinců nebo skupin o tom, co je žádoucí, správné, dobré či špatné. Právě na rozdílných hodnotách do značné míry spočívá variabilita mezi kulturami. Hodnoty jedince jsou totiž výrazně ovlivněny konkrétní kulturou, v níž žije.“¹⁶

Sociolog Zdeněk Strmiska (z centra pro výzkum společnosti v Paříži), poukazuje na čtyři skupiny možných charakteristik hodnot kdy: jde o

určení významů věcí; jádrem hodnocení je to, co má být; hodnoty jsou současně kritéria našeho hodnocení a objekty mající hodnotu, které musejí být přijímány jako platné významy a hodnoty jako jedna ze složek kultury. (Velký sociologický slovník, 1996, str. 375-377) Hodnoty jako součást kultury umožňují integraci kultury a společný systém hodnot jako celek podněcuje sociální soudržnost. Hodnoty jsou ale i příčinnou samotné strukturalizace společnosti – sociální stratifikace, která by bez hodnotících kritérií přeci nebyla možná. Hodnoty, jak uvádí Hofstede, však motivují i naše chování, mají rozhodující vliv na vytváření našich cílů a postupů, tedy norem k jejich dosažení. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 17)

Hofstede definuje hodnoty jako: „všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými, jsou to pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou stranu. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 17)

Hodnotový rámec a žebříček hodnot, čili hodnotové preference, si člověk vytváří již od raného dětství, většinou prostřednictvím rodiny. Takto vytvořená hodnotová preference je výsledkem dlouhodobých a komplikovaných procesů výběru a přijímání. (Prudký L., 2004, str.8)

Při interpretaci hodnot je přitom důležité rozlišovat mezi tím, co je žádoucí a tím, co je nežádoucí. To je dáno samotnou povahou norem. „Normy jsou standardní vzorce chování, platné pro určitou skupinu či kategorii lidí.“ (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 27) Pokud jde o to, co je žádoucí, je norma stanovena tím, co je eticky správné. Pokud však jde o věc požadovanou, norma odkazuje k volbám, k věcem praktickým. Normou chování ve společnosti je tedy takové chování, které naplňuje společně uznávané hodnoty o společenském chování. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 27)

Jelikož jsou hodnoty stálým měřítkem kultur jsou ideální pro srovnávací výzkum kultur. V mém výzkumu v rámci této bakalářské práce budou sloužit k porovnání jednotlivých společností mobilních operátorů z hlediska

kulturního vlivu vlastníka společnosti. Jednotlivé hodnoty jsou přitom sledovány z hlediska jejich provázanosti s kulturními dimenzemi Geerta Hofstedeho.

2.5 Organizace

Již odpradáвна měl člověk potřebu se shlukovat do větších skupin, které s sebou přinášely potřebu organizace. Taková organizace přitom vznikala zcela svévolně, jednoduše pro efektivnější výsledky ve všech oblastech pro celou skupinu, čímž se zamezilo šíření chaosu. Díky organizaci tak mohly být aktivity většího počtu lidí smysluplné a směřovat k vytyčenému cíli. Vytvoření organizace není přitom zcela nezbytné, léčit se může i bez zdravotnických institucí a bádát bez výzkumných ústavů. Výhody, které však z účelové koordinace většího počtu lidí plynou mají za následek, že čím dál tím větší procento lidských činností a aktivit je organizováno.

Lze říci, že všechny organizace vznikají, aby řešily problém : „jak zajistit koordinaci společenské akce a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob“ (Keller Jan, 1997, str. 12).

Každá organizace má přitom svou vlastní specifickou kulturu.

2.6 Kultura organizace

„Kultura organizace je souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování“. (Veber, J. a kol., 2006, str. 629)

Kultura organizace tedy spoluutváří celkovou identitu organizace a představuje především vzor chování, jednání a vystupování všech svých členů.

Kultura organizace představuje sdílený mentální software – kolektivní programování mysli. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 37)
Nejzásadnější rozdíl v pojetí kultury organizace představují dvě různá

chápaní kultury organizace. První pojetí chápe kulturu organizace jako něco, co organizace má – jde tedy o různé právní, ekonomické a organizační předpisy. Podniková kultura je v tomto smyslu striktně standardizovaná a omezená na vnitropodniková nařízení. Druhé pojetí říká, že organizace samotná je svébytnou kulturou – tedy kultura není dána předpisy a směrnicemi, je závislé na dobrém zakořenění a zažití praktik zaměstnanci samotnými. Jelikož se zaměstnanci na utváření kultury organizace v tomto pojetí částečně podílejí, je mnohem stabilnější, ale na druhé straně těžko měnitelná. Ideálním řešením kultury organizace je tedy jistý kompromis mezi těmi dvěma mezemi. Silná a zdravá kultura organizace přitom zvyšuje výkonnost firmy, efektivitu práce zaměstnanců, podporuje odpovědnost zaměstnanců vůči firmě, jejich soudržnost a další velmi důležité aspekty ovlivňují chod firmy. (Veber, J. a kol., 2006, str. 632-635)

Je přitom velice důležité od sebe odlišovat národní kulturu a organizační kulturu. Organizační kultury jsou více ovlivnitelné zatímco národní kultury jsou pro management dané. Nadnárodní společnosti tedy drží pohromadě právě organizační kultury. vést obchod na mezinárodní úrovni však vyžaduje zvládat jak organizační, tak národní kulturu současně.¹⁹

2.7 Shrnutí

Jak jsme si ukázali, vývoj kultury a kulturního systému je velice zdlouhavý a komplikovaný proces, kdy kultura a samotný celek kultury – lidé, se vzájemně ovlivňují. Každý jedinec je tedy součástí a zároveň tvůrcem národní kultury, v jejímž rámci žije svůj život a vytváří si své hodnotové preference. Národní kultura by se tedy měla odlišit od organizační kultury, která může být rozdílná i v rámci jednoho národa a nebo naopak stejná mezi více národy.

Jelikož tato práce se zaměřuje na studium kulturních hodnot zaměstnanců společností na úrovni středního managementu, v následující kapitole si

představíme samotný pojem managementu a vymezíme jeho úrovně a funkce.

3 Management

Management je odvozen z anglického slovesa „to manage“ – vést, řídit, ovládat, spravovat atd., má tedy mnoho překladů a interpretací. Management jako takový je většinou chápán v souvislosti s podnikovým řízením. Český termín řízení je však podstatně širší. Především jde však o řízení jisté skupiny či organizace. (Veber, J. a kol., 2006, str. 14)

Nemusí jít přitom o organizaci sledující jen ekonomické zájmy (ziskové organizace), ale může se jednat o řízení neziskových organizací, státních podniků či jiných projektů. Management je zkrátka nezbytnou součástí organizace, pokud má fungovat efektivně.¹²⁴

3.1 Definice a význam managementu

Jak ve své knize uvádí Josef Veber, narozdíl od ostatních věd, je management vědní disciplínou, která neposkytuje žádná nezvratná fakta či exaktní data. Dává jen jistá obecná doporučení a návody, které by se měly v praxi následovat. Management je ovlivňován mnoha různými faktory: lokalitou, místní kulturou, ekonomickými faktory, právními skutečnostmi, politickými okolnostmi, sociálními prvky a samotnou osobou manažera. Jde tedy o vědu, která je více než mnoho ostatních závislá na praxi a čerpá informace a poznatky z mnoha jiných vědních disciplín jako ekonomie, psychologie, matematiky, sociologie a antropologie.

Management je však do jisté míry možné považovat i za umění a to především umění jedince – manažera, kdy prosperita podniku závisí na jeho umění jednat, vyjednávat, předvídat, jeho kreativitě, dobré intuici a rozhodnutí riskovat ve správný čas. (Veber, J. a kol., 2006, str. 19)

Význam managementu jak uvádí Jaromír Veber může být trojí: může se jednat o specifickou aktivitu, skupinu řídicích pracovníků či vědní disciplínu. Podle toho lze odvodit následující tři definice managementu:

1. Management jako: „soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů“ (kdy jde o náplň práce manažera).

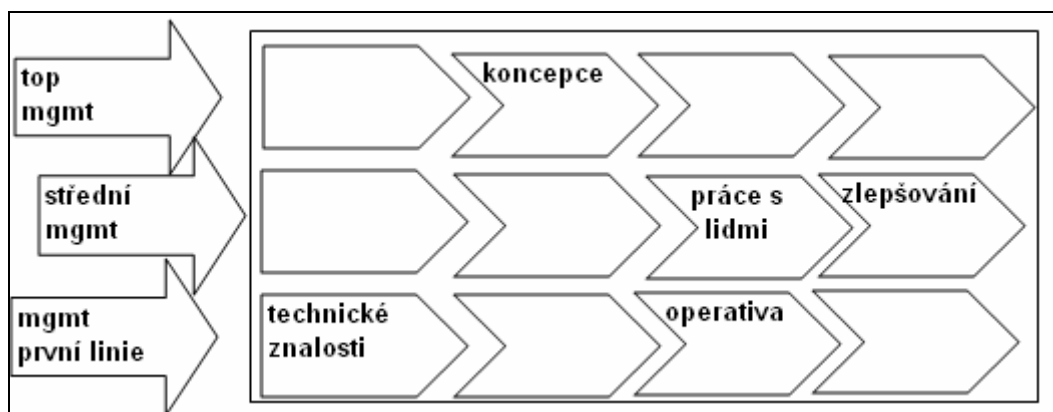
2. Management jako: „činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu“ (kdy jde o naplnění stanoveného cíle).

3. Management jako „mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucího přínosu pro řízenou instituci“ (kdy jde o dosažení žádoucích efektů spojených s rizikem a změnou).

Definice managementu však také závisí na vědní disciplíně nebo odvětví, ve kterém je management uplatňován. (Veber, J. a kol., 2006, str.21)

3.2 Úrovně managementu

V zásadě je možné rozdělit manažerské činnosti na tři úrovně managementu: vrcholový (top) management, střední (middle) management a management první linie. Na následujícím obrázku 3.2. je přehledně znázorněno, převážně jakou činnost má každá úroveň na starosti.



Obr. 3.2. Typické manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení (Veber, J. a kol., Management, Management Press, Praha 2006, str. 22)

Vrcholový management neboli top management společnosti představuje většinou úzká skupina odborníků. Tato skupina je zodpovědná za koordinaci všech interních činností společnosti a za samotnou koncepci organizace. Nad nimi v hierarchii stojí ještě samotné představenstvo společnosti či jednotliví podílníci.

Střední management neboli middle management zahrnuje početnou skupinu řídicích pracovníků zodpovědných za jednotlivá pracovní oddělení společnosti. Jejich práce spočívá především ve shromažďování informací pro top management.

Management první linie pojme všechny zbylé vedoucí pracovníky na nižších pozicích jako vedoucí dílen, mistry či předáky.¹¹⁵

Toto vymezení úrovní managementu je samozřejmě jen zběžné a přibližné, jelikož každá společnost má toto rozdělení poněkud odlišné, dle svých interních potřeb. (Veber, J. a kol., 2006, str.21-22)

3.3 Mezinárodní management

Specifickou formou managementu je management mezinárodní. Dle definice K.M. Bartol a D.C. Martina je mezinárodní management: „metoda plánování, organizace, vedení a řízení v organizacích zapojených do mezinárodního obchodu“. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str. 735) Jinak řečeno, mezinárodní management je managementem nadnárodních korporací a společností, které své působení rozšířili na mezinárodní trh. V takovém případě má společnost nejen na manažery daleko vyšší nároky. Do hry vstupuje mnoho dalších důležitých faktorů, které K.M. Bartol a D.C. Martin ve své knize dále rozebírají, jako: vyspělost země, politické riziko, potřebná infrastruktura, kurz měny, dovozní kvóty, cla a především nutná znalost místního prostředí, tedy kulturní faktor a hodnotová orientace místních občanů. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str.734)

Mnohdy je mezinárodním managementu po určitou dobu nutná samotná práce manažera v cizině a tedy s tím spojené nutné přizpůsobení na

místní podmínky nejen jeho, ale mnohdy i celé rodiny. V dnešní době je přitom téměř nezbytné, aby manažer absolvoval školení, kde se seznámí s cizí kulturou, aby mohl i v zahraničí efektivně pracovat. Takové proškolení může být přitom pro úspěch manažera v mezinárodním prostředí klíčové. Neznalost manažera některé důležité skutečnosti může znamenat v určitých situacích jisté komplikace či naprosté fiasko. Například jeden americký manažer plnící své zahraniční pověření ve Francii, si pronajal luxusní apartmán a pozval všechny zaměstnance ze svého úřadu na velkou oslavu. Bohužel si ale neuvědomil, že pro zaměstnance ve Francii není pozvání do domu svého nadřízeného obvyklé. Kromě toho se oslavy zúčastnili lidé ze všech úrovní organizace a jejich partneři, tedy lidé, kteří se za normálních okolností společensky nestýkají. Tato značně nepříjemná situace byla špatným začátkem, ze kterého se manažer nikdy nemohl vzpamatovat. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str.766)

Kultura či konkrétní národní kultura je od samotného managementu tedy neoddělitelná, manažeři přeci nerozhodují či neřídí organizaci ve vzduchoprázdnu, ale vždy v určitém kulturně podmíněném prostředí.

4 Východiska práce a stanovení hypotéz

Jak jsme si již výše uvedli, dle K.M. Bartol a D.C. Martina povahu mezinárodního managementu ovlivňuje vedle ekonomického, technologického a právně-politického faktoru i sociokulturní element jako všudypřítomná součást prostředí. Tato složka prostředí zahrnuje názory, hodnoty, normy, přesvědčení, chování a s tím spojené demografické trendy, které jsou pro danou geografickou oblast charakteristické. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str. 743)

4.1 Hofstedeho dimenze

Holandský sociolog Geert Hofstede vytvořil schéma pro studium vlivu kultur společnosti na jednotlivce. Při vytváření své koncepce prověřil hodnoty a přesvědčení více jak jednoho sta tisíc zaměstnanců IBM pracujících ve čtyřiceti zemích po celém světě. Přestože byla studie kritizována za to, že se soustředí na jedinou společnost, osvědčila se koncepce i pro studium jiných společností a zemí. Hofstedeho přístup zahrnuje čtyři kulturní dimenze, které mohou být použity k rozboru společnosti: vzdálenost moci, vyhýbání se nejistotě, individualismus a kolektivismus a maskulinitu a femininitu. Každá dimenze vyjadřuje spojitost od vysoké po nízkou. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str. 742)

Vzdálenost moci (index vzdálenosti moci PDI – *power distance index*, kde hodnota 104 odpovídá nejvyšší a 11 nejnižší vzdálenosti v moci) představuje míru, do které jednotlivci ve společnosti akceptují rozdíly v rozdělování moci jako oprávněné a běžné. Druhá dimenze v Hofstedeho schématu, **individualismus - kolektivismus** (index IDV – *individualism*, kde nejvyšší hodnota 91 odpovídá pólu individualismu a nejnižší 6 pólu kolektivismu), odkazuje na to, do jaké míry se jednotlivec zajímá o své vlastní zájmy a zájmy své nejbližší rodiny upřednostňuje oproti zájmům

širšího kolektivu. Třetí dimenze **maskulinita - femininita** (index MAS – *masculinity*, kde nejvyšší hodnota 110 odpovídá pólu maskulinity a nejnižší 5 pólu femininity), vyjadřuje do jaké míry společnost upřednostňuje tradiční mužské hodnoty jako je asertivita, soutěživost a materiální úspěch před tradičními ženskými hodnotami jako je pasivita, spolupráce a city. Čtvrtá dimenze, **vyhýbání se nejistotě** (index vyhýbání se nejistotě UAI – *uncertainty avoidance index*, kde hodnota 112 odpovídá nejvyšší a hodnota 8 nejnižší tendenci vyhýbat se nejistotě) se týká míry, do které se příslušníci společnosti cítí ohroženi a snaží se vyhnout situacím, které vnímají jako neuspořádané, nejasné nebo nepředvídatelné. (Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, str. 743)

Na základě Hofstedeho výzkumů tedy můžeme jednotlivé země porovnat z hlediska čtyř kulturních dimenzí a pokusit se stanovit možné hypotézy. Dále se tedy budu věnovat třem zemím, ze kterých pochází vlastníci jednotlivých mobilních operátorů a zároveň se zaměřím i na samotnou Českou Republiku, jelikož i její kulturní hodnoty mohou mít na současný management firmy vliv. V následující tabulce jsou uvedeny skóre jednotlivých zemí v rámci každé dimenze. Na základě této tabulky lze vytvořit následující charakteristiku jednotlivých zemí.

<i>země - sídlo operátora</i>	<i>Index vzdálenosti moci</i>	<i>Index individualismus</i>	<i>Index maskulinity</i>	<i>Index vyhýbání se nejistotě</i>
	skór (104 odpovídá nejvyšší a 11 nejnižší hodnotě indexu)	skór (91 odpovídá nejvyšší a 6 nejnižší hodnotě indexu i)	skór (110 odpovídá nejvyšší a 5 nejnižší hodnotě indexu)	skór (112 odpovídá nejvyšší a 8 nejnižší hodnotě indexu)
Velká Británie Vodafone, O2	35	89	66	35
Německo T-Mobile	35	67	66	65
Španělsko O2	57	51	42	86
ČR hostitelská země	57	58	57	74

tabulka 4.1. Skóre a pořadí jednotlivých zemí dle Hofstedeho výzkumů

(Hofstede, G., Hofstede, G.J., *Kultura a organizace*, Praha 2007, str.43,68,98,132)¹

¹ tabulka skóreů všech zemí zkoumaných Geertem Hofstedem viz příloha č.2

4.1.1 Velká Británie

Ve Velké Británii jako zemi s nízkým indexem vzdálenosti moci by v pracovních vztazích mělo platit následující. Podřízení a nadřízení by se vzájemně neměli považovat za výrazně nerovné, jelikož jde jen o jakýsi vytvořený hierarchický rámec, kde každý má svou roli. Organizace společnosti by poté za předpokladu nízké vzdálenosti moci měla být spíše decentralizovaná (odpovídat modelu ploché pyramidy²). Taková společnost má ve většině případů méně pracovníků na kontrolních pozicích. Zaměstnanci by také měli sami vědět, co mají dělat aniž by jim byla práce přesně přidělena. Ve společnosti s nízkou vzdáleností moci se také předpokládá, že platy na vyšších pozicích se výrazným způsobem neliší od platů zaměstnanců na nižších pozicích a obě strany jsou mezi sebou v kontaktu.

Velkou Británii můžeme dále považovat za vysoce individualistickou zemi, a proto by se ve společnosti s anglickým majitelem daly předpokládat následující skutečnosti. Management je managementem jednotlivců, a proto i odměny jsou udíleny jednotlivcům. Vzájemné vztahy mezi zaměstnanci jsou brány jako nutné a předpokládá se, že ke každému bude přistupováno stejně. Zaměstnanec přitom jedná na základě svého vlastního uvážení tak, aby co nejlépe vystihl zájem zaměstnavatele.

Jelikož je Velká Británie zemí vyzdvihující spíše maskulinní hodnoty, lze ve společnosti předpokládat, že v konfliktních situacích se prosadí ten silnější. Zaměstnanci věnují své práci velkou část života a každý jednatel je přitom odměněn podle svého výkonu. Manager v takové firmě by měl být asertivní, přesvědčivý a průbojný, měl by být jedincem, který rozhoduje sám za sebe a podle sebe. Významný kariérní postup se přitom předpokládá hlavně u mužské části populace.

² model ploché pyramidy organizace = čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší. Plochá organizační struktura je přizpůsobivější trhu (musí mít, ale odborníky). (Základy řízení, http://www2.zf.jcu.cz/~svehl01/man1_soubory/07_ogs.doc, 2007, str. 2)

Velká Británie je země s extrémně nízkým indexem vyhýbání se nejistotě. Proto můžeme uvažovat, že ve společnosti z Velké Británie existuje velice málo psaných pravidel a pravidel vůbec. Zaměstnanci jsou v práci více uvolnění a i když pečlivost a vysoké pracovní nasazení pro ně není samozřejmostí, pokud je potřeba jsou schopni se přizpůsobit. Ve vrcholném managementu se pak zaměřují hlavně na řešení strategických problémů.¹⁸

4.1.2 Německo

V německé společnosti jsou v oblasti vzdálenosti moci relevantní stejné hypotézy jako platí v případě Velké Británie. Samozřejmě však pouze v této oblasti, jelikož jak si později ukážeme v Německu se uplatňuje odlišná struktura managementu.

Německo má index individualismu poměrně vysoký a i když zdaleka nedosahuje hodnot Velké Británie, i tak se stejně jako ve Velké Británii dají ve společnosti s německým majitelem předpokládat zaměstnanci individualisté, kteří pracují sami za sebe. Osobní konzultace se zaměstnancem může být brána jako prospěšná. Samotný vztah zaměstnance a zaměstnavatele je chápán jen jako obchodní záležitost, a proto by se do něj neměly promítat žádné osobní sympatie nebo naopak antipatie. Každý by měl být souzen jednotlivě a měl by mít stejné podmínky.

V rámci dimenze maskulinita - femininita má Německo zcela stejný index jako Velká Británie, a proto můžeme analogicky usuzovat i na Německo, i když samozřejmě s různými německými specifiky.

Přestože Německo nemá zas až tak vysoké skóre vyhýbání se nejistotě, lze říci, že Němci se snaží jakékoli nejistotě předcházet. V německé společnosti bude s největší pravděpodobností kladen větší důraz na pečlivost, dochvilnost a preciznost. Dá se také s jistou nadsázkou říci, že v německé společnosti je stres na denním pořádku. Všeobecně je mezi zaměstnanci upřednostňován dlouhodobý pracovní poměr, který dává

alespoň nějakou jistotu. Lidé v Německu pracují usilovně a snaží se být maximálně vytíženi. Vrcholový management se pak zabývá převážně každodenními úkony než řešením strategických problémů.¹¹⁹

4.1.3 Španělsko

Ve španělské společnosti by se díky poněkud vyššímu indexu vzdáleností moci dalo očekávat, že podřízení budou mít poněkud větší respekt ke svým nadřízeným a nebudou mít mnohé výhody jako jejich nadřízení. Španělská společnost by měla být řízena více centrálně (odpovídat špičaté pyramidě)³ s řadou kontrolních pozic.

Španělsko je země poměrně kolektivistická, její index individualismu je totiž pod celoevropským průměrem, a proto ve španělské společnosti můžeme předpokládat, že každý zaměstnanec je brán jako člen skupiny. Management je managementem skupiny, která je také i společně hodnocena a vzájemné pracovní vztahy se neodvíjejí od pracovních povinností, ale zakládají se na osobních sympatiích. Výkony zaměstnanců se obvykle v této společnosti osobně nekonzultují a případné stížnosti se předávají neosobně.

Naopak od Velké Británie je Španělsko země femininní, ve společnosti by se tedy měl uplatňovat spíše kompromisy a vyjednávání. Práce je pro femininní kultury jen prostředek, který život umožňuje, ale rozhodně není upřednostňována před životem soukromým. Problémy se řeší společně na schůzích, kde se snaží dojít ke společnému konsensu. Manager takové kultury by se měl orientovat podle své intuice a měl by se také snažit naléznout společná řešení po domluvě.

Španělsko značně překračuje jak světový, tak evropský průměr v míře vyhýbání se nejistotě. Můžeme ji tedy považovat za zemi, která se

³ model špičaté pyramidy = čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější a počet úrovní větší, strmá organizační struktura je dynamičtější pro nestabilní trh. (Základy řízení, http://www2.zf.jcu.cz/~svehll01/man1_soubory/07_ogs.doc, 2007, str.2)

nejistotě snaží vyhýbat. Ve španělské společnosti lze tedy předpokládat, že důraz bude kladen na nejrůznější psaná i nepsaná pravidla a směrnice, kterými se zaměstnanci mají řídit. Španělé potřebují mít jasně stanovenou strukturu a organizaci, aby se mohli cítit dobře a bezpečně nejen na pracovišti. Zaměstnanci jsou více úzkostliví a ve stresu, a proto se i o to více snaží, aby byla vytvořena nejrůznější pravidla, která by jim pomohla se nejisté budoucnosti do jisté míry vyhnout.¹²⁰

4.1.4 Česká Republika

Česká Republika by z hlediska vzdálenosti moci mohla ovlivnit německou a anglickou firmu, jelikož ty vstoupily do prostředí s větší a tedy zřejmější vzdáleností moci. Částečně španělská firma O2 Telefónica by však teoreticky českým prostředím být ovlivněna neměla. České prostředí pak může ovlivnit firmu Vodafone a T-Mobile i částečně O2 Telefónica svým větším směřováním ke kolektivismu, což by se dalo předpokládat hlavně u Vodafonu a zřejmě i O2 Telefónica, jako u společnosti vycházející s vysoce individualistického prostředí. Naopak částečně španělská Telefónica vychází z prostředí více kolektivistického, než je samotná Česká Republika. Z pohledu třetí dimenze, tedy maskulinity a femininity by jisté ovlivnění českým prostředím připadalo v úvahu u španělské O2 Telefónica, která pochází spíše z více femininního prostředí. Index vyhýbání se nejistotě je v České Republice skoro na stejné úrovni jako v Německu, ovlivnění pak tedy připadá v úvahu v případě O2 Telefónica, kde se nejistotě snaží vyhýbat ještě důkladněji a v případě britského Vodafonu a O2 Telefónica, kde je nejistota naopak přijímána.¹⁷

4.1.5 Management a organizace – propojení s Hofstedeho dimenzemi

Jelikož na společnosti mobilních operátorů lze samozřejmě pohlížet i jako na organizace, zaměřím se také na promítání dimenzí národních kultur právě do nich. Obecně lze říci, že na jednání jedinců v organizacích mají vliv zvláště dvě dimenze, a to vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě (kdo rozhoduje a jaká pravidla musí být dodržována, abychom dosáhli stanoveného cíle). Vyneseme-li si zmíněné dvě dimenze proti sobě na osy, pomyslně nám to rozdělí všechny země do čtyř skupin podle toho jak řeší organizační problémy. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.110)

Tyto čtyři skupiny Geerta Hofstedeho poté můžeme propojit s preferovanými organizačními strukturami u Henryho Mintzberga.¹²

Velká Británie spadá do skupiny zemí s malou vzdáleností moci a slabým vyhýbáním se nejistotě, tedy do skupiny organizace „vesnické tržiště“, „kterému nevládne ani hierarchie ani předpisy, ale jsou to požadavky situace, co se stane“. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.111)

U Mintzberga tento model organizace odpovídá preferované organizaci „adhokracie“, kde se jako mechanismus koordinace uplatňuje vzájemné přizpůsobení a za klíčovou část organizace platí podpůrní zaměstnanci.

Německo je příkladem země s malou vzdáleností moci a silnou snahou vyhýbání se nejistotě, a proto ji můžeme zařadit do skupiny zemí chápající organizace jako „dobře naolejovaný stroj“, kde vedení zasahuje jen ve výjimečných případech, jelikož běžné problémy mají vyřešit pravidla a předpisy. U Mintzberga tento model odpovídá konfiguraci „profesionální byrokracie“, kde se jako mechanismus řízení činností uplatňuje standardizace dovedností (určení požadovaného výcviku k výkonu práce), tedy je kladen důraz na profesionální kvalifikaci dělníků a klíčovou částí organizace je její operační jádro.

Španělsko a Česká Republika mají poměrně vysoký index vzdálenosti moci a tendenci vyhýbat se nejistotě, a proto jsou organizace v těchto zemích

chápany jako „lidská pyramida“, kde na vrcholu stojí generální ředitel a ostatní jsou mu podřízeni. Podle Minzberga tento typ odpovídá konfiguraci „plné byrokracie“, kde mechanismem k řízení organizace je standardizace pracovních procesů a klíčovou součástí organizace je technostruktura, tedy zaměstnanci poskytující myšlenky. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.193-195)

4.2 Shrnutí základních hypotéz

Hlavní hypotézy:

H1 – Nadřízení a podřízení pracovníci ze společnosti ze země s nízkým indexem jsou ve vzájemném kontaktu, nadřízený konzultuje svá rozhodnutí s podřízeným a pracovní hierarchie ve společnosti je poměrně pružná na rozdíl od společnosti ze země s vysokým indexem vzdálenosti moci, kde nadřízený rozhoduje sám a možnost posunu v rámci firemní hierarchie je jen omezená.

H2 – Zaměstnanci společností z kolektivistických zemích (zemích s nízkým indexem individualismu) jsou bráni jako členi širšího kolektivu a vzájemně spolu dobře vycházejí, zaměstnanci společností z individualistických zemích pracují individuálně, každý sám za sebe a častěji mění zaměstnaní.

H3 – Ve společnostech pocházejících z maskulinních zemích (zemích s vysokým indexem maskulinity) se významný kariéerní postup předpokládá hlavně u mužů a na poradách se nerozhoduje, ve společnostech z femininních zemí se na poradách diskutuje se snahou dojít ke kompromisu a významný kariéerní postup je možný i u žen.

H4 – Zaměstnanci společností ze zemí majících tendenci vyhýbat se nejistotě (zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě) jsou v práci v neustálém stresu a kladou důraz na nejrůznější pravidla, předpisy a směrnice, zaměstnanci společností ze zemí s nízkým indexem vyhýbání se

nejistotě jsou lidé v práci uvolněnější, preferují jen nezbytně nutná pravidla a častěji mění zaměstnavatele.

Pomocné hypotézy

P1 – V britských a německých firmách se významný kariérní postup předpokládá hlavně u mužů narozdíl od španělských firem, kde by měl být běžný i u žen.

P2 – Zaměstnanci společnosti z Velké Británie jsou v práci uvolnění, zatímco zaměstnanci v německých a španělských firmách pracují ve stresu.

P3 – Zaměstnanci společností ze Španělska mají spíše sklon pracovat v týmu v porovnání se zaměstnanci německých a britských firem, kteří mají spíše sklon k individuální práci.

P4 – Ve španělské firmě se při řešení problémů uplatňují spíše kompromisy a vyjednávání narozdíl od německých a britských společností.

Toto shrnutí je založeno na výše rozvedených hypotézách vztahujících se k jednotlivým zemím a společnostem v nich založených. Jde tedy opět o společnost Vodafone založenou ve Velké Británii, společnost T-Mobile z Německa a O2 Telefónica britsko-španělskou společnost. Uvádím raději zemi původu společností než konkrétní společnosti, aby byly více zřejmé národnostní odlišnosti

4.3 Metody výzkumu

Jelikož cílem mé práce je odhalit a porovnat odlišné kulturní hodnoty promítající se v managementu jednotlivých firem, je má práce komparativní analýzou.

Pro svůj výzkum jsem vybrala v poslední době a s rozvojem moderní ekonomiky nejpoužívanější kvantitativní techniku sběru dat dotazníkových šetření, tedy standardizovaný postup⁴. Vzhledem k tomu, že umožňuje klást více otázek na více témat: postoje, názory, chování, hodnoty atd. je podle mého názoru nejvhodnějším způsobem pro daný výzkumný problém. Sběr dat tedy probíhal technikou dotazníků s uzavřenými otázkami, kde odpovědi mají zvolené numerické škály a dotazovaný si může vybrat jen jednu z nabízených možností. Dotazníky byly vyplňované i čtené samotnými dotazovanými a distribuované buď přímo do jednotlivých firem nebo rozeslané pomocí elektronické pošty (e-mailu). Výzkum dotazované skupiny byl částečně realizován za pomoci tzv. „dveřníka“.

4.4 Popis vzorku

Výběr respondentů byl účelový. Kritérium výběru vzorku dotazovaných bylo dáno jejich pracovním postavením, tedy pomocí profesního klíče. Základním souborem tedy byly osoby zaměstnané v managementu (na úrovni středního managementu) jedné ze tří výše zmíněných firem podrobených výzkumu. Výběrovým souborem pak konkrétně zaměstnanci na střední úrovni managementu. Úroveň středního managementu jsem vybrala vzhledem k celkovému cíli práce, lze totiž předpokládat, že na nižších pozicích by vliv majitele společnosti nebylo možné vůbec sledovat. Takto byl tedy sestaven reprezentativní vzorek pro výzkum po výběrovém

⁴ „Standardizované postupy vycházejí z teoretického předpokladu psychologického behaviorismu, podle kterého na standardní podnět (stimul) přichází pouze na něm závislá odezva (response)“ (Pecáková, I. a kol., 1998, viz str. 23).

zúžení, tedy takový aby z výběrových dat bylo možné provádět dobré úsudky o základním souboru. Konkrétně se jednalo o účelový výběr. Výběr tedy byl nepravděpodobnostní – záměrný a konkrétně šlo o výběr úsudkem. (Jeřábek, H., 1992, str.44 –50)

Data byla sebrána částečně osobně a částečně elektronickou poštou pomocí techniky dotazníkových šetření přímo na pracovišti a na vyplnění byla ponechána lhůta jednoho pracovního týdne. V elektronické podobě dotazník vyplnilo celkem 6 respondentů (4 ze společnosti Vodafone a dva ze společnosti T-Mobile). Výzkum dotazované skupiny přitom byl realizován částečně i za pomoci tzv. „dveřníka“ a to konkrétně u společnosti T-Mobile a O2 Telefónica, kde dotazovaní přes tuto osobu u obou firem vyplnili shodně po 5 dotaznících. Zbytek dotazníků byl distribuován přímo mou osobou do jednotlivých firem. Dotazník byl distribuován jen části zaměstnanců na úrovni středního managementu, v jednotlivých společnostech – výběr vzorku tedy nebyl vyčerpávající. Podrobný popis respondentů, je v následujících tabulkách dle pohlaví (viz tabulka 4.5.), dle věku (viz tabulka 4.6.) a dle délky pracovního poměru (viz tabulka 4.7.) v jednotlivých společnostech.

<i>společnost</i>	<i>mužů</i>	<i>žen</i>	<i>celkem</i>
O2 Telefónica	3	7	10
T-Mobile	7	3	10
Vodafone	6	4	10
celkem	16	14	30

tabulka 4.5. pohlaví respondentů

<i>věk</i>	<i>do 25</i>	<i>25-35</i>	<i>36-45</i>	<i>46-55</i>
O2 Telefonica	2	7	1	0
T-Mobile	2	3	0	5
Vodafone	1	7	1	1
celkem	5	17	2	6

tabulka 4.6. věk respondentů

<i>délka pracovního poměru</i>	<i>do 1 roku</i>	<i>1-2 roky</i>	<i>2-5 let</i>	<i>5-10 let</i>
O2 Telefonica	1	4	3	2
T-Mobile	2	6	1	1
Vodafone	1	0	5	4
celkem	4	10	9	7

tabulka 4.7. délka pracovního poměru respondentů

4.5 Popis dotazníku

Při daném výzkumu jsem za pomoci dotazníkové techniky zkoumala názory, postoje aj. zaměstnanců společnosti Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. a O2 Telefónica Czech Republic a.s., tedy společností mobilních operátorů působících na českém trhu. Tento základní soubor, populace byl předmětem mého výzkumu, k němuž se budou vztahovat i závěry mého výzkumu. Celkem pracuji s třiceti výběrovými jednotkami, konkrétními zaměstnanci výše uvedených společností mobilních operátorů.

Dotazníkové šetření o devatenácti otázkách sleduje 30 variabilních znaků, z nichž každý má řadu variant. Proměnné zpravidla mohou nabývat hodnot od jedné do pěti, v jednom případě od jedné do čtyř.

Otázky č. 1, 8, 9, 10, 11, 12 využívají ordinální⁵ škály hodnot, kde se však předpokládá, že respondent intervaly vnímá jako identické, a tak lze tuto škálu považovat za kardinální intervalovou⁶, která umožňuje lepší zpracování.

⁵ Pořadové škály, jsou jednoznačně uspořádány. (Řezanková, H., 1997, str. 9)

⁶ Číselná škála, která nemá pevný nulový bod znamenající absolutní absenci zjišťovaného znaku. (Řezanková, H., 1997, str. 9)

Všechny otázky dotazníku jsou uzavřené otázky, ve většině případů s numerickou škálou a jsou rozděleny do podskupin dle zaměření (dimenzí).

Otázky č. 1, 2 a 3 sledují vzdálenost moci (viz Dotazník, str. 1) na pracovišti (hypotéza H1), informují nás tedy o vzájemné závislosti podřízeného a nadřízeného a o tom, jak je přijímáno nerovné rozdělování moci. V otázce č. 1 má respondent zakroužkovat číselnou hodnotu od jedné do pěti podle toho, jak často si myslí, že se podřízený na jeho pracovišti bojí vyjádřit nesouhlas s nadřízeným. Právě tato otázka sleduje vzdálenost moci na pracovišti. Pokud by dotazovaný zaškrtnl hodnotu blíže 1, ukazovalo by to na vysoký index vzdálenosti moci, tedy na společnost, kde podřízení mají často obavy nesouhlasit s nadřízeným.

Otázka č. 2 sleduje opět vzdálenost moci na pracovišti, kdy se předpokládá, že čím blíže bude hodnocení respondenta číslu 1, tedy povýšení na pracovišti bude skoro nemožné, tím větší bude v dané společnosti vzdálenost moci.

Otázka č. 3 je poslední otázka sledující vzdálenost moci. Respondent v ní má vyjádřit svůj souhlas a nesouhlas s jedním z tvrzení, která stojí na škále proti sobě. Přičemž souhlas s prvním tvrzením (číslo 1) ukazuje na společnost, kde nadřízený rozhoduje autokraticky, tedy je zde větší vzdálenost moci, zatímco souhlas s druhým tvrzením předpokládá spíše konzultativní typ rozhodování a nižší vzdálenost moci.

Otázky č. 4, 5 a 6 jsou zaměřeny na dimenzi individualismus-kolektivismus (viz Dotazník, str. 2), (hypotéza H2). V otázce č. 4 respondent vyjadřuje svůj souhlas a nesouhlas s jedním z tvrzení, které opět stojí na škále proti sobě. Pokud se respondent přikloní blíže prvnímu tvrzení (číslo 1), oddělení kde pracuje je individualistické, tedy zaměstnanci pracují sami za sebe, jejich vzájemné vztahy pro ně nejsou důležité. Pokud by se však respondent přiklonil spíše k druhému tvrzení

(číslo 5), ukazovalo by to na kolektivistické pracovní prostředí, kde je týmová práce upřednostňována (hypotéza P3).

Otázka č. 5 se snaží zachytit míru sounáležitosti zaměstnance s firemním kolektivem i samotnou společností. Pokud by byl respondent ochoten společnost opustit jen v případě vyššího nárůstu mzdy (zaškrtl by číslo 3 a 4), ukazovalo by to na poměrně vysokou míru sounáležitosti a tedy na sklon ke kolektivismu.

Otázka č. 6 opět sleduje míru kolektivistického smýšlení. Pokud by zaměstnavatel zaměstnance nekompromisně vyhodil, ukazovalo by to na vysoce individualistické prostředí, kde zaměstnavatel nemá k zaměstnanci žádný morální vztah.

Otázky č. 7, 8 a 9 sledují dimenzi maskulinita - femininita (viz Dotazník, str.2), (hypotéza H3). V otázce č. 7 respondent vyjadřuje svůj souhlas a nesouhlas s jedním z tvrzení, která stojí na škále proti sobě. Pokud se odpověď dotazovaného bude blížit číslu 1, vyjádří tak svůj souhlas s prvním tvrzením, které ukazuje na spíše femininní prostředí, kde se konflikty řeší domluvou a kompromisem (hypotéza P4).

Otázka č. 8 se snaží zachytit míru femininity na pracovišti. Respondent, kterému by nevadilo, že nový zaměstnanec na jeho oddělení je příbuzným spolupracovníka (přikláněl by se k číslu 1), by byl spíše z femininního prostředí. V opačném případě pak maskulinního prostředí.

Otázka č. 9 vyplývá z rozdílné výchovy ve femininních a maskulinních zemích. Pokud by respondent zakroužkoval odpověď blíže číslu 1, tedy považoval by významný kariérní postup žen na jeho oddělení za výjimečný, ukazovalo by to na maskulinní prostředí. V maskulinních společnostech jsou chlapani vychovávaní k průbojnosti a soutěživosti, později se tedy od nich očekává slibná kariéra, zatímco ženy v maskulinní společnosti o kariéru většinou nestojí (hypotéza P1).

Otázky č. 10, 11, 12 a 13 vychází z dimenze vyhýbání se nejistotě (viz Dotazník, str. 2) a jsou vzájemně velmi úzce propojené (hypotéza H4).

Pokud respondent uvede, že se cítí v práci často nervózní (jeho odpověď na otázku č. 10 se bude blížit číslu 1), dá se očekávat, že na odpověď č. 11 odpoví, že problémy v jeho společnosti ve většině případů vyřeší samotná pravidla (tedy bude se přiklánět k číslu 5) a v otázce č. 12 by neměl souhlasit s tvrzením, že v oddělení, kde pracuje nevládnou předpisy (měl by se přiblížit spíše číslu 5). V tomto případě by zaměstnanec pracoval v prostředí, kde se nejistotě snaží vyhýbat (vysokým indexem vyhýbání se nejistotě), a tak by jeho stres plynul z úzkosti a nejistoty, kterou se snaží omezit pomocí pravidel (hypotéza P2). V takovém prostředí je méně častá změna i zaměstnavatele, jelikož znamená pouštět se do neznáma. Proto by se v otázce č. 13 měl přiklánět k delší době pracovního poměru (spíše k číslu 4).

Otázky č. 14 a 15 jsou souborem otázek, který je spojen stejným modelem odpovědí, jde tedy o tzv. baterie, které mají po sedmi a šesti položkách. Respondent v nich hodnotí jednotlivé faktory podle toho, do jaké míry jsou zastoupeny na jeho pracovišti. Otázka č. 14 zahrnuje sedm faktorů vztahujících se k dimenzi maskulinita-femininita, kde položky a, b, c a d je spjata s maskulinitou zatímco položky e, f a g jsou spjaty s femininitou, tedy větší důležitost jim přiřkládají ženy. Otázka č. 15 zahrnuje šest faktorů, které jsou spjaty s dimenzí individualismus-kolektivismus. Položky a, b a c jsou důležité pro individualistickou společnost, jsou tedy spjaty s individualismem zatímco položky d, e a f jsou spjaty s kolektivistickým prostředím.

Poslední tři otázky v dotazníku jsou otázkami identifikačními. Otázka č. 16 se ptá na pohlaví dotazovaného, otázka č. 17 na věk a otázka č. 18 zjišťuje jak dlouho dotazovaný v dané firmě působí.

4.6 Zpracování a analýza dat, odchylka

Data sebraná pomocí dotazníků jsou uzavřeného formátu a byla analyzována za pomoci numerického kódování. Aby nedošlo k ovlivnění respondentů, měly některé otázky záměrně rozdílné póly jednotlivých dimenzí (např. u některých otázek představovalo číslo 1 femininní u jiných maskulinní pól), a proto byla výsledná data překódována tak, aby směřovala vždy k jednomu pólu.

Při zpracování výběrových dat jsem nejprve začala zjištěním údajů o jednotlivých proměnných. Nejprve jsme zjistila četnosti⁷ jednotlivých hodnot a stanovila rozdělení četností, provedla jsem tedy třídění⁸ prvního řádu.

Dále jsem provedla třídění druhého řádu, tedy třídění podle obměn dvou statistických znaků, abych odhalila vzájemné souvislosti či odlišnosti mezi jevy.

Vzájemnou závislost mezi proměnnými jsem hledala pomocí kontingenčních tabulek, dvourozměrných tabulek se slovními proměnnými.

Jelikož jsem dále potřebovala zjistit aritmetické průměry pro podsoubory v rámci jednoho souboru, využila jsem soustředěného výpočtu několika popisných i vysvětlujících statistických charakteristik, které bylo možné užít na soubor rozdělený do několika podskupin.

Pro grafické vyjádření četností jsem použila histogramy.⁹ Konkrétně pro zobrazení výsledků výzkumu využívám dvou typů histogramů. První, který vyjadřuje četnosti jako procentualitu, tzn. kolikrát dotazování na danou

⁷ Četnosti – konkrétní počty hodnot z oboru hodnot proměnných (variabilního znaku). (Kružíková, J., Kružík, J., 2006, str.13)

⁸ Tedy rozdělení jednotek souboru do takových skupin, aby co nejlépe vynikly charakteristické vlastnosti zkoumaných jevů. (Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2006, str.17)

⁹ Histogram je sloupkový graf vytvořený pravidelnými rovnoběžníky, jejichž základny mají délku zvolených intervalů a jejichž výšky mají velikost příslušných třídnicích četností (v případě histogramu četností) resp. relativních četností, jsou dvoj nebo tří-rozměrné. (Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2006, str. 24)

otázku zodpověděli. Druhý typ vyjadřuje průměrnou hodnotu od 1 do 5, případně od 1 do 4, všech odpovědí respondentů.

Veškeré statistické zpracování dat jsem provedla pomocí programu SPSS a Microsoft Excel.

5 Mobilní operátoři

Organizace mezinárodně působících společností mobilních operátorů v České Republice: Vodafone Czech Republic a.s., T-Mobile Czech Republic a.s., O2 Telefónica Czech Republic a.s.

V této kapitola jsou shrnuty základní informace o společnostech mobilních operátorů působících na českém trhu. Každá společnost je popsána se zaměřením na její organizaci a samotný chod. U všech společností sledují jejich činnost v rámci České Republiky a pro ilustraci uvádím stručně historii a důležitá fakta o „mateřské“ nadnárodní společnosti.

5.1 Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Historie

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. vznikla integrací společností ČESKÝ TELECOM, a. s. a Eurotel Praha, spol. s r. o. oficiálně 1.července 2006. V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica O2 Czech Republic ke skupině Telefónica O2 Europe se sídlem ve Velké Británii.

Celkový počet tarifních zákazníků na konci roku 2005 tvořil 33 procent, celkový počet všech zákazníků společnosti Eurotel k 31.12.2005 byl zhruba 4,7 milionu, čímž se společnost stala vedoucím operátorem na českém mobilním trhu, s tržním podílem 41 procent. Jako jediný operátor v České republice poskytuje komplexní nabídku hlasových a datových služeb v pevných a mobilních technologiích.

Telefónica O2 Europe

Telefónica O2 Europe je součástí skupiny Telefónica, která sídlí ve městě Slough ve Velké Británii. Celkově má společnost 37 milionů zákazníků fixních a mobilních služeb. Společnost zahrnuje sítě mobilních operátorů ve Velké Británii a Irsku i fixní a mobilní sítě v Německu a České republice. Od roku 2007 bude působit i na Slovensku.

Telefónica S.A.

Je silná globální telekomunikační skupina pocházející ze Španělska, do které rovněž patří mobilní operátor O2, který zastřešuje aktivity Telefónica O2 Czech republic, a. s. Celá skupina poskytuje služby na 3 kontinentech, ve více než 23 zemích světa, má 110 mil. zákazníků mobilních linek, 47 mil. zákazníků pevných linek a 4,3 mil. zákazníků ADSL.

Firemní politika

Telefónica O2 Czech Republic, a. s. chce být komunikativní společnost a otevírat svým zákazníkům svět plný možností. Společnost se snaží zvýšit atraktivitu hlasových služeb a zaměřuje se na datové a internetové služby. Firma uplatňuje principy zaměřené na neustálé zvyšování kvality poskytovaných produktů s cílem dosahovat maximální úrovně spokojenosti a loajality zákazníků. Zákazníkům se firma snaží přinést technické novinky a složité technologie ve srozumitelné a snadno použitelné podobě, které jim dokáží usnadnit a zkvalitnit život.

Zaměstnanecká politika

Ve své zaměstnanecké politice společnost podporujeme atmosféru otevřené komunikace. Snaží se, aby její zaměstnanci své vědomosti vzájemně sdíleli, neustále rozvíjeli svůj tvůrčí osobní i profesionální potenciál a motivovali se navzájem.¹¹⁶

V oblasti problematiky životního prostředí, se společnost snaží svým zaměstnancům poskytovat stále nové informace, aby naplňovali firemní environmentální politiku a cíle.¹²² Pro zajištění jejich bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci, společnost poskytuje všem zaměstnancům nezbytná školení a ověřuje jejich znalosti.¹²¹ Společnost uděluje odměny zaměstnancům dle očekávaného plnění cílů skupiny.

Společnost se snaží již dlouhou dobu vytvořit motivující prostředí a pracovní podmínky pro své zaměstnance. Pracovní síla společnosti je ve střednědobém horizontu stabilizovaná. Jedním z důkazů je relativně vysoký podíl spokojených loajálních zaměstnanců, kteří ve firmě pracují deset a více let. Každoročně firma k desetiletému výročí působení ve společnosti odmění více než sto osob. V roce 2005 společnost Eurotel získala jako první telekomunikační operátor v České republice ocenění Podnik podporující zdraví za prokázanou vysokou úroveň péče o zdraví zaměstnanců.¹¹⁷

Společnost Eurotel spol. s.r.o. měla v roce 2005 2,49 milionu zaměstnanců, na mzdách jim vydala 5 437 000 000 a na provizích 849 milionů.¹²⁵

5.2 T-Mobile Czech Republic a.s.

Historie T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost byla založena roku 1996 pod názvem RadioMobil a své služby začala nabízet téhož roku pod značkou Paegas. Roku 2002 pak došlo ke změně značky i názvu společnosti na T-Mobile. Společnost T-Mobile obsluhovala na konci roku 2005 celkem 4,63 milionu zákazníků, s meziročním přírůstkem více než 274 tisíc zákazníků a posílením pozice v oblasti tarifních zákazníků na téměř 1,3 milionu, tedy 28 procent.

T-Mobile International

T-Mobile International je jedním z předních světových poskytovatelů služeb v oblasti mobilních komunikací. Jako jedna ze čtyř strategických divizí společnosti Deutsche Telekom se T-Mobile zaměřuje na nejdynamičtější trhy v Evropě a Spojených státech amerických. Ke konci roku 2005 využívalo jeho služeb 86,6 milionu zákazníků.

T-Mobile International vlastní operátory mobilních sítí v Německu, ve Spojených státech amerických, ve Velké Británii, v Rakousku a v Nizozemí. Dále má majoritní účast ve společnosti T-Mobile Czech Republic a vlastní významný akciový podíl telekomunikační společnosti v Polsku. Kromě společností T-Mobile, které Deutsche Telekom zcela nebo částečně vlastní, má také 7 partnerských sítí po celé Evropě.

Firemní politika

Cílem společnosti T-Mobile Czech Republic je stát se nejuznávanějším poskytovatel služeb. Společnost klade důraz na kvalitu nabízených služeb, na konci roku 2003 T-Mobile jako jediný český mobilní operátor obdržela ocenění kvality dle evropských měřítek – Committed to Excellence (Odhodlání k úspěchu). Na sklonku roku 2004 společnost dosáhla druhého stupně, nazvaného Recognised for Excellence (Uznání za úspěch), poté, co jí Rada ČR pro jakost udělila nejvýznamnější ocenění za management kvality – Národní cenu České republiky za jakost.

T-Mobile Czech Republic uplatňuje diferencovanou péči o zákazníky a snaží se tak vyhovět prakticky každému, jednotlivci či skupině zákazníků. Společnost usiluje o to, stát se jedničkou na českém trhu mobilních operátorů, co se týká kvality a inovací. Dále společnost klade důraz na jednoduchost, kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků.

Prodejní síť T-Mobile nabízí nejnovější zařízení mobilní komunikace a snaží se hledat řešení i pro firemní klientelu. T-Mobile ve spolupráci s firmou SGS uvedl na trh nový systém CarNet, umožňující sledovat a řídit náklady na provoz firemních vozidel, popřípadě jej doplnit o navigační aplikaci. T-Mobile tak jako prvním tuzemským operátor umožnil zákazníkům hlídat jejich automobil prostřednictvím mobilní sítě.

Zaměstnanecká politika

V roce 2005 se společnost T-Mobile stala Zaměstnavatelem roku. Společnost klade velký důraz na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců,

který pak sama rozděluje do pěti oblastí: osobní efektivita, týmová efektivita, obchodní a provozní řízení, zákaznická orientace a manažerské dovednosti. Jako motivační nástroj společnost využívá zaměstnanecké výhody nabízené pracovníkům nad rámec mzdy, např. příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, volnočasové aktivity a slevové poukazy. Každoročně společnost T-Mobile pořádá velká setkání zástupců vedení společnosti se zaměstnanci ve všech regionech, v nichž působí. Společnost odstartovala i program na zlepšení firemní kultury a pracovní prostředí zaměstnanců s cílem zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců. Program byl rozdělen do pěti oblastí – pracovní prostředí, komunikace, řízení výkonnosti, rituály a leadership. Pod záštitu tohoto programu firma pořádala zaměstnanecká fóra neboli pravidelná setkání zaměstnanců s generálním ředitelem, dále schválila nový styl oblékání pro výkon pracovních činností či zajistila barevnou proměnu a uměleckou výzdobu, jež zpříjemnily prostory v budovách společnosti.

V roce 2005 měla společnost 2 449 tisíc zaměstnanců, z toho na vedoucích pozicích 48 tisíc zaměstnanců. Její mzdové náklady na zaměstnance celkem činili 1 324 396 000, z toho 186 280 000 na vedoucí pracovníky. Odměny statutárním orgánům dosáhly částky 1 694 000.¹²⁶

5.3 Společnost Vodafone Czech Republic a.s.

Historie společnosti

Vodafone Czech Republic a.s.

Členem skupiny Vodafone se stala společnost Český Mobil a.s. 1.června 2005, k oficiální změně značky na Vodafone Czech Republic a.s. pak došlo v únoru 2006. Společnost Český Mobil a.s. získala licenci na provozování duální mobilní sítě v říjnu roku 1999 a na trh vstoupila jako první duální mobilní operátor 1. března 2000 pod názvem Oskar. Společnost se tak stala sice třetím mobilním operátorem působícím na českém trhu, ale zato nejrychleji se rozvíjejícím. Svou firemní politiku Oskar založil na snaze cenově zpřístupnit mobilní telefon každému spotřebiteli. Během necelého

roku firma vybuřovala pokrytí své sítě na srovnatelné úrovni jako konkurence a získala uznání i v mezinárodním měřítku. V letech 2001 a 2002 byla pětkrát nominována na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor. K 31.12.2005 činil podíl společnosti na trhu 18,7 procenta a celkem měla společnost přibližně 2,1 milionu zákazníků, z čehož asi 51,3 procenta bylo tarifních zákazníků.

Vodafone Group, s.r.o.

Společnost Vodafone Group, s.r.o. byla založena roku 1982 a sídlo společnosti je v britském Newbury. Vodafone je největším mobilním operátorem na světě, působí v 28 zemích pěti kontinentů mimo svých dalších 33 partnerských sítí. První hovor v rámci sítě Vodafone se uskutečnil roku 1985, roku 1991 Vodafone propojil první mezinárodní hovor a roku 1994 jako první v Británii spustil digitální síť SMS. Poslední novinkou společnosti v roce 2002 bylo spuštění služby Vodafone live, která umožňuje sledovat barevnou televizi ve vašem mobilním telefonu. Jde tedy skutečně o inovativní společnost. Celkem má společnost po celém světě 170,6 milionu zákazníků.

Inovativní firemní strategie přímého styku se zákazníkem, se stala základem jejího úspěchu. V roce 2005 firma získala ocenění „Nejdynamičtější společnost“ od sdružení Czech Top 100 a „Nejkreativnější společnost 2005“ od pořadatelů International Business Awards. Modernizaci obchodů společnosti ocenila asociace DBA (The Design Business Association) z Londýna cenou za efektivní design. Nejvyšší přírůst zákazníků na trhu mobilních operátorů měla v roce 2005.

Firemní politika a celková prezentace společnosti na veřejnosti

Dnes společnost Vodafone Czech Republic a.s. uplatňuje velice specifickou marketingovou i produktovou politiku. Jak firma sama uvádí, prezentuje se s nedbalou extravagancí. Snaží se „mluvit“ tak, aby jí zákazníci rozuměli, jednat se zákazníky jako s lidmi a nepřístupovat k nim jako

k telefonním číslům. Firemní prioritou je poskytovat moderní a spolehlivé služby a přitom myslet hlavně na uživatele jejích služeb.

Společnost se snaží jít proti konvencím a zrušit bariéru mezi kupujícími a prodávajícími. Samotný operátor Vodafone se označuje za: "kreativní, neformální a sexy společnost, která rozumí Čechům nejlépe."¹¹

Dle mého názoru se hlavně ale nejen v marketingové politice společnosti Vodafone projevuje český nacionalismus a její reklamy nejsou anonymní jako ostatních mobilních operátorů. Celkově je z prezentace společnosti zřejmé její zaměření především na mladší generace zákazníků. To je mimo jiné zřejmé jak ze slovníku užívaného ve výroční zprávě, tak i její grafické podoby, pojaté jako graffiti.

Zaměstnanecká politika

V zaměstnanecké politice se firma zaměřuje na to, aby každý její pracovník na pobočce uměl jednat se zákazníky, aby jim dokázal dát najevo, že jsou pro společnost důležití, že si jich váží a dokázal s nimi navázat přátelský vztah.

Společnost klade důraz na to, aby její zaměstnanci znali firemní nabídku společnosti nazpaměť. Jako kontrolní pozice ve firmě funguje vlastní obchodní inspekce, aby si mohli vytvořit objektivní názor.

Dále ve společnosti funguje tréninkový systém, který „dává každému možnost předvést svým kolegyním a kolegům, co umí“.¹¹

Zvláštností firemní zaměstnanecké politiky je skutečnost, že Vodafone zřídil vlastní univerzitu – Uni, kde společně s e-learningem nabízí svým zaměstnancům více než 500 kurzů, jako např.: zákaznická zkušenost, prezentační dovednosti, angličtina, počítačové programy, projektové řízení, manažerské dovednosti, řešení konfliktů, komunikace, rozvoj osobnosti a mobilní technologie. Všechny kurzy jsou zaměřeny na získání praktických zkušeností a aktivní spoluúčasti. Do kurzů se vybírají sami zaměstnanci ve spolupráci se svými manažery, aby vyplnili případné mezery ve znalostech a zkušenostech.

Zaměstnanecké politiky se týká i skutečnost, že Vodafone získala třetí místo v soutěži Nejlepší společnost nabízející rovné příležitosti, pořádanou Gender Studies, o. p. s., spolu s ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Společnost Vodafone zaměstnávala v roce 2005/2006 1 829 tisíc zaměstnanců a z toho 153 tisíc na vedoucích pozicích. Na mzdách tak celkově vydala 1 309 403 000Kč a 253 241 000Kč.¹¹

5.4 Závěr

Z krátkého představení všech tří firem mobilních operátorů působících na českém trhu je zřejmé, že každá společnost je ve své podstatě jedinečná. Pro mou práci je však stěžejní především porovnání zaměstnanecké politiky jednotlivých společností. Z tohoto hlediska je z předchozího textu zřejmé, že společnosti však zastávají nejen odlišné přístupy ke svého personálu. Například mezi britskou společností Vodafone a německou T-Mobile je velmi výrazný rozdíl v počtu vedoucích pracovníků. Jelikož společnost T-Mobile má v porovnání poměrně málo řídicích pracovníků, a to přes celkově vyšší počet zaměstnanců, lze uvažovat, že vzdálenost moci je v této společnosti vyšší než ve společnosti Vodafone. I samotná zaměstnanecká politika pak, jak se zdá, má jiné priority. U britské společnosti Vodafone je zajímavá především ta skutečnost, že pro své zaměstnance zřídila vlastní univerzitu, což by mohlo ukazovat na snahu dát všem stejnou šanci prosadit se. To by mohlo být v souladu s vyšší mírou individualismu i nižší vzdáleností v moci v porovnání s ostatními společnostmi. U britsko-španělské O2 je zas důraz kladen na pracovní podmínky, prostředí a bezpečnost práce. Zaměstnanecká politika je také systematicky členěna a podle všeho se řídí mnohými pravidly. Všechny tyto skutečnosti by tedy mohly ukazovat na možný vliv Španělska či České Republiky jako více femininního prostředí než je samotná Velká Británie či Německo.

Celkově lze očekávat, že společnosti O2 a Vodafone se ukáží jako společnosti s nízkou vzdáleností v moci, individualistickými a maskulinními hodnotami a nízkou tendencí vyhýbání se nejistotě. U společnosti O2 však španělský spoluvlastník může zvýšit vzdálenost v moci, prosadit více kolektivistické a femininní hodnoty či zvýšit tendenci vyhýbání se nejistotě.¹⁰ U společnosti T-Mobile lze poté očekávat nízkou vzdálenost v moci, středně vysokou míru individualismu, maskulinní hodnoty a vyšší tendenci vyhýbání se nejistotě. Na všechny společnosti dále může mít vliv české prostředí.

Na závěr je také vhodné podotknout, že rok 2005 a 2006 byl pro mobilní operátory působící v české Republice rokem přelomovým. Hned dvě ze tří společností přešly pod nové vlastníky - obrovské nadnárodní koncerny, které jim pravděpodobně umožní lepší konkurenceschopnost na trhu.

¹⁰ Jelikož společnost Telefónica O2 je britsko-španělská společnost, ale česká společnost O2 Czech Republic patří pod správu Telefónica O2 Europe se sídlem ve Velké Británii, lze předpokládat spíše vliv britského prostředí.

6 Výsledky výzkumu

6.1 Vzdálenost moci

Dimenze vzdálenosti moci nás informuje o vztahu závislosti v zemi. Vzdálenost moci lze definovat jako: „rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost že moc je rozdělována nerovně“. (Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, str. 45)

Na sledování dimenze vzdálenosti moci byly zaměřeny první tři otázky dotazníku (otázka č. 1, 2 a 3), které mají potvrdit mé předpoklady v hypotéze H1.

H1 - Nadřízení a podřízení pracovníci ze společnosti ze země s nízkým indexem jsou ve vzájemném kontaktu, nadřízený konzultuje svá rozhodnutí s podřízeným a pracovní hierarchie ve společnosti je poměrně pružná narozdíl od společnosti ze země s vysokým indexem vzdálenosti moci, kde nadřízený rozhoduje sám a možnost posunu v rámci firemní hierarchie je jen omezená.

6.1.1 Obavy z vyjádření nesouhlasu

První otázka dotazníku (otázka č. 1) se konkrétně vztahovala k problematice vyjádření nesouhlasu podřízeného s nadřízeným. Předpokládala jsem přitom, že podřízení v britské ani německé společnosti se nebudou obávat vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným narozdíl od zaměstnanců ve španělském či českém prostředí. Očekávala jsem tedy vyrovnanost výsledků u společnosti Vodafone a T-Mobile.

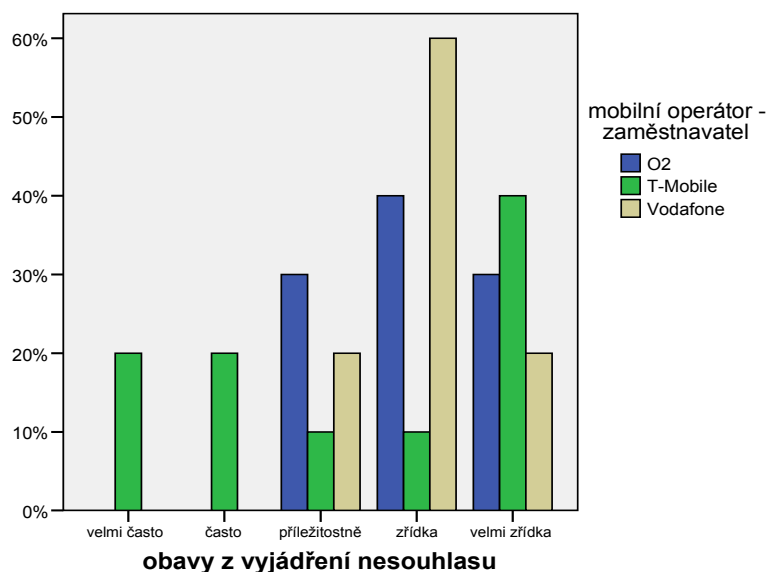
1) Jak často se podle vašich zkušeností, vyskytuje na vašem oddělení následující problém: podřízený se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným?

	1	2	3	4	5
	velmi často	často	příležitostně	zřídka	velmi zřídka
O2	0%	0%	30%	40%	30%
Celková průměrná hodnota = 4					
T-Mobile	20%	20%	10%	10%	40%
Celková průměrná hodnota = 3,3					

Vodafone	0%	0%	20%	60%	20%
Celková průměrná hodnota = 4					
Velká vzdálenost v moci			Malá vzdálenost v moci		

tabulka 6.1.1. Obavy z vyjádření nesouhlasu

graf 6.1.1. Obavy z vyjádření nesouhlasu



Pokud bychom zkoumali jen průměrné hodnoty pro danou otázku, byly by výsledky výzkumu pro všechny tři společnosti poměrně vyrovnané. Konkrétně se pohybují v rozmezí 3,3 – 4, což by znamenalo, že většina respondentů si myslí, že na jejich pracovišti má podřízený obavy vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným jen zřídka kdy (viz tabulka 6.1.1.). Výsledek je však zajímavější pokud se podíváme na procentualitu odpovědí z hlediska rozložení na jednotlivé hodnoty škály (viz graf 6.1.1.). Ukáže se nám velká variabilita odpovědí u společnosti T-Mobile, která by přitom měla dle indexu vzdálenosti moci (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 43), odpovídat jak britské společnosti Vodafone tak i částečně britsko-španělské společnosti O2. Vysvětlením pro to však může být možný vliv českého prostředí, kde je nerovnost rolí větší. Dle výsledků lze tedy uvažovat, že ve společnosti T-Mobile jistá nerovnost mezi podřízeným a nadřízeným přeci jen existuje.

Celkově však v této otázce odpovědi všech zaměstnanců tří zkoumaných společností potvrdily očekávání. Očekávalo se, že nerovnost rolí na pracovišti budou spíše nízká.

6.1.2 Možnost povýšení

Druhá otázka zaměřená na dimenzi vzdálenosti moci, se ptala na pružnost hierarchického uspořádání uvnitř společnosti, tedy na možnost povýšení. Konkrétně sledovala časový horizont, v jakém je ve společnosti možné povýšit. Zde jsem přitom předpokládala, že u společností s nízkou vzdáleností v moci bude povýšení možné v kratším časovém horizontu než u společností s velkou vzdáleností v moci.¹¹

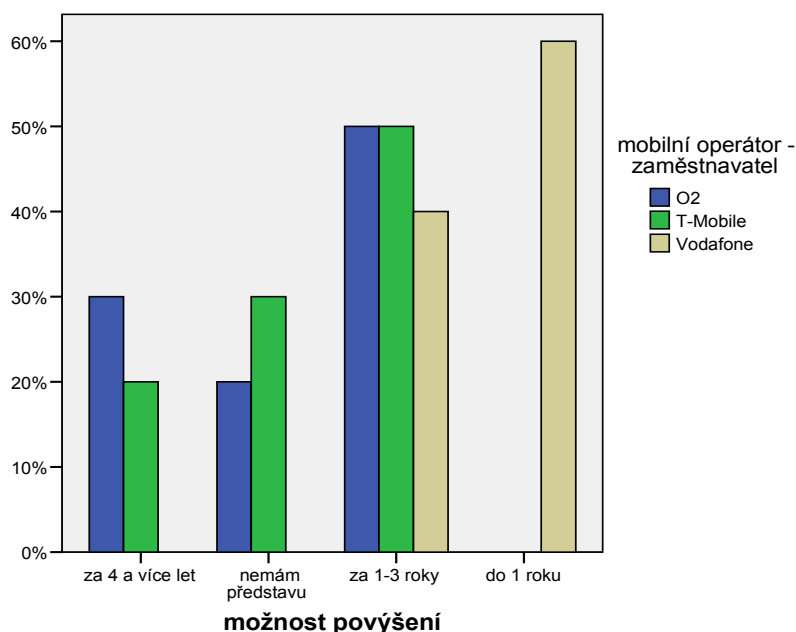
2) Za jak dlouho si myslíte, že pokud budete chtít, budete moci v hierarchii vašeho oddělení povýšit?

	1	2	3	4	
	není to možné	za 4 a více let	za 1-3 roky	do 1 roku	nemám představu
O2 Telefonica	0%	30%	20%	50%	0%
Celková průměrná hodnota = 3,2					
T-Mobile	0%	20%	30%	50%	0%
Celková průměrná hodnota = 3,3					
Vodafone	0%	0%	0%	50%	50%
Celková průměrná hodnota = 4					
Velká vzdálenost v moci			Malá vzdálenost v moci		

tabulka 6.1.2. Možnost povýšení

¹¹ U této otázky mohou být výsledky ovlivněny délkou pracovního poměru respondentů a nikoli jen vzdáleností v moci na pracovišti.

graf 6.1.2. Možnost povýšení



V této otázce se nám zcela potvrdil předpoklad pružné firemní hierarchie všech společností. Žádný z respondentů nevedl, že nemá možnost dosáhnout povýšení a jen 20% zaměstnanců společnosti T-Mobile a 30% zaměstnanců společnosti O2 na své povýšení musí čekat déle než 4 roky. Dle výsledků je nejmenší vzdálenost moci ze všech zkoumaných společností, a tedy nejpružnější hierarchie ve společnosti Vodafone, kde 60% dotazovaných uvedlo jako horizont svého povýšení dobu kratší než jeden rok. Z grafu 6.1.3. je také možné usuzovat na různé personální strategie ve společnostech – konkrétně u společnosti O2 a T-Mobile lze vysledovat, že jedinec má možnost povýšit za 1-3 roky či více, u společnosti Vodafone je zřejmě povýšení více závislé na výkonech zaměstnance než u ostatních společností, a tak je jeho povýšení možné již velice brzo.

6.1.3 Jak rozhoduje nadřízený

Poslední ze tří otázek zaměřená na vzdálenost moci na pracovišti, sleduje rozhodovací proces nařízeného a jakou roli v něm může hrát podřízený. U této otázky jsem předpokládala, že ve společnostech s nízkou vzáleností v moci, tedy u britské i německé společnosti, se bude nadřízený radit se

svými podřízenými a tedy přiklánět k jejich názorům narozdíl od společnosti s velkou vzdáleností v moci. (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 54).

Takto zněla konkrétní otázka:

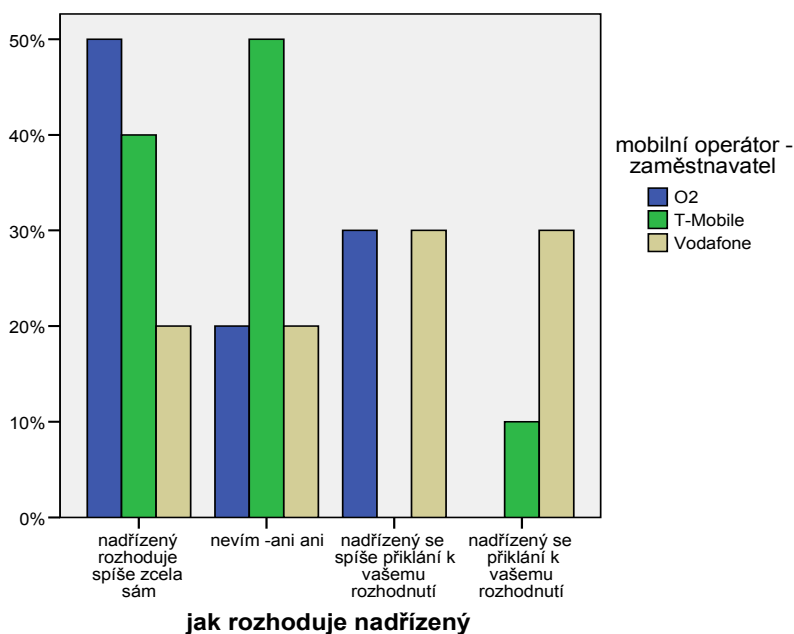
3) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Váš nadřízený rozhoduje o důležitých věcích sám.	o	Váš nadřízený se přiklání k vašemu rozhodnutí.		
1	2	3	4	5

	nadřízený rozhoduje zcela sám	nadřízený spíše rozhoduje sám	nevím	nadřízený se spíše přiklání k vašemu rozhodnutí	nadřízený se přiklání k vašemu rozhodnutí
O2 Telefonica	0%	50%	20%	30%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,8					
T-Mobile	0%	40%	50%	0%	10%
Celková průměrná hodnota = 2,8					
Vodafone	0%	20%	20%	30%	30%
Celková průměrná hodnota = 3,7					
Velká vzdálenost v moci			Malá vzdálenost v moci		

tabulka 6.1.3. Jak rozhoduje nadřízený

graf 6.1.3. Jak rozhoduje nadřízený



Otázka sledující styl rozhodování nadřízeného a míru ohledu, kterou v takové situaci bere na svého podřízeného se zdá být díky výsledkům poměrně komplikovaná. Přesto lze i v této situaci vysledovat jisté souvislosti. Dle celkového průměru respondenti reprezentující zaměstnance společnosti O2 mají zřejmě, v porovnání s ostatními společnostmi, nejmenší možnost ovlivnit významná rozhodnutí svého zaměstnavatele, jelikož jak 50% z nich uvedlo, jejich nadřízený rozhoduje o důležitých věcech spíše sám. Žádný ze zaměstnanců společnosti O2 sice nepřipustil možnost, že by se jeho nadřízený při rozhodování mohl zcela přiklonit k jeho názoru. Je zde ale i skupina 30% zaměstnanců, kteří uvedli, že jejich nadřízený dá při rozhodování na jejich názor. Tuto různost odpovědí je možné vysvětlit tím, že odpovědi respondentů jsou závislé na samotné osobnosti nadřízeného a skutečnosti, jestli je ochoten naslouchat podřízeným či ne. Další interpretace výsledků plyne z možného vlivu španělského spoluvlastníka společnosti, jehož vliv však v předchozích otázkách zatím patrný nebyl. Je ale možné, že Španělsko jako země s větší vzdáleností moci má na tento aspekt společnosti vliv.

U společnosti T-Mobile velký počet respondentů (50%) odpověděl, že neví, jestli ovlivňují důležitá rozhodnutí svého nadřízeného. Skoro všichni ostatní zaměstnanci této společnosti (40%) poté odpověděli, že důležitá rozhodnutí činí jejich nadřízený spíše sám. Tento výsledek nám opět nepotvrzuje nízký index vzdálenosti moci Německa jako země, odkud pochází vlastník společnosti. Zde bych však opět jako příčinu viděla samotnou osobnost nadřízeného a jeho vlastní uvážení.

U společnosti Vodafone, jako u jediné, průměr odpovědí respondentů přesáhl číslo 3 (konkrétně 3,7). I když procentualita jednotlivých odpovědí je poměrně vyrovnaná, 60% dotazovaných odpovědělo, že jejich nadřízený se při důležitých rozhodnutích buď zcela či částečně přiklání k jejich názoru. Ve společnosti Vodafone je tedy komunikace mezi nadřízeným a podřízeným v porovnání s ostatními společnostmi zřejmě běžná a častá, což je v souladu s nízkou vzdáleností moci v britské společnosti (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 54).

6.1.4 Shrnutí dimenze vzdálenosti moci

Všechny společnosti pochází z prostředí s malou vzdáleností moci (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 43) a tudíž se dalo očekávat, že výsledky hodnocení respondentů se budou na stupnici blížit spíše číslu 4 či 5. Průměrné hodnoty ze všech tří otázek sledujících vzdálenost moci přitom ve většině případů skutečně překročili prostřední hranici a dosáhly nad číslo 3.

Z výsledků můžeme tedy dále usuzovat, že ve všech sledovaných společnostech se podřízení spíše nebojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným, mají možnost v poměrně krátkém časovém horizontu povýšit a nadřízení se přiklání k názorům svých podřízených. I když nejméně průkazné byly odpovědi respondentů na třetí otázku „jak rozhoduje jejich nadřízený“, i zde konečná průměrná hodnota odpovědí zaměstnanců společností O2 a T-Mobile ukazuje spíše na nižší vzdálenost moci v porovnání se společností Vodafone, jejíž skór dosáhl hodnoty 3,7 a lze tedy říci, že vzdálenost moci v rámci této společnosti je skutečně velmi nízká. Na závěr lze tedy říci, že výsledky výzkumu nám, z výše zmíněných důvodů, skutečně potvrdili předpoklady hypotézy H1.

společnost	obavy z vyjádření nesouhlasu (celková průměrná hodnota)	možnost povýšení (celková průměrná hodnota)	jak rozhoduje nadřízený (celková průměrná hodnota)
<u>O2</u>	4,0	3,2	2,8
<u>T-Mobile</u>	3,3	3,3	2,8
<u>Vodafone</u>	4	4	3,7

Výsledky blíží se k číslu 1 ukazují na velkou vzdálenost v moci, blíže číslu 4 až 5 na nízkou vzdálenost v moci.

tabulka 6.1.4. Shrnutí dimenze vzdálenosti moci

6.2 Dimenze individualismus – kolektivismus

Druhá sada tří otázek (otázka č. 4, 5 a 6) byla zaměřena na dimenzi individualismus – kolektivismus, tedy na měření stupně samostatnosti ve společnosti. Tato dimenze je definována následovně: „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 G., Hofstede G.J., 2007, str. 66)

V mém výzkumu očekávám v rámci dimenze individualismus – kolektivismus, že se potvrdí následující hlavní hypotéza.

H2 – Zaměstnanci společností z kolektivistických zemí (zemí s nízkým indexem individualismu) jsou bráni jako členi širšího kolektivu a vzájemně spolu dobře vycházejí, zaměstnanci společností z individualistických zemí pracují individuálně, každý sám za sebe a častěji mění zaměstnaní.

6.2.1 Teamová práce

Čtvrtá otázka dotazníku se soustředila na problematiku teamové práce uvnitř společnosti. V otázce proti sobě stály dvě tvrzení, jedno připouštělo individuální práci zaměstnanců, druhé zastupovalo práci v týmu. V této otázce jsem předpokládala, že zaměstnanci britské společnosti Vodafone a britsko-španělské O2 budou dle výsledků pracovat více individuálně než zaměstnanci společnosti T-Mobile. Výsledky výzkumu v rámci této otázky mají potvrdit následující pomocnou hypotézu P3.

P3 – Zaměstnanci společností ze Španělska mají spíše sklon pracovat v týmu v porovnání se zaměstnanci německých a britských firem, kteří mají spíše sklon k individuální práci.

Otázka zněla následovně:

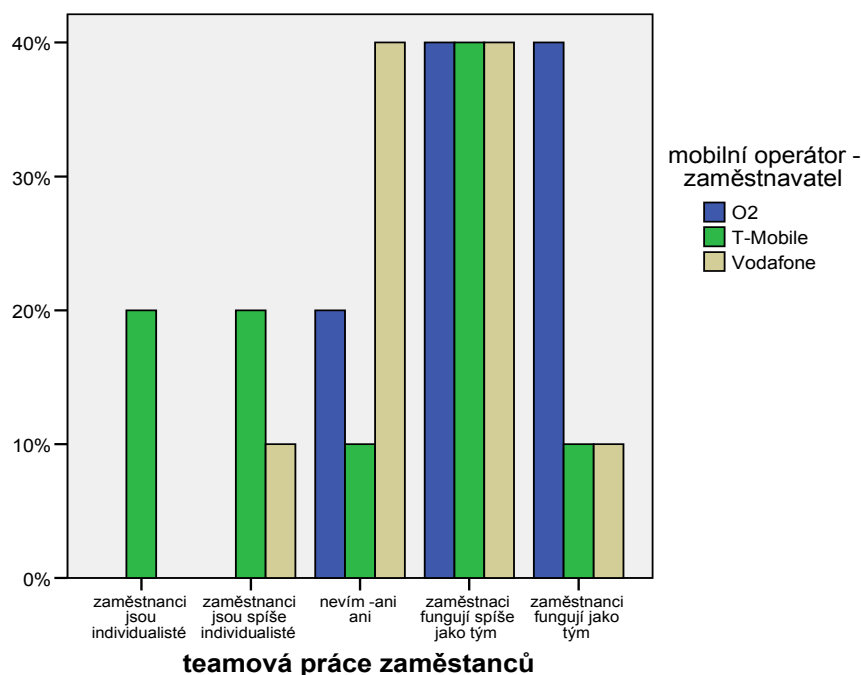
4) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Zaměstnanci firmy ve Vašem oddělení pracují individuálně, každý sám za sebe.	Zaměstnanci firmy ve Vašem oddělení fungují jako tým.			
1	2	3	4	5

	zaměstnanci jsou individualisté	zaměstnanci jsou spíše individualisté	nevím	zaměstnanci fungují spíše jako tým	zaměstnanci fungují jako tým
O2 Telefonica	0%	0%	20%	40%	40%
Celková průměrná hodnota = 4,2					
T-Mobile	20%	20%	10%	40%	10%
Celková průměrná hodnota = 3,0					
Vodafone	0%	10%	40%	40%	10%
Celková průměrná hodnota = 3,5					
Individualismus			Kolektivismus		

tabulka 6.2.1. Teamová práce

graf 6.2.1. Teamová práce 1



Společnost O2 pocházející z britsko-španělského prostředí dosáhla nejvyšší průměrné hodnoty všech respondentů a to hodnoty 4,2. Tato skutečnost ukazuje na již velice kolektivního zaměstnaneckého pracovního ducha, který by však v čistě britském prostředí dle výzkumů (Hofstede G., Hofstede, G.J., 2007, str. 68) měl být v porovnání s německým a španělským prostředím výrazně individualistický. Částečné vysvětlení takového výsledku spočívá v případném vlivu španělského či českého prostředí na zaměstnance společnosti. Obě dvě země, jak Španělsko tak Česká Republika jsou na žebříčku zemí podstatně níže a lze v nich připustit jisté kolektivistické tendence. Tento vliv obou zemí by však neměl výsledek výzkumu natolik ovlivnit, aby v porovnání s ostatními společnostmi dosáhl takto vysokých kolektivistických hodnot.

Výsledky výzkumu teamové práce u společnosti T-Mobile, tedy německé společnosti, jsou poměrně rozdílné. Zhruba stejná část respondentů (40% a 50%) uvedla, že na jejich oddělení zaměstnanci pracují sami za sebe nebo jako tým. Tento výsledek je v mezích očekávání dle postavení Německa jako spíše individualistické země v porovnání s Velkou Británií, která má být velmi individualistická. Společnost Vodafone pocházející z britského prostředí by měla být stejně jako společnost O2 tedy individualistická. Porovnáme-li

výsledky výzkumu ukazují nám však spíše sklon ke kolektivismu - celých 60% respondentů odpovědělo, že fungují na pracovišti spíše jako tým nebo zcela jako tým. Stejně jako u společnosti O2 lze uvažovat jistý vliv českého prostředí, ten by ale neměl dosahovat tak velkých rozdílů, neměl by však v porovnání všech Hofstedem sledovaných zemí ovlivnit silně individualistické prostředí na kolektivistické.¹⁰ V této otázce se nám tedy z výše zmíněných důvodů podařilo jen poněkud neúplně potvrdit pomocnou hypotézu P3, která předpokládala, že zaměstnanci britské a německé společnosti budou na pracovišti pracovat individuálně samy za sebe na rozdíl od zaměstnanců španělské společnosti. Společnost O2, u které bychom mohli díky jistému španělskému vlivu předpokládat vyšší míru kolektivismu, nám při porovnání výsledků vyšla jako nejvíce individualistická, společnost Vodafone jako nejvíce kolektivistická a jediná společnost T-Mobile vcelku splnila předpoklady hypotézy.

6.2.2 Soudržnost s kolektivem

Druhá otázka zaměřena na dimenzi individualismus - kolektivismus (otázka č. 5), sleduje míru sounáležitosti zaměstnance s kolektivem či celou společností, kde pracuje. Předpokládala jsem, že zaměstnanci z individualistických společností změni zaměstnání i při minimálním zvýšení platu narozdíl od zaměstnanců z kolektivistických společností, kteří budou "držet" s kolektivem.¹² (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str.85)

5) Pokud by vám bylo nabídnuto lepší finanční ohodnocení u jiné firmy, o kolik procent by se musel váš plat zvýšit, abyste opustil své stávající zaměstnání?

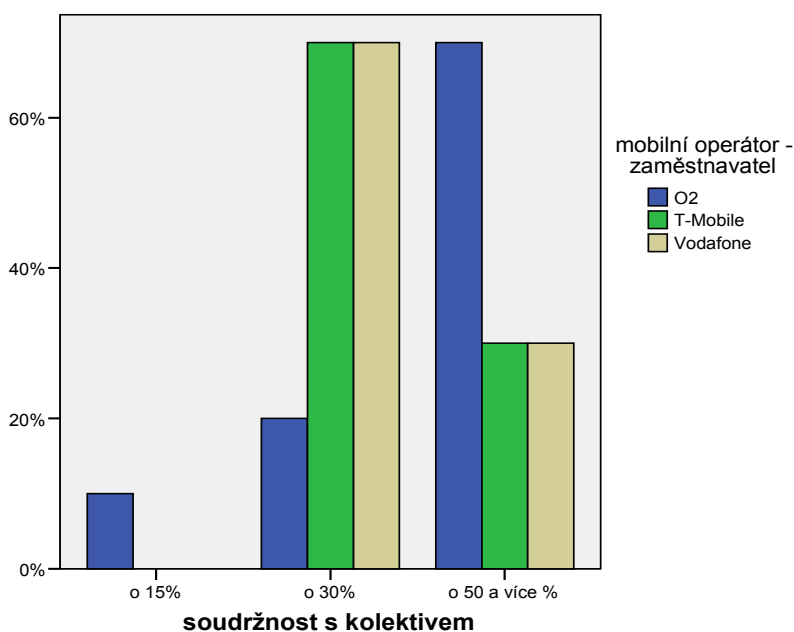
o 5%	o 15%	o 30%	o 50% a více
1	2	3	4

¹² Tuto otázku může dále ovlivnit více faktorů. Zaprvé zaměstnanec nemusí být spokojen se svým stávajícím platem (tuto problematiku na úrovni středního managementu, kde by platové ohodnocení mělo být poměrně vysoké lze minimalizovat). Nebo zaměstnanec naopak může být s platem i pracovním prostředím velice spokojený. Zadruhé otázka souvisí i s dimenzí vyhýbání se nejistotě, kdy zaměstnanec s vysokou tendencí nejistotě se vyhýbat, se může obávat své zaměstnání změnit. Nebo zaměstnanec naopak může být s platem i pracovním prostředím velice spokojený.

	o 5%	o 15%	o 30%	o 50 a více %
O2 Telefonica	0%	10%	20%	70%
Celková průměrná hodnota = 3,6				
T-Mobile	0%	0%	70%	30%
Celková průměrná hodnota = 3,3				
Vodafone	0%	0%	70%	30%
Celková průměrná hodnota = 3,3				
Individualismus			Kolektivismus	

tabulka 6.2.2. Soudržnost s kolektivem

graf 6.2.2. Soudržnost s kolektivem



Výsledky této otázky nám stejně jako předchozí otázka č. 4 příliš nepotvrzují předpoklady. I zde se respondenti zastupující společnost O2, v porovnání s ostatními, přiklonili spíše ke kolektivismu. V tomto případě vyjádřili vysokou soudržnost (70%) se zaměstnavatelem a kolektivem svých spolupracujících. Jak je z grafu 6.2.2. zřejmé, opustili by svou společnost, jen pokud by jim byl nabídnut o 50% vyšší plat jinde.

Většina zaměstnanců firmy T-Mobile (70%), kteří se účastnili výzkumu, by opustili svou společnost, pokud by jim byl nabídnut plat o 30% vyšší.

Zbylých 30% by však odešlo až při zvýšení platu o 50%. Porovnáme-li zde výsledky, ukazují na poněkud vyšší kolektivistické cítění zaměstnanců než jsme podle hodnot indexu individualismu očekávali. (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str.68)

U společnosti Vodafone nám výsledky měli ukázat v porovnání s německou T-Mobile na více individualistické prostředí. Jsou však vyrovnané. Zde by se tedy dalo čekat, že zaměstnanec nebude brát ohledy na svého zaměstnavatele a při možnosti i velmi malého zvýšení platu ho opustí, výsledky však ukazují spíše opak.

Tento výsledek je u všech operátorů možné odůvodnit vlivem České Republiky, v porovnání s ostatními zeměmi odkud společnosti pochází, jako spíše kolektivistického prostředí. V případě O2 poté přichází v úvahu i vliv španělského prostředí, které je v porovnání s britským prostředím značně kolektivistické.

6.2.3 Tolerance zaměstnavatele

V předchozí otázce jsme se respondentů ptali na jejich soudržnost s kolektivem. V této následující otázce č.6, se jich však budeme ptát na míru paternalismu jejich nadřízeného. Předpokládala jsem, že ve společnostech z individualistických zemí (O2 a Vodafone) projeví zaměstnavatel, v porovnání se společnostmi z méně individualistických zemí (T-Mobile, španělský vliv u O2), větší míru paternalismu.¹³

Otázka zněla:

6) Na kolik si myslíte, že pokud uděláte závažnou chybu tak:

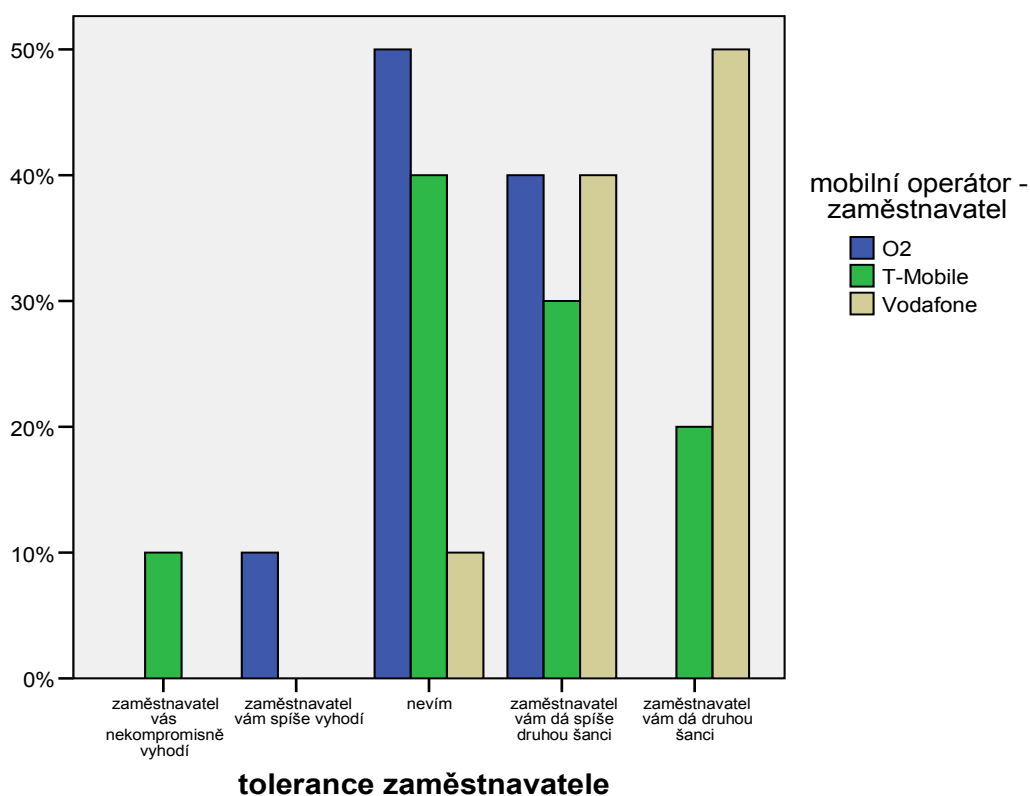
Váš zaměstnavatel vás nekompromisně vyhodí.			Váš zaměstnavatel vám dá druhou šanci.	
1	2	3	4	5

¹³ Tato otázka může být ovlivněna i dimenzí vzdálenost moci či maskulinita – femininita. V pracovním prostředí s nízkou vzdáleností moci a femininními hodnotami lze předpokládat, že by zaměstnavatel byl vůči zaměstnancům velmi tolerantní v porovnání s pracovním prostředím s velkou vzdáleností v moci a maskulinními hodnotami.

	nekompromisně vás vyhodí	spíše vás nekompromisně vyhodí	nevím	dá vám spíše druhou šanci	dá vám druhou šanci
O2 Telefonica	0%	10%	50%	40%	0%
Celková průměrná hodnota = 3,3					
T-Mobile	10%	0%	40%	30%	20%
Celková průměrná hodnota = 3,5					
Vodafone	0%	0%	10%	40%	50%
Celková průměrná hodnota = 4,4					
Individualismus			Kolektivismus		

tabulka 6.2.3. Tolerance zaměstnavatele

Graf 6.2.3. Tolerance zaměstnavatele



Otázka č. 6 vztahující se k dimenzi individualismus - kolektivismus dává přibližně stejné výsledky jako předchozí dvě. Zde navíc ještě velmi mnoho respondentů (33,3%) ze všech společností uvedlo neutrální možnost, že neví jak by se jejich nadřízený zachoval.

Přesto se nám u společnosti O2 ukazuje, že nikdo z respondentů si nebyl jist tím, že by mu zaměstnavatel druhou šanci skutečně dal. Celkový průměr hodnot společnosti O2 je také nejnižší 3,3, což ji v rámci této otázky, v porovnání s ostatními společnostmi, řadí na post nejvíce individualistické.

U společnosti T-Mobile respondenti využili celou škálu možností, přesto jich však více věřilo v toleranci jejich nadřízeného.

U společnosti Vodafone, kde se nám měli ukázat hodnoty ze všech společností nejvyšší, se nám naopak ukázala, v porovnání s ostatními, celková průměrná hodnota nejvyšší – dosáhla až 4,4.

Baterie otázek zaměřena na dimenzi individualismus – kolektivismus

V dotazníku se na dimenzi individualismus – kolektivismus soustředila ještě baterie otázek, otázka č. 15. Jednotlivé podotázky přitom sledují do jaké míry jsou hodnoty zastoupeny na pracovišti respondentů. První tři podotázky: význam osobního času, volnosti a možnosti uplatnit se, jsou spjaty s individualismem. Zbylé tři podotázky: výcvik, fyzické pracovní podmínky a dovednosti využití při práci, ukazují na závislost zaměstnance na organizaci a jsou tedy spjaty s kolektivismem. Pro společnosti z individualistické země (O2, Vodafone) jsem tedy předpokládala hodnocení prvních tří podotázek slabší (50-0%) a druhých tří otázek silnější (100-50%). U spíše kolektivistických zemí by to mělo být naopak. (Hofstede G., Hofstede, G.J., 2007, str. 66-67)

Otázka zněla následovně:

15) Podle tabulky se pokuste co nejpřesněji zhodnotit do jaké míry jsou následující hodnoty zastoupeny na vašem současném pracovišti.

100%	75%	50%	25%	0%
1	2	3	4	5

Máte práci, která vám ponechá dostatek času pro váš osobní či rodinný život.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte volnost, která vám umožňuje dělat práci svým vlastním způsobem.

1	2	3	4	5
Máte práci, která je pro vás výzvou, máte pocit osobního naplnění.				
1	2	3	4	5
Máte možnost se učit nové nebo rozvíjet své stávající dovednosti.				
1	2	3	4	5
Máte dobré pracovní prostředí.				
1	2	3	4	5
Máte možnost při své práci plně uplatnit své schopnosti a dovednosti.				
1	2	3	4	5

Výsledky výzkumu u britsko-španělské společnosti O2 byly ve většině případů (70% dotazovaných) v souladu s individualistickými hodnotami. Celkový průměr hodnot na první tři podotázky je 2,83, což je v porovnání s ostatními společnostmi skutečně v souladu spíše s individualistickým prostředím. U zbylých tří otázek, sledujících míru kolektivismu, odpověděli dotazovaní zaměstnanci společnosti O2 více jak z 90%, že kolektivistické hodnoty jsou na jejich pracovišti zastoupeny ze 100-50%. Celkový průměr hodnot přitom činí 1,8, což je v porovnání s ostatními v souladu s velmi kolektivistickým prostředím. Možným vysvětlením je opět vliv španělského a českého, více kolektivistického, prostředí na tyto jednotlivé zkoumané aspekty.

U německé společnosti T-Mobile respondenti odpovídali ve většině případů (75%), že individualistické hodnoty jsou na jejich pracovišti zastoupeny z 75-25% a průměrná hodnota všech odpovědí na všechny tři podotázky činila 2,93. To je v porovnání s ostatními skutečně v souladu se střední až vyšší mírou individualismu v německé společnosti. V druhé sadě otázek zaměřených na kolektivismus respondenti ve více jak 75% považovali hodnoty na jejich pracovišti zastoupené ze 75-50%. Porovnáme-li průměrnou hodnotu všech odpovědí 2,6 s ostatními je v souladu se střední až středně vysokou mírou kolektivismu. Takovou míru v německé společnosti vzhledem k IDV skóru země (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 68) lze tolerovat připočteme-li možnost vlivu českého spíše kolektivistického prostředí v porovnání s německým prostředím. Britská společnost Vodafone v první sadě otázek díky odpovědím respondentů

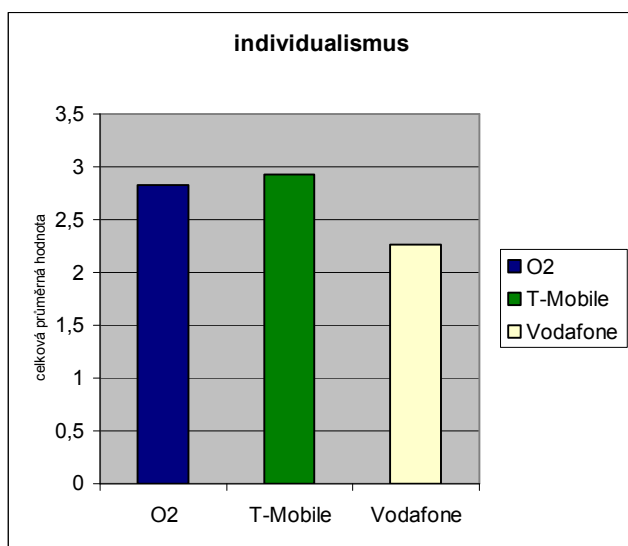
vychází ze všech společností jako nejvíce individualistická společnost. Necelých 70% dotazovaných odpovědělo, že individualistické hodnoty jsou na jejich pracovišti zastoupeny ze 100%-75% a celková průměrná hodnota činí jen 1,9. V druhé sadě otázek považovalo kolektivistické hodnoty za přítomné na svém pracovišti ze 75-100% více jak 70% dotazovaných a průměrná celková hodnota odpovědí činí 2,56. I zde je však možné výsledek odůvodnit vlivem českého prostředí. Celkově lze na základě výsledků považovat společnost Vodafone, v porovnání s ostatními společnostmi, za spíše individualistickou společnost.

Zajímavou skutečností, která nám však z výsledků vychází je, že porovnáme-li graf individualismu 6.2.4. a graf kolektivismu 6.2.5. je znatelné, že grafy jsou vzájemně konzistentní (tj. společnost hodnocená v jednom grafu jako více individualistická je v druhém grafu hodnocena jako méně kolektivistická v porovnání s ostatními společnostmi). Zde se nám tedy potvrdil Hofstedeho předpoklad o spojitosti otázek. (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 67)

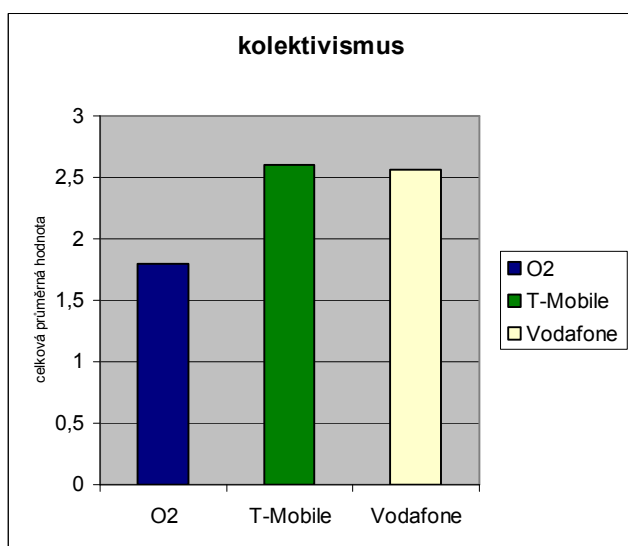
společnost	otázky – individualistické hodnoty (celková průměrná hodnota)	otázky – kolektivistické hodnoty (celková průměrná hodnota)
<u>O2</u>	2,83	1,8
<u>T-Mobile</u>	2,93	2,6
<u>Vodafone</u>	2,26	2,56
Hodnoty blíže číslu 1 ukazují v prvním případě na individualistické prostředí, v druhém případě na kolektivistické.		

tabulka 6.2.4. Baterie otázek individualismus - kolektivismus

Graf 6.2.4. Individualismus



Graf 6.2.5. Kolektivismus



6.2.4 Shrnutí dimenze individualismus – kolektivismus

Přestože odpovědi respondentů měly potvrdit vysokou až střední míru individualismu ve všech společnostech, výsledky jsou velice nepřesvědčivé (viz tabulka 6.2.5.). Porovnáme-li všechny výsledky, zjistíme, že ukazují spíše na kolektivistické hodnoty především u společnosti O2, a proto lze předpokládat, že zaměstnanci pracují spíše jako tým a jejich zaměstnavatel vůči nim projevuje vyšší míru paternalismu.¹⁸ Shrneme-li výsledky tří jednotlivých otázek zaměřených na tuto dimenzi, baterii otázek a porovnáme-li je s ostatními, lze

konstatovat následující poznatky. Respondenti odpovídající za společnost O2, kteří v prvních třech otázkách upřednostňovali spíše kolektivistické hodnoty v porovnání s ostatními společnostmi, toto směřování potvrdili i v baterii otázek. Stejně tak i respondenti u společnosti T-Mobile potvrdili při porovnání jak v jednotlivých otázkách tak i v baterii otázek hodnoty průměrně vyššího individualismu ve srovnání s ostatními společnostmi. U společnosti Vodafone jsou celkové výsledky komplikovanější. Celková průměrná hodnota z prvních tří otázek ukazuje, v porovnání s ostatními operátory, na kolektivistické směřování, ale v jednotlivých otázkách odpovědi respondentů tak jednoznačné nebyly. Přestože lze ve společnosti Vodafone dle výsledků usuzovat, že zaměstnanci fungují spíše jako tým a věří, že i v případě vážné chyby dostanou od nadřízeného druhou šanci, což je spíše v souladu kolektivistickými hodnotami. V baterii otázek však respondenti kladli jasně důraz na individualistické hodnoty, tedy uváděli, že práce jim ponechává dostatek volného času na rodinu, mají volnost při rozhodování a při práci mají pocit osobního naplnění. V porovnání s ostatními společnostmi se zde ukazují jak kolektivistické tak individualistické aspekty společnosti.¹⁴

Celkově lze říci, že se nám hypotéza H2 spíše nepotvrdila. Předpokládala, že ve společnostech z individualistických zemí budou zaměstnanci pracovat sami za sebe i častěji měnit zaměstnaní. (Hofstede, G. Hofstede G.J., 2007, str. 83-86) Částečným zdůvodněním by opět mohlo být české prostředí a v případě společnosti O2 i španělský vliv, který však zřejmě nemůže být natolik znatelný, jak nám výsledky prokazují. Proto bych se tedy přiklápěla spíše k možnosti, že společnosti prosazují kolektivistické hodnoty ve své vnitřní organizaci pro vzájemné lepší vztahy a vstřícnější pracovní prostředí.

společnost	teamová práce (celková průměrná hodnota)	soudržnost s kolektivem (celková průměrná hodnota)	tolerance zaměstnavatele (celková průměrná hodnota)
<u>O2</u>	4,2	3	3,5
<u>T-Mobile</u>	3,6	3,3	3,3

Vodafone	3,3	3,5	4,4
Pokud se proměnné blíží číslu 1, poukazují na individualistické prostředí, pokud se blíží k číslu 5, ukazují na kolektivistické prostředí.			

tabulka 6.2.5. Shrnutí dimenze individualismus - kolektivismus

6.3 Dimenze maskulinita – femininita

Další dimenzí kultury společnosti je dimenze maskulinita – femininita. Termíny maskulinní a femininní zde představují společenské a kulturou určené role. Muž se tedy může chovat femininně a naopak. Tuto dimenzi lze definovat následovně: „maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj. od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou mírné, jemné a orientované na kvalitu života); femininita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj. jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“ (Hofstede, G., Hofstede, G.J., 2007, str. 97)

V dotazníku k tomuto výzkumu se dimenzí maskulinity – femininity zabývaly otázky č. 7, 8 a 9, jejich výsledky nám pomohou s objasněním předpokladů následující hypotézy H3.

H3 – Ve společnostech pocházejících z maskulinních zemích (zemích s vysokým indexem maskulinity) se významný kariérní postup předpokládá hlavně u mužů a na poradách se nerozhoduje, ve společnostech z femininních zemí se na poradách diskutuje se snahou dojít ke kompromisu, významný kariérní postup je možný i u žen.

6.3.1 K čemu slouží porady

Otázka číslo sedm sleduje dimenzi maskulinita – femininita při řešení problémů na poradách a samotnou funkci porad v jednotlivých společnostech. V této otázce předpokládám vyrovnanost výsledků směřujících k maskulinnímu pólu především u společnosti Vodafone a T-Mobile. Tam by porady měly být pro účastníky příležitostí se prosadit, ale nerozhoduje se na nich, narozdíl od femininních společností, kde jsou

porady příležitostí k diskusi o problémech a slouží k hledání společného řešení. Tato tendence se může projevit u společnosti O2 vzhledem ke španělské části společnosti. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 115)

Odpovědi respondentů by měli potvrdit také následující pomocnou hypotézu P4.

P4 – Ve španělské firmě se při řešení problémů na poradách uplatňují spíše kompromisy a vyjednávání narozdíl od německých a britských společností

Otázka zněla následovně:

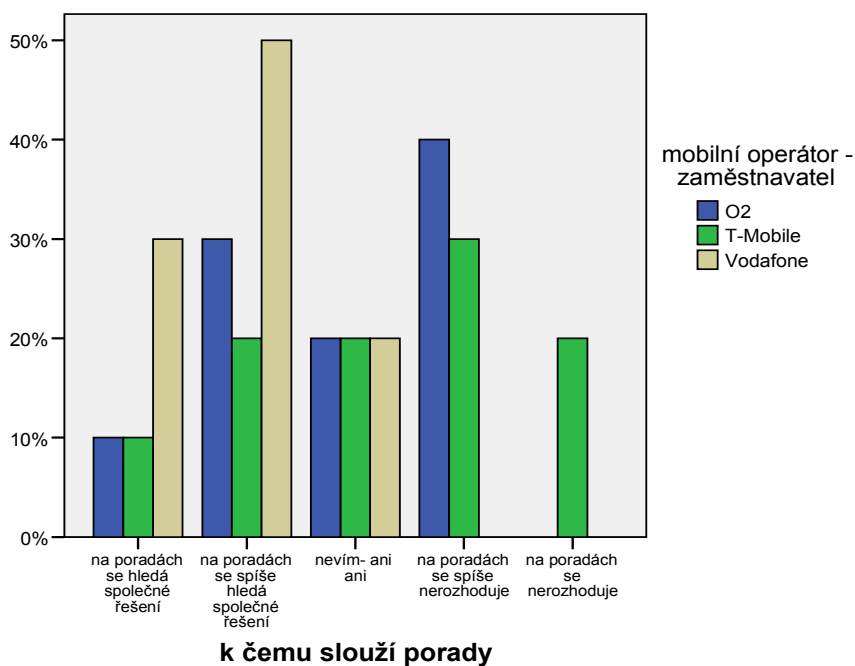
7) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Porady jsou příležitostí pro diskusi o problémech a pro hledání společných řešení.			Porady jsou příležitostí pro účastníky, aby se mohli prosadit, mají spíše informační funkci. Na poradách se nerozhoduje.	
1	2	3	4	5

	na poradách se hledá společné řešení	na poradách se spíše hledá společné řešení	nevím	na poradách se spíše nerozhoduje	na poradách se nerozhoduje
O2 Telefonica	10%	30%	20%	40%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,9					
T-Mobile	10%	20%	20%	30%	20%
Celková průměrná hodnota = 3,3					
Vodafone	30%	50%	20%	0%	0%
Celková průměrná hodnota = 1,9					
Femininita			Maskulinita		

tabulka 6.3.1. K čemu slouží porady

Graf 6.3.1. K čemu slouží porady 1



V rámci této otázky by se daly čekat stejné výsledky společnosti Vodafone a T-Mobile, jako britské a německé společnosti, které mají stejný index maskulinity (MAS 66, 11-13 místo, Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 98). Skutečné výsledky našeho výzkumu jsou však poněkud odlišné. U společnosti Vodafone všichni respondenti zařadili své odpovědi mezi první tři možnosti: na poradách se hledá společné řešení, na poradách se spíše hledá společné řešení a nevím. Tato skutečnost činí celkovou průměrnou hodnotu pro společnost 1,9, což ukazuje v porovnání s ostatními společnostmi na femininní prostředí, kde se na poradách skutečně hledá kompromis a společné řešení. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 117)

U společnosti T-Mobile jsou odpovědi respondentů poměrně vyrovnané a zabírají celou škálu hodnocení. Pomineme-li, že 20% respondentů nemělo vyhrazený názor na tuto otázku, dalších 50% se přiklonilo k možnosti, že porady jsou příležitostí pro prosazení účastníků a mají spíše informační funkci. Díky tomu celková průměrná hodnota společnosti dosáhla čísla 3,3, což v porovnání se společností O2 poukazuje na mírně maskulinní prostředí.

U společnosti O2 lze v této konkrétní otázce uvažovat vliv španělského spoluvlastníka, jelikož Španělsko je, v porovnání s ostatními zeměmi sledovanými Geertem Hofstedem, poměrně silně femininní zemí (MAS 42, 51-53 místo, Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 98). Samotné výsledky nám však ukazují, že 40% respondentů považovalo porady za příležitost k diskusi a shodných 40% spíše za příležitost pro prosazení jejich účastníků. Celková průměrná hodnota zde činí 2,9, což nám při porovnání ukazuje, že ve společnosti jsou téměř shodně zastoupeny maskulinní i femininní hodnoty.

Celkově se nám však nepotvrdila pomocná hypotéza P4, jelikož v britské společnosti dle výzkumu porady slouží k hledání kompromisu a v britsko-španělské společnosti O2 a německé T-Mobile je výsledek nepřesvědčivý.

6.3.2 Problematika příbuzenského vztahu na pracovišti

Otázka č. 8 zaměřená na problematiku příbuzenského vztahu na pracovišti opět sleduje míru femininity v zaměstnání. Vzhledem k tomu, že jsou femininní společnosti více tolerantní a mají větší zájem o vzájemné vztahy, lze předpokládat, že jim příbuzenský vztah na pracovišti nebude vadit. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 116) Zde jsem tedy očekávala, že především zaměstnanci britské společnosti Vodafone a německé T-Mobile budou nového zaměstnance v příbuzenském vztahu s některým z jejich spolupracovníků přijímat jen neradi. U společnosti O2 je poté možný vliv Španělska.¹⁴

Otázka byla položena následovně:

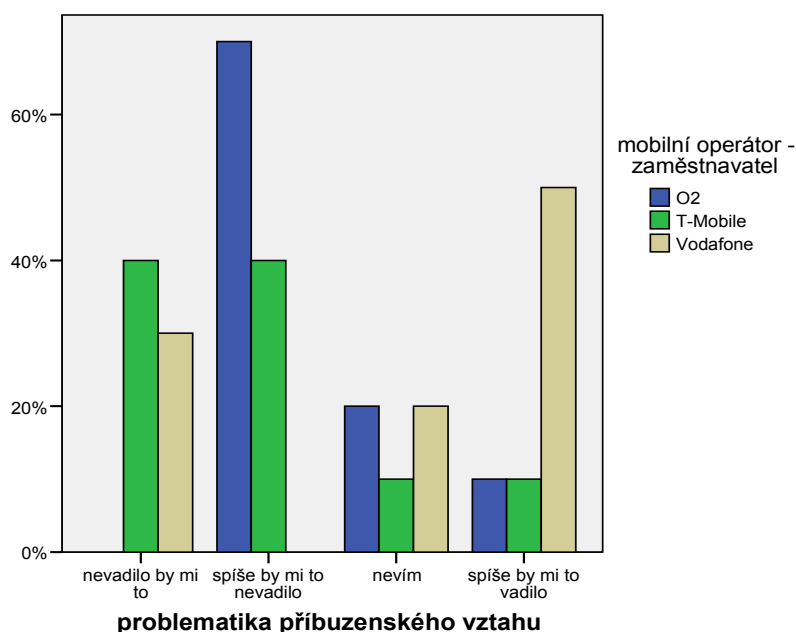
8) Vadilo by vám kdyby do vašeho oddělení byl přijat nový zaměstnanec, který je v příbuzenském vztahu s některým z vašich spolupracovníků?

	nevadilo by mi to			je to nepřipustné	
	1	2	3	4	5
	nevadilo by mi to	spíše by mi to nevadilo	nevím	spíše by mi to vadilo	je to nepřipustné
O2 Telefonica	0%	70%	20%	10%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,4					
T-Mobile	40%	40%	10%	10%	0%
Celková průměrná hodnota = 1,9					
Vodafone	30%	0%	20%	50%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,9					
Femininita			Maskulinita		

tabulka 6.3.2. Problematika příbuzenského vztahu na pracovišti

¹⁴ Zde je možný vliv i dimenze individualismus – kolektivismus a vyhýbání se nejistotě. Kolektivistické společnosti se většinou snaží se všemi dobře vycházet. Společnost s vyšší snahou vyhýbat se nejistotě poté může v příbuzenském vztahu na pracovišti spatřovat jistotu.

Graf 6.3.2. Příbuzní na pracovišti



Všechny sledované společnosti by se i v této otázce měly ukázat, vzhledem ke svým skóřům, jako spíše maskulinní (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.98). Ani v druhé otázce zaměřené na dimenzi maskulinita – femininita však respondenti toto směřování zcela nepotvrdili. Žádný z respondentů přitom nezvolil možnost, že je pro něj nepřijatelné, aby byl přijat zaměstnanec v příbuzenském vztahu s některým z jeho spolupracujících, tedy možnost ukazující na velmi maskulinní citění.

U společnosti O2 většina respondentů (70%) odpověděla, že by jim tato situace spíše nevadila. Celková průměrná hodnota pro společnost má tak hodnotu 2,4, a v porovnání s ostatními společnostmi tedy ukazuje na spíše femininní postoj k dané problematice.

U společnosti T-Mobile 80% dotazovaných odpovědělo, že by jim tato případná situace nevadila nebo spíše nevadila, opět tedy v porovnání se společnostmi Vodafone lehce směřovali spíše k femininnímu citění. To potvrzuje i velice nízká průměrná hodnota všech odpovědí, která činí jen 1,9.

U společnosti Vodafone, jako u jediné, poměrně velký počet respondentů (50%) odpověděl, že by jim taková situace spíše vadila. Přestože celková průměrná hodnota všech odpovědí je 2,9, zdá se, že dle výsledků je

společnost Vodafone v této problematice, ve srovnání s ostatními operátory, nejvíce maskulinní.

V této otázce je však možné zkreslení výsledků vzhledem k její „citlivosti“. Je možné, že někteří respondenti nechtěli vypadat jako bezohlední nebo nepřátelští vůči svým kolegům (pokud by si respondenti otázku však takto vyložili). Je tedy možné, že se snažili ukázat v lepším světle, a tak výsledky této problematiky zkreslili. U společnosti O2 opět může mít vliv spíše femininní španělská část společnosti.

6.3.3 Kariéra žen

Dalším způsobem jak vystihnout rozdíl mezi femininní a maskulinní společností na pracovišti, je otázka na možný významný kariérní postup ženy. V maskulinní společnostech je významný kariérní postup brán jako povinnost u mužů. Ve femininních společnostech je kariéra možná pro oba dva rody. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 117)

V této otázce jsem tedy předpokládala, že u společnosti Vodafone a T-Mobile, pocházejících spíše z maskulinních prostředí, bude významný kariérní postup žen výjimečnější než u společnosti O2, kde je možný vliv španělského femininního prostředí.

Toto měla potvrdit i pomocná hypotéza P1.

P1 – V britských a německých firmách se významný kariérní postup předpokládá hlavně u mužů narozdíl od španělských firem, kde by měl být běžný i u žen.

Otázka zněla:

9) Na kolik je ve vašem oddělení běžný významný kariérní postup žen?

zcela běžný

velmi výjimečný

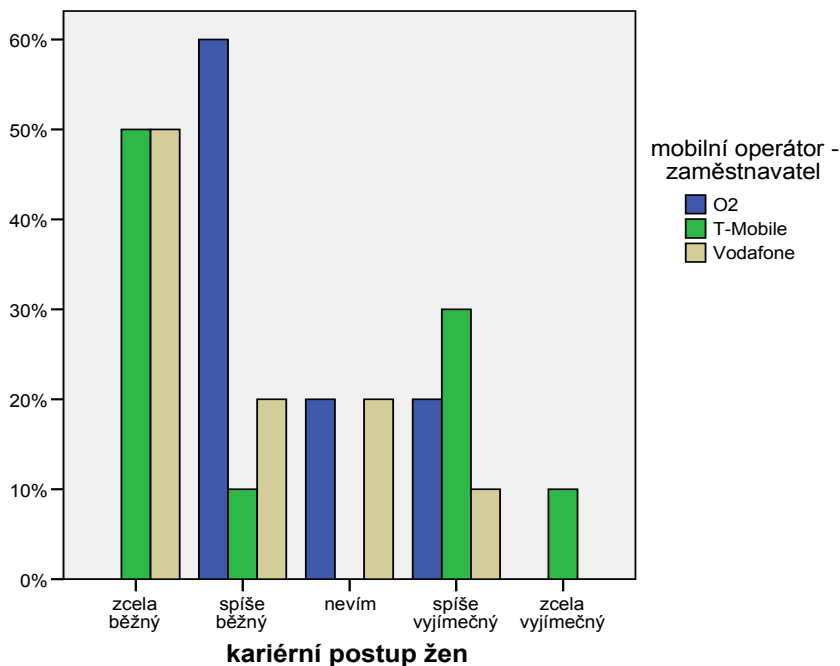
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	zcela běžný	spíše běžný	nevím	spíše výjimečný	zcela výjimečný
O2 Telefonica	0%	60%	20%	20%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,6					
T-Mobile	50%	10%	0%	30%	10%

Celková průměrná hodnota = 2,4					
Vodafone	50%	20%	20%	10%	0%
Celková průměrná hodnota = 1,9					
Femininita			Maskulinita		

tabulka 6.3.3. Kariérní postup žen

Graf 6.3.3. Kariérní postup žen



Odpovědi respondentů na tuto otázku nám přinesly data, ze kterých lze vysledovat následující tendence a převažující hodnoty. U společnosti O2 většina respondentů, tedy 60% všech dotazovaných, odpověděla, že kariérní postup žen je na jejich oddělení zcela běžný. Oproti tomu 30% odpovědělo, že je spíše výjimečný. V porovnání s výsledky ostatních společností, lze tedy vysledovat směřování spíše k femininnímu prostředí, kdy kariéra žen je běžná jak pro muže tak pro ženy. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 117) Jelikož se jedná o společnost O2 je zde dále možné uvažovat opět jistý vliv femininního španělského prostředí, a to především v porovnání s maskulinní Velkou Británií. Společnost T-Mobile s německým vlastníkem, by měla být stejně jako společnost Vodafone společností spíše maskulinní. I zde však většina respondentů (60%) odpověděla, že významný kariérní postup žen na jejich oddělení je zcela

nebo spíše běžný. Přestože 10% odpovědělo, že takový kariérní postup je u nich na oddělení zcela výjimečný, lze společnost T-Mobile, s průměrnou hodnotou všech odpovědí 2,4 v porovnání s ostatními výsledky, považovat spíše za femininní.

I u společnosti Vodafone respondenti odpovídali kladně na možný kariérní postup ženy, celých 70% odpovědělo, že významný kariérní postup ženy na jejich oddělení je zcela nebo spíše běžnou záležitostí. Celková průměrná hodnota všech odpovědí je přitom velice nízká 1,9, což ukazuje v rámci všech sledovaných společností na nejvíce femininní společnost.

Vzhledem k tomu, že výsledky výhradně britské společnosti Vodafone i německé společnosti T-Mobile ukazují, že kariérní postup ženy je zcela běžný, nepotvrdila se nám tak pomocná hypotéza P1, která u zemí, z kterých společnosti pochází, považovala za běžný jen významný kariérní postup u mužů.

6.3.4 Baterie otázek maskulinita – femininita

Otázka č. 14 v dotazníku pro tento výzkum je baterií sedmi otázek sledujících opět dimenzi maskulinita – femininita. První čtyři podotázky vyzdvihují maskulinní hodnoty, zbylé tři femininní hodnoty. Pokud pomineme možný španělský vliv na společnost O2, předpokládám, že všechny společnosti se mají ukázat jako středně až značně maskulinní (vzhledem ke skórum MAS, Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, str. 98). Očekávám tedy, že výsledky budou u prvních čtyř podotázek směřovat k číslu 1, u dalších tří podotázek poté k číslu 5.

Otázka zněla:

14) Podle tabulky se pokuste co nejpřesněji zhodnotit do jaké míry jsou následující hodnoty zastoupeny na vašem současném pracovišti.

100%	75%	50%	25%	0%
1	2	3	4	5

Máte příležitost hodně vydělávat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Získáváte za dobrou práci zasloužené uznání.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte příležitost k postupu na místo vyšší úrovně.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte dobré osobní vztahy s nadřízeným.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pracujete s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

První čtyři podotázky definují skutečnosti: mít příležitost hodně vydělávat, získat za dobrou práci zasloužené uznání, mít příležitost k postupu na místo na vyšší úrovni a mít práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu, představují maskulinní hodnoty. Zbylé tři podotázky se respondentů ptaly, jestli mají dobré pracovní vztahy se svým nadřízeným, pracují s lidmi, kteří dobře spolupracují a jestli mají jistotu, že budou moci pro svůj podnik pracovat jak dlouho si budou přát, ptali se tedy na zastoupení femininních hodnot na pracovišti. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 97)

U společnosti O2 průměrná hodnota všech odpovědí na otázky sledující maskulinní hodnoty dosáhla čísla 2,65, když 75% dotazovaných odpovědělo, že dotazované hodnoty jsou na jejich pracovišti zastoupeny z 75-50%. Na zbylé tři otázky však přes 80% dotazovaných odpovědělo, že jsou také zastoupeny na jejich pracovišti a průměrná hodnota všech odpovědí činí jen 1,83. I když v první sérii otázek zaměřených na maskulinitu měla O2, v porovnání s ostatními společnostmi, tendenci inklinovat spíše k maskulinním hodnotám, v druhé sérii otázek se ukázala ze všech společností jako nejvíce femininní.

U společnosti T-Mobile je průměrná hodnota všech odpovědí na první čtyři podotázky 3,3, na zbylé tři otázky sledující femininní hodnoty přes 40% dotazovaných odpovědělo, že z 75-100% mají dobré vztahy s nadřízeným, pracují s dobře spolupracujícími lidmi a mají jistotu zaměstnání. Celková průměrná hodnota odpovědí na femininní hodnoty činí 2,63. V obou sériích

podotázek se společnost T-Mobile ukázala při porovnání spíše jako femininní.

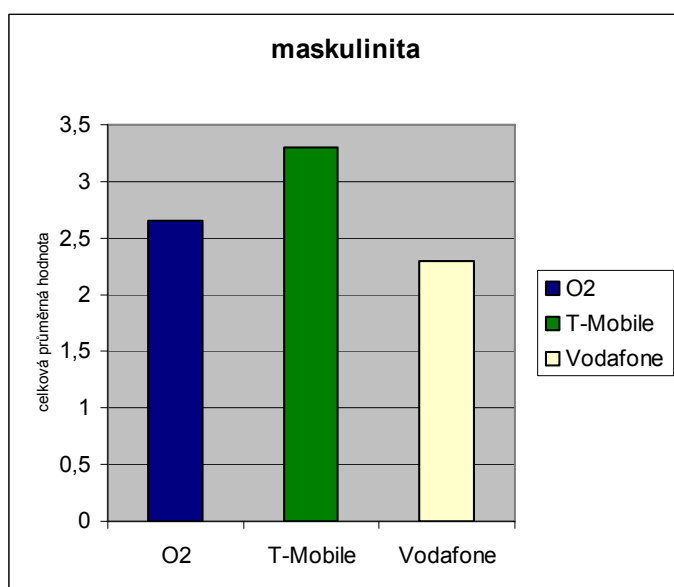
U společnosti Vodafone dosáhly průměrné hodnoty všech odpovědí na otázky zaměřené na maskulinní hodnoty stejného čísla jako průměrné hodnoty všech odpovědí na otázky zaměřené na femininní hodnoty. Průměrná hodnota tedy shodně činí 2,3. Z toho lze při porovnání vyvodit, že společnost je v některých aspektech spíše femininní a jiných spíše maskulinní.

Zajímavé je, že při porovnání obou grafů, grafu maskulinity 6.3.4. a grafu femininity 6.3.5., lze vysledovat, že oba grafy jsou konzistentní. Tedy, že společnosti konzistentně skórovali rozdílně. Tuto spojitost přitom předpokládá i Hofstede. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 97)

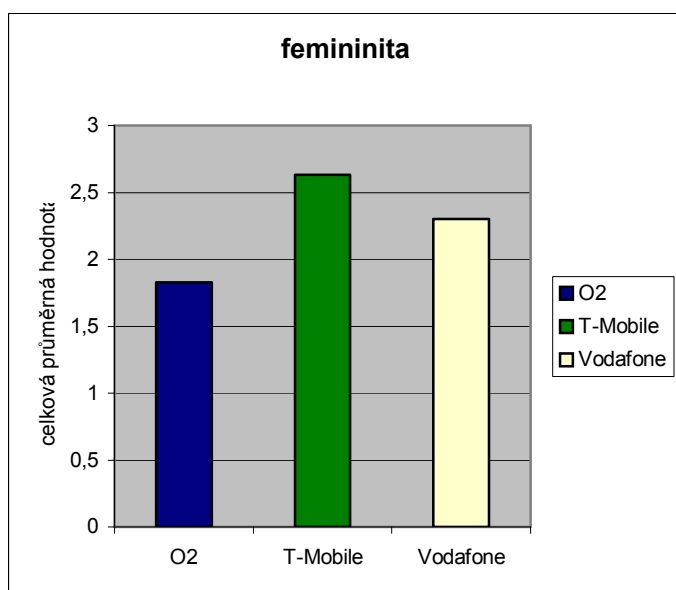
společnost	otázky – maskulinní hodnoty (celková průměrná hodnota)	otázky – femininní hodnoty (celková průměrná hodnota)
<u>O2</u>	2,65	1,83
<u>T-Mobile</u>	3,3	2,63
<u>Vodafone</u>	2,3	2,3
Hodnoty blíže číslu 1 ukazují v prvním případě na maskulinní prostředí, ve druhém případě hodnoty blíže 1 ukazují na femininní prostředí.		

tabulka 6.3.4. Baterie otázek maskulinita - femininita

Graf 6.3.4. Baterie otázek maskulinita



Graf 6.3.5. Baterie otázek femininita



6.3.5 Shrnutí dimenze maskulinita – femininita

Shrneme-li všechny výsledky, tedy výsledky tří otázek (viz tabulka 6.3.5.) a baterie otázek zaměřených na dimenzi maskulinita – femininita (viz tabulka 6.3.4.), lze vyvodit následující závěry. Společnost O2 je při porovnání výsledků všech společností spíše femininní. Což může být následek toho, že její vlastník je britsko-španělský a je zde možné uvažovat vedle vlivu českého prostředí i vliv prostředí španělského. Společnost T-Mobile je poté při porovnání výsledků také možné označit za spíše femininní, stejně jako společnost Vodafone.

Lze tedy říci, že se nám celkově nepotvrdila hlavní hypotéza H3, která předpokládala v německé a britské společnosti jako společnosti z maskulinních zemí (zemí s vysokým indexem maskulinity, Hofstede G., Hofstede G.J., 2007, str.98) významný kariéerní postup možný hlavně u mužů a porady budou sloužit jako příležitost pro účastníky k prosazení. Celkově naopak respondenti vyzdvihovaly na svém pracovišti spíše femininní hodnoty. Uváděli tedy, že konflikty se řeší vyjednáváním a snahou dojít ke kompromisu a významný kariéerní postup je možný i u žen.

Společnost	k čemu slouží porady (celková průměrná hodnota)	problematika příbuzenského vztahu (celková průměrná hodnota)	kariérní postup žen (celková průměrná hodnota)
O2	2,9	2,4	2,6
T-Mobile	3,3	1,9	2,4
Vodafone	1,9	2,9	1,9

Proměnné mohly nabýt hodnot od 1 do 5, kde výsledek blíže 1 ukazuje spíše na feminní prostředí a výsledek blíže 5 na maskulinní.

tabulka 6.3.5. Shrnutí dimenze maskulinita - femininita

6.4 Dimenze vyhýbání se nejistotě

V pořadí již čtvrtá dimenze vyhýbání se nejistotě vázající se na toleranci či netoleranci k neurčitosti lze definovat jako: „stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“ (Hofstede G., Hofstede, G.J., 2007, str. 131). Tyto pocity přitom doprovází nervové napětí a potřeba předvídatelnosti, potřeba psaných či nepsaných pravidel. Tuto dimenzi v mém dotazníku sledovaly otázky č. 10, 11, 12 a 13, předpokládala jsem zde přitom hlavní hypotézu H4.

H4 – Zaměstnanci společností ze zemí majících tendenci vyhýbat se nejistotě (zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě) jsou v práci v neustálém stresu a kladou důraz na nejruznější pravidla, předpisy a směrnice, zaměstnanci společností ze zemí s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě jsou lidé v práci uvolněnější, preferují jen nezbytně nutná pravidla a častěji mění zaměstnavatele.

6.4.1 Nervozita při práci

První otázka č. 10 vztahující se k dimenzi vyhýbání se nejistotě se konkrétně ptala na nervozitu zaměstnanců při práci. Zde jsem předpokládala, že zaměstnanci ve společnosti s větší tendencí vyhýbat se

nejistotě pracují ve větším stresu než zaměstnanci ze společnosti s nižší snahou vyhýbat se nejistotě. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.131)
Zde se má potvrdit pomocná hypotéza P2.

P2 – Zaměstnanci společnosti z Velké Británie jsou v práci uvolnění, zatímco zaměstnanci v německých a španělských firmách pracují ve stresu.

Otázka zněla:

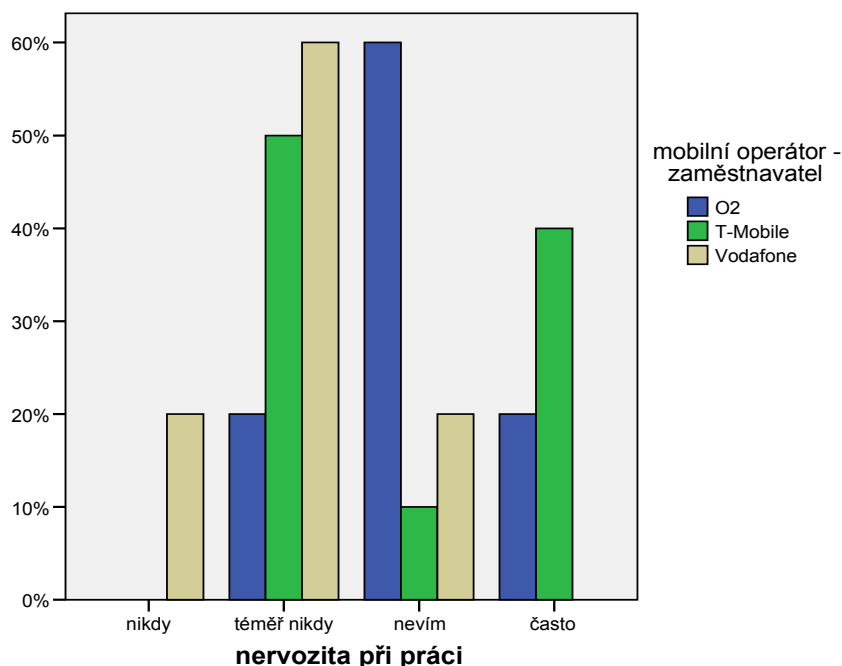
10) Jak často se cítíte napjatý nebo nervózní při práci?

	1	2	3	4	5
nikdy					vždy

	nikdy	téměř nikdy	nevím	často	vždy
O2 Telefonica	0%	20%	60%	20%	0%
Celková průměrná hodnota = 3,0					
T-Mobile	0%	50%	10%	40%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,9					
Vodafone	20%	60%	20%	0%	0%
Celková průměrná hodnota = 2					
Slabá tendence vyhýbat se nejistotě			Silná tendence vyhýbat se nejistotě		

tabulka 6.4.1. Nervozita při práci

Graf 6.4.1. Nervozita při práci



V rámci této dimenze a tedy i otázky bychom měli vysledovat výraznou nerovnost mezi jednotlivými zeměmi. Porovnáme-li země odkud pochází mobilní operátoři, mezi země s vysokým skórem lze zařadit Španělsko a Českou Republiku, středně vysokou hodnotu skóru má Německo a nejnižší hodnotu má Velká Británie.¹¹⁰ Výsledky výzkumu v rámci otázky zaměřené na nervozitu při práci, jsou u britsko-španělské společnosti O2 naprosto vyrovnané. Velké procento respondentů (60%) zvolilo za odpověď prostřední hodnotu tedy, že neví, jestli při práci pociťují stres. Shodně 20% respondentů poté odpovědělo, že často a nebo téměř nikdy při práci stres nepociťují. Průměrná hodnota všech odpovědí je tedy 3, což v porovnání s ostatními společnostmi ukazuje na střední hodnotu, tedy střední tendenci vyhýbání se nejistotě. Tento výstup lze brát jako výsledek sloučení španělského a britského prostředí ve společnosti. Možný je zde poté samozřejmě i vliv českého prostředí. U společnosti T-Mobile jsou výsledky stejně vyrovnané, jelikož 50% dotazovaných odpovědělo, že se téměř nikdy při práci nestresují a 40% se cítilo často při práci ve stresu. Celková průměrná hodnota pro společnost činí 2,9, tedy dosáhla střední hodnoty, čemuž odpovídá i středně vysoká hodnota Hofstedeho skóru Německa.¹¹⁰

U britské společnosti Vodafone celkem 80% odpovědělo, že se nikdy nebo téměř nikdy necítí při práci nervózní. Celková průměrná hodnota pro společnost je 2. Zde nám tedy výsledky ukazují, že Vodafone má ze všech sledovaných společností nejslabší snahu vyhýbat se nejistotě.

Hypotézu P2 tedy dle výše uvedených skutečností můžeme považovat za potvrzenou.

6.4.2 Pravidla ve společnosti

Potřeba psaných i nepsaných pravidel ve společnosti nám poslouží jako další ukazatel pro míru či sklon společnosti k vyhýbání se nejistotě. Předpokladem pro tuto otázku je, že společnosti se silnou tendencí vyhýbání se nejistotě uplatňují mnoho vnitřních předpisů a pravidel narozdíl od společností se slabým vyhýbáním se nejistotě, kde jsou pravidla zaváděna jen v případě absolutní nutnosti. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str. 142) Běžné problémy tedy vyřeší pravidla a předpisy především u společností se silnou tendencí vyhýbat se nejistotě (německá T-Mobile a je i možný španělský vliv na O2).

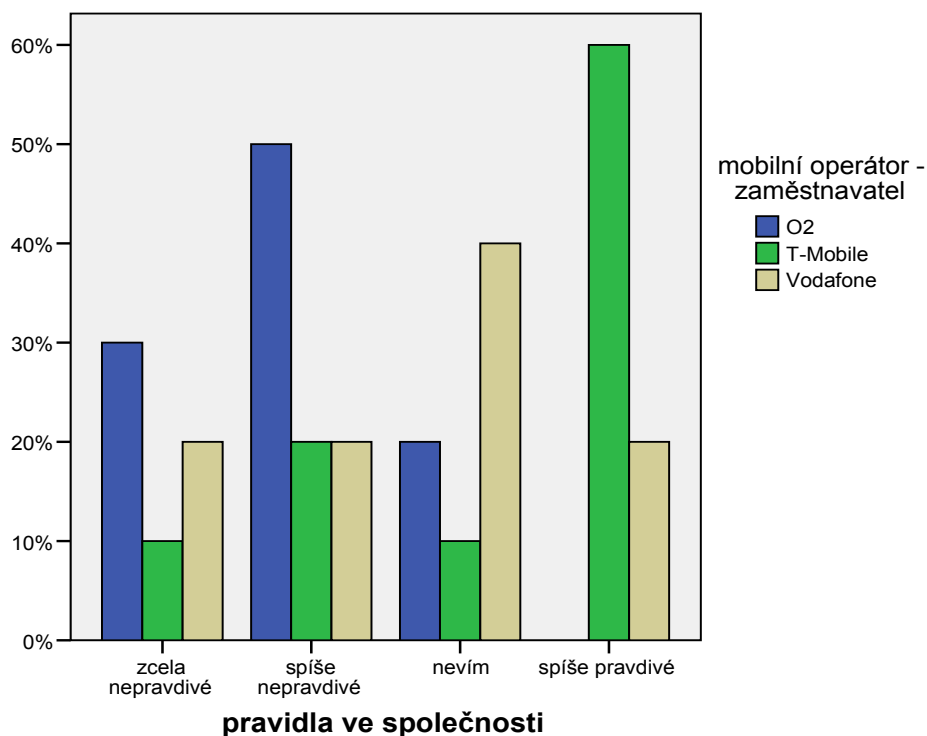
Konkrétní otázka zněla:

11) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: vedení zasahuje jen ve výjimečných případech, protože běžné problémy vyřeší pravidla a předpisy.

	zcela nepravdivé		zcela pravdivé			
	1	2	3	4	5	
		zcela nepravdivé	spíše nepravdivé	nevím	spíše pravdivé	zcela pravdivé
O2 Telefonica		30%	50%	20%	0%	0%
Celková průměrná hodnota = 1,9						
T-Mobile		10%	20%	10%	60%	0%
Celková průměrná hodnota = 3,2						
Vodafone		20%	20%	40%	20%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,6						
Slabá tendence vyhýbat se nejistotě			Silní tendence vyhýbat se nejistotě			

tabulka 6.4.2. Pravidla ve společnosti

Graf 6.4.2. Pravidla ve společnosti



Respondenti účastníci se výzkumu za společnost O2 odpověděli v 80% případů, že v jejich organizaci pravidla a předpisy běžné problémy nevyřeší nebo spíše nevyřeší. Toto zjištění, společně s průměrnou hodnotou všech odpovědí 1,9 nám při porovnání s ostatními společnostmi ukazuje na prostředí, kde vyhýbání nejistotě je velice slabé. Vliv španělského spoluvlastníka ani českého prostředí zřejmě tento aspekt společnosti neovlivňuje.

U německé společnosti T-Mobile většina respondentů (60%) odpověděla, že na jejich oddělení skutečně většinu problémů vyřeší pravidla. Celková průměrná hodnota všech odpovědí činí 3,2, lze tedy usuzovat, že v jejich společnosti existuje řada vnitřních pravidel a nařízení, což skutečně při porovnání s ostatními operátory ukazuje na společnost s tendencí vyhýbat se nejistotě. Německo jako země vlastníka společnosti má přitom středně vysokou snahou vyhýbat se nejistotě.¹¹¹

U britské společnosti Vodafone odpovědělo velké procento respondentů (40%) nerozhodně, podle dalších 40% dotazovaných pak pravidla ani předpisy běžné problémy na pracovišti spíše neřeší. Celková průměrná hodnota všech odpovědí činí 2,6, porovnáme-li výsledky opět s ostatními

operátory lze uvažovat, že ve společnosti mají spíše slabší tendenci vyhýbat se nejistotě. V případě britské společnosti by však tato hodnota měla být ještě o něco nižší narozdíl od českého prostředí s poměrně vysokou tendencí nejistotu omezovat.

6.4.3 Požadavky situace rozhodují

Pokud ve společnosti nejsou téměř žádná nebo je jen velmi málo vnitřních předpisů a nařízení, jsou to požadavky situace co rozhodují, co se stane. Zde jsem tedy předpokládala, že ve společnosti se slabou tendencí vyhýbání se nejistotě budou skutečně rozhodovat požadavky situace narozdíl od společnosti se silnou tendencí vyhýbání se nejistotě, kde vládnu předpisy. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.111)

Otázka zněla následovně:

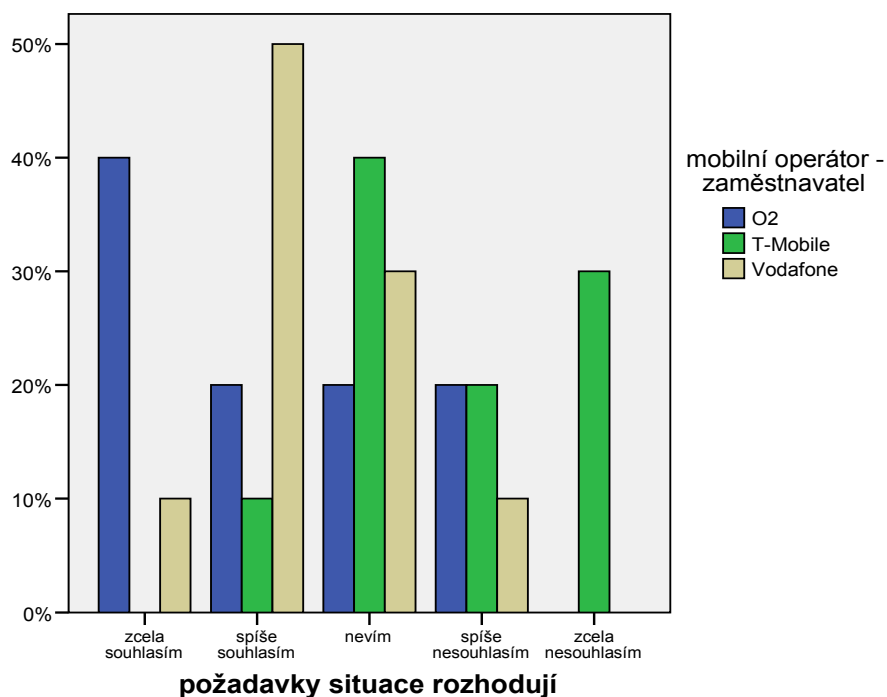
12) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: ve vašem oddělení, kde pracujete nevládne ani hierarchie ani předpisy, ale jsou to požadavky situace, které rozhodují co se stane.

zcela souhlasím					zcela nesouhlasím
1	2	3	4	5	

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
O2 Telefonica	40%	20%	20%	20%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,2					
T-Mobile	0%	10%	40%	20%	30%
Celková průměrná hodnota = 3,7					
Vodafone	10%	50%	30%	10%	0%
Celková průměrná hodnota = 2,4					
Slabá tendence vyhýbat se nejistotě			Silní tendence vyhýbat se nejistotě		

tabulka 6.4.3. Požadavky situace rozhodují

Graf 6.4.3. Požadavky situace rozhodují



Tato otázka číslo 13 se ptá poněkud jinak na stejnou problematiku jako otázka předešlá. Výsledky získané z předchozí otázky by se nám zde měly potvrdit.

U britsko-španělské společnosti se nám tato skutečnost skutečně potvrzuje, celých 60% respondentů zcela nebo spíše souhlasí s tvrzením, že na oddělení kde pracují nevládně ani hierarchie ani předpisy, ale jsou to požadavky situace. Celkový průměr hodnot přitom činí 2,2, to po porovnání s ostatními operátory ukazuje na prostředí se slabou tendencí vyhýbání se nejistotě. U společnosti T-Mobile poměrně velké procento (40%) respondentů odpovědělo nerozhodně a 50% označilo tvrzení za spíše nebo zcela nepravdivé. Celkový průměr hodnot pro tuto německou společnost je 3,7, což nám v porovnání s ostatními společnostmi ukazuje na společnost s poměrně silnou snahou nejistotě se vyhýbat. U britské společnosti Vodafone odpovědělo, že s tvrzením zcela či spíše souhlasí 60% dotazovaných, celkový průměr hodnot pro tuto společnost dosáhl hodnoty 2,4. Výsledek nám tedy stejně jako u společnosti O2 ukazuje na slabou tendenci vyhnout se nejistotě odpovídající postavení Velké Británie jako vlastníka společnosti.¹¹⁰

6.4.4 Vyhlídky do budoucna

Tato otázka se soustředila na vyhlídky do budoucna jednotlivých respondentů, ve společnostech, kde pracují. Ve společnostech se silnou tendencí vyhýbat se nejistotě se totiž lidé snaží své zaměstnání udržet co nejdéle, vnímají ho jako jistotu a nechtějí se pouštět do neznáma. (Hofstede G., Hofstede, G.J., 2007, str. 142) Předpokládám tedy, že u této otázky zaměstnanci ze společnosti s vyšší snahou vyhýbat se nejistotě budou odpovídat, že ve společnosti budou delší dobu než zaměstnanci ze společnosti se slabou tendencí vyhýbat se nejistotě.

Otázka zněla:

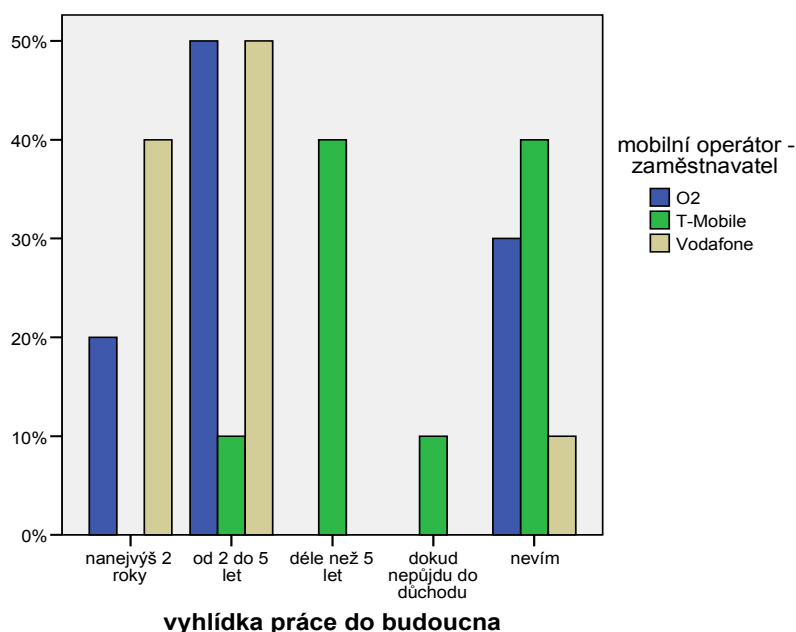
13) Jak dlouho si myslíte, že ještě budete pracovat pro vaši společnost?

nanejvýš 2 roky	od 2 do 5 let	déle než pět let	dokud nepůjdu do důchodu	nevím
1	2	3	4	5

	nanejvýš 2 roky	od 2 do 5 let	déle než 5 let	dokud nepůjdu do důchodu	nevím
O2 Telefonica	20%	50%	0%	0%	30%
Celková průměrná hodnota = 1,7					
T-Mobile	0%	10%	40%	10%	40%
Celková průměrná hodnota = 3					
Vodafone	40%	50%	0%	0%	10%
Celková průměrná hodnota = 1,56					
Slabá tendence vyhýbat se nejistotě			Silná tendence vyhýbat se nejistotě		

tabulka 6.4.4. Vyhlídky do budoucna

Graf 6.4.4. Vyhledky do budoucna



U společnosti O2 si 20% respondentů myslí, že u společnosti bude pracovat ještě nanejvýš dva roky a 50% dotazovaných předpokládá až pět let u společnosti. Těchto 70% respondentů nám ukazuje spíše na jejich krátkodobou orientaci a slabou tendenci k vyhýbání se nejistotě. Což by nám ukazovalo na britský vliv na tuto společnost a v porovnání se společnostmi T-Mobile spíše na nízkou snahu vyhýbat se nejistotě.

U německé společnosti T-Mobile 40% dotazovaných předpokládalo, že u společnosti budou pracovat déle než pět let. Celkový skóre pro společnost T-Mobile je 3. I zde se nám tedy ukázalo, že německá společnost má v porovnání s ostatními operátory středně vysokou snahu vyhýbat se nejistotě.¹¹⁰

U britské společnosti Vodafone celkem 90% dotazovaných odpovědělo, že u společnosti bude pracovat nanejvýš dva roky či od 2 do 5 let. Celková průměrná hodnota všech odpovědí respondentů ze společnosti Vodafone činí 1,56. Tento výsledek opět ukazuje, stejně jako u společnosti O2, na společnost se slabým vyhýbáním se nejistotě.

6.4.5 Shrnutí dimenze vyhýbání se nejistotě

Shrneme-li výsledky všech otázek, kde nižší hodnota, tedy hodnota blíže 1, ukazovala na slabší tendenci vyhýbání se nejistotě. Zjistíme, že hodnoty u společnosti T-Mobile jsou v porovnání s hodnotami společností O2 a Vodafone, poněkud vyšší. Potvrdila se nám zde tedy hlavní hypotéza H4, jelikož dle výsledků výzkumu, zaměstnanci společnosti ze země s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě (Velká Británie, společnost O2 a Vodafone) se cítili v práci skutečně uvolněnější, preferovali jen nezbytně nutná pravidla a byli ochotní častěji měnit zaměstnavatele. (Hofstede, G, Hofstede, G.J., 2007, str. 142-147) Vliv českého prostředí na všechny společnosti a španělského prostředí na společnost O2 přitom v této dimenzi nebyl znatelný.

Z tabulky 6.4.5. lze dále vyčíst konzistentnost odpovědí na otázku týkající se pravidel ve společnosti a požadavků situace. Tedy dvou otázek zaměřených na sledování přítomnosti pravidel ve společnostech. Tato skutečnost nám tedy potvrzuje správnost teorie i měření.

společnost	nervozita při práci (celková průměrná hodnota)	pravidla ve společnosti (celková průměrná hodnota)	požadavky situace (celková průměrná hodnota)	vyhlídky do budoucna (celková průměrná hodnota)
O2	3,0	1,9	2,2	1,7
T-Mobile	2,9	3,2	3,7	3
Vodafone	2	2,6	2,4	1,56

Proměnné mohly nabýt hodnot od 1 do 5, kde hodnota blíže 1 ukazuje na slabší tendenci vyhýbání se nejistotě.

Tabulka 6.4.5. Shrnutí dimenze vyhýbání se nejistotě

7 Závěr

Cílem mé práce bylo vymezit rozdíly v kulturních hodnotách zaměstnanců mobilních operátorů v České Republice (konkrétně se jednalo o zaměstnance společností O2 Telefónica, T-Mobile a Vodafone) a tyto rozdíly následně porovnat s již existující teorií holandského sociologa Geerta Hofstedeho. V této souvislosti jsem tedy sledovala vliv majitele firmy na zaměstnance středního managementu stejné firmy v zahraničí. Po podrobném rozebrání kultury a vymezení její definice, stejně tak jako představení managementu a mezinárodního managementu je zřejmé, že kulturní hodnoty značně ovlivňují management firmy. V mé práci, kde jsem konkrétně sledovala kulturní hodnoty zaměstnanců tří zahraničních společností, které pochází z Velké Británie, Německa a Velké Británie i Španělska, bylo tedy velmi pravděpodobné, že bude možné vysledovat i odlišné kulturní hodnoty v jednotlivých společnostech.

Ve výzkumu, který jsem pro tuto práci provedla jsem předpokládala celkem čtyři hlavní hypotézy, v celku se poté dle výsledků zcela potvrdily dvě z těchto čtyř hlavních hypotéz.

U první hlavní hypotézy se potvrdilo, že nadřízení u společností z Velké Británie i Německa svá rozhodnutí konzultují s podřízenými a při porovnání, zaměstnanci celkově pracují v prostředí s nízkou vzdáleností moci. U druhé hlavní hypotézy se nám ukázalo, že zaměstnanci britské společnosti Vodafoene i částečně britské O2 pracují spíše v kolektivistickém prostředí, čili se nám nepotvrdila ta část hypotézy, která předpokládala, že zaměstnanci britské společnosti jako společnosti z individualistické země pracují spíše individuálně, každý sám za sebe a jsou ochotni častěji měnit zaměstnaní. Zaměstnanci německé společnosti však dle výsledků takové hodnoty uváděli, a proto usuzujeme, že společnost T-Mobile je v porovnání s britskou společností Vodafone více individualistická. Třetí hlavní hypotéza se nám však dle výsledků nepotvrdila, jelikož zaměstnanci všech společností uváděli, že na jejich pracovišti převažují spíše femininní hodnoty. I když společnosti v jistých aspektech upřednostňovaly maskulinní hodnoty, femininní hodnoty

převažovaly. Čtvrtá hlavní hypotéza se nám potvrdila zcela. Zaměstnanci britské společnosti uváděli, že na jejich pracovišti není mnoho nařízení ani pravidel a necítí se při práci ve stresu, narozdíl od německé společnosti, která uplatňovala mnoho nařízení a pravidel a její zaměstnanci se cítili při práci napjatí.

Dle výsledků je tedy zřejmé, že zaměstnanci mobilních operátorů na pozicích středního managementu zahraničních společností v České Republice, pracují v prostředí značně ovlivněném kulturními hodnotami země vlastníka celé společnosti. Potvrdily se nám přitom hypotézy právě v těch dimezích, které podle Hofstedeho mají na jednání jedinců v organizacích největší vliv. Těmito dvěma dimenzemi jsou vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě. (Hofstede, G., Hofstede G.J., 2007, str.110) Prokázalo se nám tedy, že vliv vlastníka společnosti na jeho zahraniční pobočku je skutečně značný.

Pokud chceme něco změřit, či porovnat využíváme k tomu různé veličiny, tedy dimenze. Stejně tak jako porovnáváme různé věci však analogicky můžeme porovnávat i kultury poměřováním jejich dimenzí. Dimenze, které však využíváme k popisu kultur nejsou fyzikální, ale jsou měřítkem hodnot, názorů a postojů dané kultury.

8 Hodnocení kvality výzkumu, omezení výzkumu a doporučení pro další výzkum

Kvalita výzkumu je samozřejmě spjata s validitou tohoto výzkumu. V mém případě mi byla oporou konstruovaná validita, tedy porovnání se souvisejícími koncepty a kulturními indexy především Geerta Hofstedeho. Dále byla validita výzkumu podpořena maximálním množstvím dotazovaných a provedením předvýzkumu. Nutné bylo také počítat s možnou nulovou odezvou, která však nakonec byla velmi vysoká a dosáhla cca. 34,8% (tzn. z 46 rozeslaných dotazníků se vrátilo vyplněných 30).

Samotná validita má několik kritérií, která určují důvěryhodnost výzkumu. Mezi tato kritéria patří věrohodnost, přenositelnost, spolehlivost a potvrditelnost. Výzkum můžeme označit za validní pokud výsledky toho, co měříme souvisí s tím, co měřit chceme. Je však mnoho potenciálních zdrojů variace: systematické chyby měření, náhodné chyby měření či prosociální zkreslení¹⁵. Proto je žádoucí se těmto chybám vyhnout např. opakovaným měřením nebo použitím dvou dotazníků pro jeden výzkum. V mém konkrétním případě spoléhám na konzistentnost otázek, kde v podstatě tři až čtyři otázky jsou zaměřeny na jeden dílčí problém, a tak dle mého názoru v podstatě fungují jako kontrolní otázky. Věřohodnost výzkumu spočívá v jeho ověřitelnosti a dalších bodech jako porovnání různých druhů metod a přístupů či kontroly ze strany sledovaných. Bohužel v tomto ohledu jsem neměla možnost věrohodnost výzkumu podpořit. Další kritérium přenositelnosti je mírou, do které jsou výsledky měření přenositelné do jiných kontextů. Obecně však žádný výzkum není přenositelný výsledky jsou individuální, ale je nutné poskytnout komplexní popis k pochopení situace pro ostatní. Aby byl výzkum spolehlivý dám možnost lidem ověřit si mé závěry. Zanechám tedy tzv.

¹⁵ Zkreslení, které je zdrojem systematických chyb, vzniká jako důsledek toho, že lidé neradi vypovídají o svých stereotypch aj.

prověřovací stopu, která dalším umožní postupovat stejnou cestou a mohli si tak ověřit mou interpretaci. Potvrditelnost výzkumu zaručuje, že výzkum byl objektivní a mé případné předsudky ho neovlivnily.

Omezením mého výzkumu je také malý základní i výběrový soubor, který činí jen deset respondentů od každého mobilního operátora.

Omezenost mého výzkumu však může vyplývat z problematiky kulturních indexů a to hned z několika důvodů. Zaprvé jsou tyto indexy brány za platné pro celý národ jako homogenní skupinu jednotlivců, přičemž zde v rámci této skupiny není zohledněna jakákoli možná variace. Zadruhé jsou tyto kulturní indexy a tedy i určité kulturní hodnoty vztahovány k jednotlivým zemím podle jejich geografických hranic na mapě, což ve skutečnosti nemusí odpovídat realitě. Zatřetí se situace od doby co dané indexy byly naměřeny (v 80. a 90. letech) mohla změnit, i když dle jistých předpokladů by hodnotové orientace (kromě indexu vyhýbání se nejistotě) měly být trvalého rázu.

Mimoto na jednotlivé sledované dimenze mají vliv mnohé další skutečnosti. Otázkou je nakolik vlastník společnosti ovlivňuje hodnoty na pracovišti a nakolik takové pracoviště přitahuje jedince se stejnými hodnotami. Také je však sporné nakolik hodnoty uváděné respondenty odpovídají skutečnosti či jsou jen představami zaměstnanců.

Dalším úskalím mého výzkumu poté byla problematika španělského a českého vlivu na kulturní hodnoty společností. Zde bych proto pro další výzkum doporučila společnosti s jediným zahraničním vlastníkem, aby bylo možné kulturní hodnoty jednotlivých společností snáze sledovat.

Další omezení mého výzkumu může vyplývat ze skutečnosti, že jsem sledovala společnosti jen tří mobilních operátorů. Tedy typově stejné organizace, které mohou mít do jisté míry stejný typ struktury, kterou daný obor vyžaduje. Pro další výzkum bych tedy doporučila i studii jiných zahraničních společností působících v České Republice.

Dále připouštím, že můj výzkum může být zkreslen tím, že jsem sledovala jen střední úroveň managementu ve společnostech, jelikož ten má na starost především podporu zaměstnanců, personální problematiku a team

building, tedy činnosti, při kterých se snaží o podporu kolektivu (kolektivismu) a řešení formou dohody a vzájemného kompromisu.

I přes všechna omezení se v realizovaném výkumu potvrdily dvě stěžejní hypotézy týkající se dimenze vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě. Tyto dimenze ze všech čtyř dimenzí dle Geerta Hofstedeho nejvíce ovlivňují firemní kulturu.

Další otázku, kterou bych doporučila rozebrat pro další výzkum, je kde se nachází sídlo top managementu společnosti. Podle toho, jestli top management sídlí v zahraničí či v zemi, kde působí pobočka, lze také usuzovat na míru vlivu buď zahraničních kulturních hodnot či naopak místních.

V metodické části bych pro další výzkum doporučila rozšířit základní i výběrový soubor, poté by bylo možné i další zpracování a analýza dat. Bylo by možné sledovat další charakteristiky jako modus, medián, charakteristiky variability, korelace či šikmost a špičatost. Po rozšíření základního i výběrového souboru by poté byly tyto výsledky statisticky relevantní. Myslím, že by dále bylo zajímavé sledovat také mnoho možných korelací (např. pohlaví respondentů s dimenzí maskulinita – femininita, či věk respondentů s jejich vyhlídkami do budoucna atd.), které mohou mít na výsledky výzkumu poměrně značný vliv.

Celkově by však mohlo být zajímavé i porovnání výsledků výzkumu s podobnými teoriemi jiných význačných autorů zabývajících se lidskými a národními hodnotami a mezikulturní problematikou jako je S.H. Schwarz a F. Trompenaars.

Veškerá doporučení pro další výzkum i většina omezení mého výzkumu, jsou skutečnosti, které postupně vyplynuly při zpracovávání mé práce. Právě díky těmto skutečnostem však pro mne byla práce přínosná.

8.1 Etika výzkumu

Etiku výzkumu bychom mohli rozčlenit na etiku sběru dat a analýzy dat, etiku odpovědnosti vůči společnosti a etiku zacházení s lidskými subjekty. Při výzkumu jsem hlavně na základě etiky zacházení s lidskými subjekty brala v potaz jak možnou potencionální újmu (psychickou/osobní) respondentů, tak jsem se snažila dostatečným informováním vyhnout klamání, získat informovaný souhlas a nenarušit soukromí dotazovaných. Za nejdůležitější v mém výzkumu považuji nutnost zaručit důvěrné zacházení s výzkumnými daty. Na začátku svého dotazníku respondenty podrobně seznamuji s účelem výzkumu a ubezpečuji je, že veškerá sebraná data budou zpracována statisticky a nikoli jednotlivě. Tímto způsobem zaručuji naprostou anonymitu a slibuji, že data nebudou použita k jiným účelům než výhradně na daný výzkum uvedený v dotazníku. Úvodem dotazníku také respondentům děkuji za jejich účast na mém výzkumu a za ochotu a čas, který věnovali vyplnění dotazníku.

9 Reference

1. Bauman, Z., May, T., 2004, *Myslet sociologicky: netradiční uvedení do sociologie*, Sociologické nakladatelství, Praha
2. Bartol, K.M., Martin, D.C., 1998, *Management*, Mcgraw-Hill College
3. Benedictová, R., 2003, *Kulturní vzorce*, Argo, Praha
4. Hindls, Hronová, Seger, Fischer, 2006, *Statistika pro ekonomy*, VŠE, Praha
5. Hofstede, G., 2007, Hofstede, G.J., *Kultury a organizace*, Linde, Praha
6. Jeřábek, H., 1992, *Úvod do sociologického výzkumu*, UK, Praha
7. Keller, J., 1997, *Sociologie byrokracie a organizace*, Sociologické nakladatelství, Praha
8. Norušis, M.J., 2005, *SPSS 14.0 Statistical procedures companion*, Prentice Hall
9. Pecáková, I. a kol., 1998, *Pořizování a vyhodnocování dat ve výzkumech veřejného mínění*, VŠE, Praha
10. Prudký Libor, 2004, *Hodnoty a normy v české společnosti – stav a vývoj v posledních letech*, AN Cerm, Praha
11. Řezanková, H., 1997, *Analýza kategoriálních dat pomocí SPSS*, VŠE, Praha
12. Veber, J. a kol., 2006, *Management*, Managemnet Press, Praha
13. *Velký sociologický slovník*, 1996, Sv. 1, A-O, pojem hodnota, autor Zdeněk Strmiska, Karolinum, Praha

9.1 Internetové zdroje

- I1. Anton, M., Schindler Michael, Schindler Michal, Crumpton, M., "Výroční zpráva 2005", Vodafone Czech Republic a.s., 2006, navštíveno dne 17.1.2007, [http://www.vodafone.cz/pdf/vyrocní_zprava_2005.pdf]
- I2. Beshears, F., "Mintzberg's Taxonomy of Organizational Forms", navštíveno dne 24.4.2007, [<http://socrates.berkeley.edu/~fmb/articles/mintzberg/>]
- I3. Crowe, K., "Culture - power distance", navštíveno dne 18.4.2007, [<http://users.tkk.fi/~vesanto/ihfudge/culture-part2.html>]
- I4. "Dimensions of culture", 13.7.2006, navštíveno 2.5.2007, [http://www.sagepub.com/upm-data/11711_Chapter7.pdf]
- I5. Gannon, J.M., "Cultural Metaphors Applications and Exercises", Maryland 2000, navštíveno dne 19.4.2007, [http://www.smith.umd.edu/faculty/mgannon/Working%20Across%20Cultures_by_Dr_Martin_Gannon.doc]
- I6. "Hodnoty", Encyklopedie Wikipedie, 9.4.2007, navštíveno dne 16.4.2007, [<http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodnoty>]
- I7. Hofstede, G., "Czech Republic", navštíveno dne 24.1.2007, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml]
- I8. Hofstede, G., "Individualism", internetové stránky Clearly cultural, navštíveno dne 24.4.2007, [<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>]
- I9. Hofstede G., "A summary of my ideas about organizational cultures", domovská stránka Geerta Hofstedeho, navštíveno dne 17.1.2007, [<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>]
- I10. Hofstede, G., "Cultural Dimensions", Itim International, navštíveno dne 12.11.2006, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php]

- I11. Hofstede, G., "Germany", Itim International, navštíveno 12.11.2006, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml]
- I12. "How do I document sources from the Web in my works-cited list?", internetové stránky MLA, navštíveno dne 22.4.2007, [http://www.mla.org/publications/style/style_faq/style_faq4]
- I13. Kružíková, J., Kružík, J., "Statistika I.", IS FHS, 3.10.2006, navštíveno 12.11.2006, [https://is.fhs.cuni.cz/auth/el/1124/zima2006/YBQ0001ZI/um/Statistika_I.pdf?fakulta=1124;obdobi=45;studium=6541;kod=YBQ0001ZI]
- I14. "Kultura", Encyklopedie Wikcionář, 22.3.2006, navštíveno dne 16.4.2007, [<http://cs.wiktionary.org/wiki/kultura>]
- I15. "Management", Encyklopedie Wikipedie, 22.3.2007, navštíveno dne 18.4.2007, [<http://en.wikipedia.org/wiki/Management>]
- I16. "Politika integrovaného systému řízení", internetové stránky Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Praha 15.1.2007, navštíveno dne 24.1.2007, [http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/companyProfile/-content-home-cz-aboutUs-companyProfile-politika_integrovaneho_systemu.html]
- I17. "Politika podpory zdraví", internetové stránky Telefónica O2 Czech Republic, a.s., navštíveno dne 17.12.2006, [http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/companyProfile/-content-home-cz-aboutUs-companyProfile-politika_podpory_zdravi.html]
- I18. Priest, M., "United Kingdom", Gert Hofstede Analysis United Kingdom, navštíveno dne 22.1.2007, [http://www.cyborlink.com/besite/united_kingdom.htm]
- I19. Priest, M., "Germany", Gert Hofstedes Analysis Germany, navštíveno dne 22.1.2007, [<http://www.cyborlink.com/besite/germany.htm>]
- I20. Priest, M., "Spain", Geert Hofstede Analysis Spain, navštíveno dne 24.1.2007, [<http://www.cyborlink.com/besite/spain.htm>]
- I21. Smith, J., "Politika bezpečnosti a ochrany zdraví", internetové stránky Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Praha 2.10.2006, navštíveno dne 17.12.2006, [http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/companyProfile/politika_bozpz.html]

- I22. Smith, J., "Enviromentální politika", internetové stránky Telefónica O2 Czech Republic, a.s., Praha 2.10.2006, navštíveno dne 17.12.2006, [http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/companyProfile/enviromentalni_politika.html]
- I23. Sokol, J., "Civilizace a kultura", Jan Sokol, 12.12.2002, navštíveno dne 3.2.2007, [<http://www.jansokol.cz/cs/n-v-civilizace.php>, 2002]
- I24. "Struktura organizace a principy organizační architektury", Základy řízení I, navštíveno dne 18.4.2007, [http://www2.zf.jcu.cz/~svehll01/man1_soubory/07_ogs.doc]
- I25. "Výroční zpráva 2005", Český Telecom a.s. 2006, navštíveno dne 17.1.2007, [http://www.cz.o2.com/home/cz/aboutUs/investorRelations/view/vyrocni_a_pololetni_zpravy.html]
- I26. "Výroční zpráva 2005", internetové stránky společnosti T-Mobile, navštíveno dne 16.12.2006, [http://t-mobile.cz/FileStorage/Annual_report_2005_CZ.pdf]

9.2 Seznam tabulek

tabulka 4.1. Skóry a pořadí jednotlivých zemí dle Hofstedeho výzkumů	22
tabulka 4.5. pohlaví respondentů	31
tabulka 4.6. věk respondentů	31
tabulka 4.7. délka pracovního poměru respondentů	32
tabulka 6.1.1. Obavy z vyjádření nesouhlasu.....	48
tabulka 6.1.2. Možnost povýšení.....	49
tabulka 6.1.3. Jak rozhoduje nadřízený	51
tabulka 6.1.4. Shrnutí dimenze vzdálenosti moci.....	53
tabulka 6.2.1. Teamová práce.....	55
tabulka 6.2.2. Soudržnost s kolektivem	58
tabulka 6.2.3. Tolerance zaměstnavatele	60
tabulka 6.2.4. Baterie otázek individualismus - kolektivismus	63
tabulka 6.2.5. Shrnutí dimenze individualismus - kolektivismus	66
tabulka 6.3.1. K čemu slouží porady	68
tabulka 6.3.2. Problematika příbuzenského vztahu na pracovišti	70
tabulka 6.3.3. Kariéerní postup žen.....	73
tabulka 6.3.4. Baterie otázek maskulinita - femininita	76
tabulka 6.3.5. Shrnutí dimenze maskulinita - femininita	78
tabulka 6.4.1. Nervozita při práci	79
tabulka 6.4.2. Pravidla ve společnosti	81
tabulka 6.4.3. Požadavky situace rozhodují.....	83
tabulka 6.4.4. Vyhledky do budoucna	85
tabulka 6.4.5. Shrnutí dimenze vyhýbání se nejistotě	87

9.3 Seznam grafů

graf 6.1.1. Obavy z vyjádření nesouhlasu	48
graf 6.1.2. Možnost povýšení	50
graf 6.1.3. Jak rozhoduje nadřízený	51
graf 6.2.1. Teamová práce	56
graf 6.2.2. Soudržnost s kolektivem	58
Graf 6.2.3. Tolerance zaměstnavatele.....	60
Graf 6.2.4. Individualismus	64
Graf 6.2.5. Kolektivismus.....	64
Graf 6.3.1. K čemu slouží porady	68
Graf 6.3.2. Příbuzní na pracovišti	71
Graf 6.3.3. Kariéerní postup žen.....	73
Graf 6.3.4. Baterie otázek maskulinita.....	76
Graf 6.3.5. Baterie otázek femininita	77
Graf 6.4.1. Nervozita při práci	80
Graf 6.4.2. Pravidla ve společnosti	82
Graf 6.4.3. Požadavky situace rozhodují.....	84
Graf 6.4.4. Vyhledky do budoucna	86

10 Příloha 1

Dotazník

Jmenuji se Zuzana Procházková a studuji Fakultu humanitních studií Karlovy Univerzity v Praze. Toto dotazníkové šetření a veškerá data budou použita pouze pro účely výzkumu (v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb.) v rámci bakalářské práce na téma: **Mezinárodní management a kulturní hodnoty v něm se projevující – případ společnosti Vodafone, T-Mobile a O2 Telefonica.**

1) Jak často se podle vašich zkušeností, vyskytuje na vašem oddělení následující problém: podřízený se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným?

velmi často					velmi zřídka
1	2	3	4	5	

2) Za jak dlouho si myslíte, že pokud budete chtít, budete moci v hierarchii vašeho oddělení povýšit?

není to možné	do 1 roku	za 1-3 roky	za 4 a více let	nemám představu
1	2	3	4	5

3) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Váš nadřízený rozhoduje o důležitých věcích sám.				Váš nadřízený se přiklání k vašemu rozhodnutí.
1	2	3	4	5

(zaškrtnutím čísla 1 vyjadřujete svůj plný souhlas s prvním tvrzením, zaškrtnutím čísla 5 vyjadřujete svůj plný souhlas s druhým tvrzením)

4) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Zaměstnanci firmy ve Vašem oddělení pracují individuálně, každý sám za sebe.				Zaměstnanci firmy ve Vašem oddělení fungují jako tým.
1	2	3	4	5

(zaškrtnutím čísla 1 vyjadřujete svůj plný souhlas s prvním tvrzením, zaškrtnutím čísla 5 vyjadřujete svůj plný souhlas s druhým tvrzením)

5) Pokud by vám bylo nabídnuto lepší finanční ohodnocení u jiné firmy, o kolik procent by se musel váš plat zvýšit, abyste opustil své stávající zaměstnání?

o 5%	o 15%	o 30%	o 50% a více
1	2	3	4

6) Na kolik si myslíte, že pokud uděláte závažnou chybu tak:

Váš zaměstnavatel vám dá druhou šanci.			Váš zaměstnavatel vás nekompromisně vyhodí.	
1	2	3	4	5

(zaškrtnutím čísla 1 vyjadřujete svůj plný souhlas s prvním tvrzením, zaškrtnutím čísla 5 vyjadřujete svůj plný souhlas s druhým tvrzením)

7) Na kolik si myslíte, že ve vašem oddělení jsou pravdivá následující tvrzení:

Porady jsou příležitostí pro diskusi o problémech a pro hledání společných řešení.			Porady jsou příležitostí pro účastníky, aby se mohli prosadit, mají spíše informační funkci. Na poradách se nerozhoduje.	
1	2	3	4	5

(zaškrtnutím čísla 1 vyjadřujete svůj plný souhlas s prvním tvrzením, zaškrtnutím čísla 5 vyjadřujete svůj plný souhlas s druhým tvrzením)

8) Vadilo by vám kdyby do vašeho oddělení byl přijat nový zaměstnanec, který je v příbuzenském vztahu s některým z vašich spolupracovníků?

nevadilo by mi to			je to nepřijatelné	
1	2	3	4	5

9) Na kolik je ve vašem oddělení běžný významný kariérní postup žen?

velmi výjimečný			zcela běžný	
1	2	3	4	5

10) Jak často se cítíte napjatý nebo nervózní při práci?

vždy			nikdy	
1	2	3	4	5

11) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: vedení zasahuje jen ve výjimečných případech, protože běžné problémy vyřeší pravidla a předpisy.

zcela pravdivé			zcela nepravdivé	
1	2	3	4	5

12) Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: ve vašem oddělení, kde pracujete nevládnou ani hierarchie ani předpisy, ale jsou to požadavky situace, které rozhodují co se stane.

zcela souhlasím			zcela nesouhlasím	
1	2	3	4	5

13) Jak dlouho si myslíte, že ještě budete pracovat pro vaši společnost?

nanejvýš 2 roky	od 2 do 5 let	déle než pět let	dokud nepůjdu do důchodu	nevím
1	2	3	4	5

14) Podle tabulky se pokuste co nejpřesněji zhodnotit do jaké míry jsou následující hodnoty zastoupeny na vašem současném pracovišti.

100%	75%	50%	25%	0%
1	2	3	4	5

(tabulka udává z kolika procent jsou dané níže uvedené hodnoty na vašem pracovišti zastoupeny, odpověď zakroužkujte)

Máte příležitost hodně vydělávat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Získáváte za dobrou práci zasloužené uznání.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte příležitost k postupu na místo vyšší úrovně.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte dobré osobní vztahy s nadřízeným.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pracujete s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Podle tabulky se pokuste co nejpřesněji zhodnotit do jaké míry jsou následující hodnoty zastoupeny na vašem současném pracovišti.

100%	75%	50%	25%	0%
1	2	3	4	5

(tabulka udává z kolika procent jsou dané níže uvedené hodnoty na vašem pracovišti zastoupeny, odpověď zakroužkujte)

Máte práci, která vám ponechá dostatek času pro váš osobní či rodinný život.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte volnost, která vám umožňuje dělat práci svým vlastním způsobem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte práci, která je pro vás výzvou, máte pocit osobního naplnění.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte možnost se učit nové nebo rozvíjet své stávající dovednosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte dobré pracovní prostředí.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Máte možnost při své práci plně uplatnit své schopnosti a dovednosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16) Jste: muž/žena

17) Je vám:

méně než 25 let	25-35 let	36-45 let	46-55 let	56 a více let
1	2	3	4	5

18) Jak dlouho ve firmě pracujete?

méně než 1 rok	1-2 roky	2-5 let	5-10 let	10 a více let
1	2	3	4	5

***** Děkuji Vám za vyplnění dotazníku. *****

11 Příloha 2

Tabulka s hodnotami indexů a pořadím sledovaných zemí

PDI	Power Distance Index – index vzdálenosti moci
IDV	Individualism – index individualismus
MAS	Masculinity – index maskulinity
UAI	Uncertainty Avoidance Index – index vyhýbání se nejistotě

Country	PDI	IDV	MAS	UAI
Arab World **	80	38	52	68
Argentina	49	46	56	86
Australia	36	90	61	51
Austria	11	55	79	70
Austria	11	55	79	70
Bangladesh *	80	20	55	60
Belgium	65	75	54	94
Brazil	69	38	49	76
Bulgaria *	70	30	40	85
Canada	39	80	52	48
Chile	63	23	28	86
China *	80	20	66	30

<u>Colombia</u>	67	13	64	80
<u>Costa Rica</u>	35	15	21	86
<u>Czech Republic *</u>	57	58	57	74
<u>Denmark</u>	18	74	16	23
<u>East Africa **</u>	64	27	41	52
<u>Ecuador</u>	78	8	63	67
<u>El Salvador</u>	66	19	40	94
<u>Estonia *</u>	40	60	30	60
<u>Finland</u>	33	63	26	59
<u>France</u>	68	71	43	86
<u>Germany</u>	35	67	66	65
<u>Greece</u>	60	35	57	112
<u>Guatemala</u>	95	6	37	101
<u>Hong Kong</u>	68	25	57	29
<u>Hungary *</u>	46	80	88	82
<u>India</u>	77	48	56	40
<u>Indonesia</u>	78	14	46	48
<u>Iran</u>	58	41	43	59
<u>Ireland</u>	28	70	68	35
<u>Israel</u>	13	54	47	81
<u>Italy</u>	50	76	70	75
<u>Jamaica</u>	45	39	68	13
<u>Japan</u>	54	46	95	92
<u>Luxembourg *</u>	40	60	50	70
<u>Malaysia</u>	104	26	50	36
<u>Malta *</u>	56	59	47	96
<u>Mexico</u>	81	30	69	82

Morocco *	70	46	53	68
<u>Netherlands</u>	38	80	14	53
<u>New Zealand</u>	22	79	58	49
<u>Norway</u>	31	69	8	50
<u>Pakistan</u>	55	14	50	70
<u>Panama</u>	95	11	44	86
<u>Peru</u>	64	16	42	87
<u>Philippines</u>	94	32	64	44
<u>Poland *</u>	68	60	64	93
<u>Portugal</u>	63	27	31	104
<u>Romania *</u>	90	30	42	90
<u>Russia *</u>	93	39	36	95
<u>Singapore</u>	74	20	48	8
<u>Slovakia *</u>	104	52	110	51
<u>South Africa</u>	49	65	63	49
<u>South Korea</u>	60	18	39	85
<u>Spain</u>	57	51	42	86
<u>Surinam *</u>	85	47	37	92
<u>Sweden</u>	31	71	5	29
<u>Switzerland</u>	34	68	70	58
<u>Taiwan</u>	58	17	45	69
<u>Thailand</u>	64	20	34	64
<u>Trinidad *</u>	47	16	58	55
<u>Turkey</u>	66	37	45	85
<u>United Kingdom</u>	35	89	66	35
<u>United States</u>	40	91	62	46
<u>Uruguay</u>	61	36	38	100

Venezuela	81	12	73	76
Vietnam *	70	20	40	30
West Africa	77	20	46	54

* odhadované hodnoty	
** místní odhadované hodnoty:	
'Arab World'	= Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates
'East Africa'	= Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia
'West Africa'	= Ghana, Nigeria, Sierra Leone

zdroj:

Hofstede, G., "Cultural Dimensions", Itim International, navštíveno dne 12.11.2006,
 [http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php]