

# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ



## HABILITAČNÍ PRÁCE

**Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí**

**Obor: Ekonomika a management**

Brno 2014

Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto habilitační práci zpracovala samostatně na základě studia uvedených literárních zdrojů.

.....

Zdeňka Konečná

V Brně, 17. října 2014

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování a srdečný dík chci tímto vyjádřit především svým nejbližším - mému manželovi Petrovi, dceři Nikol, mým rodičům, sestře Romaně za jejich pochopení, trpělivost a podporu během celého mého dosavadního studia a zejména pak při vlastním zpracování habilitační práce.

Současně také děkuji všem mým kolegům a pracovníkům Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně za jejich vstřícnost a podporu.

Srdečný dík patří také panu profesoru doktoru R. Langovi z TU Chemnitz, panu profesoru doktoru H. Hofstadlerovi z FH Oberösterreich Campus Steyr a všem kolegům těchto vysokoškolských institucí za společné plodné diskuze a cenné podněty, kterými mne inspirovali při mé práci.

## ABSTRAKT

Předkládaná habilitační práce pojednává o oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací. Celá práce je rozdělena na dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byl aplikován přístup kritické analýzy a provedena následná sumarizace současné poznatkové báze relevantní zkoumané oblasti. Hlavním cílem teoretické části habilitační práce bylo tedy shromáždit, kriticky analyzovat a následně syntetizovat aktuální poznatkovou bázi týkající se řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu. Nejdříve byl vymezen klíčový pojem řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu a jemu relevantní termíny. Zvláštní pozornost byla zaměřena na osobnost mezinárodního manažera, interkulturní manažerskou kompetenci, roli mezinárodního manažera v nadnárodní korporaci a účinným přístupům k přípravě na jeho působení v odlišných kulturních podmínkách. Vzhledem k mezinárodním souvislostem zkoumané oblasti habilitační práce byl definován také koncept kultury, a to zejména se zřetelem na možnosti její operacionalizace v rámci interkulturního srovnávacího výzkumu. Dále byla popsána specifika globalizačních a internacionalizačních procesů působících na fungování podniku. Na základě načerpaných teoretických poznatků byl autorkou zkonstruován model vlivu manažera v mezinárodním prostředí.

V empirické části habilitační práce jsou prezentovány výsledky realizovaného empirického výzkumu, jehož hlavním cílem bylo identifikovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu nadnárodních korporací, a to na příkladu rakouských dceřiných společností etablovaných v České republice. Na empirickém výzkumu participovalo celkem 427 respondentů z 23 rakouských dceřiných společností působících v České republice. Hlavním výstupem empirického výzkumu bylo zmapování přístupu k řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v současné době etablovaných v České republice, jakož i vzájemná komparace praktikovaného stylu s očekávaným. Byl také identifikován profil osobnosti úspěšného mezinárodního manažera v prostředí rakouských dceřiných společností v naší republice, zjištěny rozdíly ve vnímání stylu řízení determinované národní kulturou a v neposlední řadě zkonstruována empirická typologie řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice.

## **ABSTRACT**

The presented inaugural dissertation deals with the topic of international human resource management in the environment of multinational corporations. The whole dissertation is divided into two parts: theoretical background and the results of empirical research. The main aim of the theoretical part was to gather, analyze and then systematically synthesize the current knowledge base concerning international management. First, the concept and relevant terms was defined. Particular attention was paid to international managers - especially to their personality, intercultural management competence and their role in a multinational company. In consideration of cross-cultural context of the research area the concept of culture was specified, especially with regard to the possibility of its operationalisation in comparative intercultural research. The specifics of globalization and internationalization processes and their impact on the multinational companies were described. On the basis of theoretical knowledge gained was designed a model of manager's influence in an international environment of a multinational company.

The results of empirical research are presented in the second part of the inaugural dissertation. The main objective of this research was to identify and describe the specifics of international human resource management - on the example of Austrian subsidiaries established in the Czech Republic. The sample of this empirical research consisted of total 427 respondents from 23 Austrian subsidiaries operating in the Czech environment. The main results was the identification and description of management style currently used in Austrian subsidiaries. The perceived as well as expected management style was identified. The profile of a successful international manager in the environment of Austrian subsidiaries in the Czech Republic and the differences in the perception of management style determined by national culture was another particular scope of the research. Finally an empirical typology of management styles perceived in Austrian subsidiaries in the Czech Republic was constructed.

**OBSAH**

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ .....	I
PODĚKOVÁNÍ .....	II
ABSTRAKT .....	III
ABSTRACT .....	IV
OBSAH .....	V
SEZNAM TABULEK .....	VIII
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	IX
SEZNAM GRAFŮ .....	X
<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 PŘEDMĚT, CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>4</b>
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>6</b>
<b>3 PODNIK V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>6</b>
3.1 Typy mezinárodních podniků .....	11
3.2 Formy mezinárodní spolupráce .....	13
3.3 Mezinárodní podnikatelské strategie .....	15
3.3.1 Model EPRG .....	15
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>21</b>
4.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů v historické retrospektivě.....	21
4.2 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí .....	35
4.3 Vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí....	40
4.3.1 Vymezení pojmu kultura .....	40
4.3.2 Kultura v mezinárodním kontextu .....	44
4.3.2.1 Kulturní dimenze a standardy .....	54
4.4 Mezinárodní manažer jako klíčová postava mezinárodního ŘLZ .....	66
4.4.1 Osobnostní profil mezinárodního manažera.....	66
4.4.2 Interkulturní kompetence mezinárodního manažera .....	74
4.4.3 Role mezinárodního manažera .....	79
4.4.4 Styly řízení mezinárodního manažera .....	88
4.5 Příprava manažera na působení v mezinárodním podniku .....	96
4.5.1 Interkulturní trénink .....	97

4.5.2 Adaptační proces přizpůsobování se cizí kultuře .....	102
SHRnutí TEORETICKÝCH VÝCHODISEK .....	104
<b>EMPIRICKÁ ČÁST HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>106</b>
<b>5 Specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí podniků etablovaných v České republice (empirický výzkum realizovaný v rakouských dceřiných společnostech v ČR) .....</b>	<b>106</b>
5.1 Vymezení výzkumného problému .....	106
5.2 Cíl výzkumu .....	109
5.3 Výzkumné metody .....	110
5.4 Způsob zpracování dat .....	111
5.5 Zkoumaný soubor .....	111
5.6 Výzkumné výsledky .....	113
5.6.1 Verifikace použité metody .....	113
5.6.2 Obsahové komponenty stylu řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice .....	114
5.6.3 Styly řízení lidských zdrojů identifikované v rakouských dceřiných společnostech v České republice .....	128
5.6.4 Specifika řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice .....	132
5.6.5 Komparace stylu řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice na úrovni národní kultury .....	136
5.7 Výzkumné závěry .....	139
<b>6 SHRnutí VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE .....</b>	<b>144</b>
6.1 Přínos habilitační práce pro teorii .....	144
6.2 Přínos habilitační práce pro praxi .....	145
6.2.1 Přínos habilitační práce pro manažerskou praxi .....	145
6.2.2 Přínos habilitační práce pro pedagogickou praxi .....	148
6.3 Implikace pro další výzkum .....	149
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>151</b>
<b>PŘÍLOHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>173</b>

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1	Charakteristiky mezinárodních strategií (zdroj: Adler, Ghadar, 1990, dle Macharzina, 1992, str. 370) .....	19
Tab. 2	Definice pojmu řízení lidských zdrojů v mezinárodním podniku (zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury)...	37
Tab. 3	Pojem kultura (zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury).....	42
Tab. 4	Profil osobnosti úspěšného manažera (zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury) .....	67
Tab. 5	Typy a specifika pobytů mezinárodních manažerů (zdroj: Caligiuri, Colakoglu, 2007, dle Štrach, 2009, str. 82) .....	70
Tab. 6	Dimenze interkulturní kompetence (zdroj: Bolten, 2005, str. 312) .....	
Tab. 7	Role mezinárodního manažera (zdroj: Mintzberg, 1991, dle Stumpf, 2005) .....	78
Tab. 8	Složení zkoumaného souboru z hlediska velikosti firmy a oblasti podnikání - rakouské dceřiné společnosti (zdroj: autorka).....	81 111
Tab. 9	Složení zkoumaného souboru z hlediska věku (zdroj: autorka) .....	
Tab. 10	Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví respondentů (zdroj: autorka) .....	112
Tab. 11	Složení zkoumaného souboru z hlediska národnosti respondentů (zdroj: autorka) .....	112
Tab. 12	Složení zkoumaného souboru z hlediska zastávané pozice respondentů v podniku (zdroj: autorka) .....	112
Tab. 13	Popis obsahu faktoru 1 (zdroj: autorka) .....	113
Tab. 14	Popis obsahu faktoru 2 (zdroj: autorka) .....	114
Tab. 15	Popis obsahu faktoru 3 (zdroj: autorka) .....	115
Tab. 16	Popis obsahu faktoru 4 (zdroj: autorka) .....	116
Tab. 17	Popis obsahu faktoru 5 (zdroj: autorka) .....	116
Tab. 18	Popis obsahu faktoru 6 (zdroj: autorka) .....	117
Tab. 19	Popis obsahu faktoru 7 (zdroj: autorka) .....	118
Tab. 20	Popis obsahu faktoru 8 (zdroj: autorka) .....	119
Tab. 21	Popis obsahu faktoru 9 (zdroj: autorka) .....	120
Tab. 22	Popis obsahu faktoru 10 (zdroj: autorka) .....	121



Tab. 23	Popis obsahu faktoru 11 (zdroj: autorka) .....	122
Tab. 24	Popis obsahu faktoru 12 (zdroj: autorka) .....	122
Tab. 25	Popis obsahu faktoru 13 (zdroj: autorka) .....	123
Tab. 26	Popis obsahu faktoru 14 (zdroj: autorka) .....	125
Tab. 27	Popis obsahu faktoru 15(zdroj: autorka) .....	126
Tab. 28	Popis obsahu faktoru 16(zdroj: autorka) .....	126
Tab. 29	Výsledky shlukové analýzy (zdroj: autorka) .....	127
Tab. 30	Příslušnost dceřiných společností k identifikovaným stylům řízení (zdroj: autorka) .....	129
Tab. 31	Profil úspěšného mezinárodního manažera v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka) .....	132
Tab. 32	Charakteristiky bránící úspěšnému působení manažera v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka) .....	133
Tab. 33	Výsledky analýzy ANOVA vypočtené pro jednotlivé národní kultury (zdroj: autorka) .....	137

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1	Mezinárodní strategie řízení podniku (zdroj: Perlmutter, 1972, dle Scholz, 1993, str. 78) .....	16
Obr. 2	Organigram etnocentricky řízeného mezinárodního podniku (zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000) .....	16
Obr. 3	Organigram polycentricky řízeného mezinárodního podniku (zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000) .....	17
Obr. 4	Organigram geocentricky řízeného mezinárodního podniku (zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000).....	18
Obr. 5	Organigram synergicky řízeného mezinárodního podniku (zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000) .....	18
Obr. 6	Vztah mezi vedením a řízením (zdroj: Birch, 2005, str. 21).....	34
Obr. 7	„Cibulový“ diagram kultury (zdroj: Hofstede, 1993, str. 22) .....	50
Obr. 8	„Ledovcový model kultury“ (zdroj: Sackmann, 2002, str. 25).....	53
Obr. 9	Složky manažerské kompetence mezinárodního manažera (zdroj: Bolten, 2005, str. 313) .....	77
Obr. 10	Model vlivu manažerů (zdroj: Burke, 1995, str. 59, upraveno).....	80
Obr. 11	Postavení manažera v mezinárodním podniku (zdroj: Stahl, 2005, upraveno) .....	83
Obr. 12	Vznik interkulturní situace (zdroj: Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, str. 46).....	83
Obr. 13	Manažerská mřížka dle Blake a Mouton (zdroj: Hospodářová, 1997).....	92
Obr. 14	Vliv mezinárodního manažera v nadnárodním podniku (zdroj: autorka)...	95
Obr. 15	Praktikovaný a žádoucí styl řízení v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka).....	135

# 1 ÚVOD

Současná doba je charakteristická postupujícími procesy internacionalizace a globalizace. Tyto vzájemně provázané procesy se den ze dne zintenzivňují a podniky se dostávají stále více do kontaktu s příslušníky různých národních kultur. S odlišností a specifiky národních kultur se střetáváme už nejen jako turisté, ale stále více v každodenním pracovním životě. Tradiční podniky působící pouze uvnitř hranic jednotlivých zemí jsou dnes již zcela ojedinělé. Rychlý proces celkové globalizace s sebou nese požadavky na nezbytnou integraci kultur a kooperaci v rámci nadnárodně působících organizací, které lákají k jejich expanzi do zahraničí především nenasyčené trhy, poměrně levná kvalifikovaná pracovní síla, výhodná poloha či daňové úlevy. Zaměstnanci dnešního podniku pracují ve stále více se internacionalizujícím prostředí – spolupráce se zahraničními obchodními partnery, dodavateli či kolegy pocházejícími z jiného kulturního prostředí. Mezinárodní pracovní týmy se staly dnes již zcela běžnou pracovní realitou. Kultura a kulturní odlišnosti tak sehrávají významnou úlohu při komunikaci a každodenní práci multikulturních týmů. Rozdílné chápání přístupů, rozdílné kulturní vzorce mohou způsobit, že se dobré záměry a nápady nepodaří zrealizovat efektivně a úspěšně. Lidé v různých zemích mohou stejné skutečnosti různě chápat, rozdílně je interpretovat. Významy, které jim přiřkládají, jsou místem, kde se projevují nejvíce rozdílné kulturní tradice. Kultura ovlivňuje chování každého jedince a je nesnadné kulturní vzorce přenášet. Ale znalost kulturních rozdílů může pomoci k lepšímu působení v multikulturním prostředí, ke zmírnění možných nedorozumění a předvídání možných reakcí partnerů. Klíčovou roli ve všech podnikových procesech sehrávají manažeři, proto se v současné době do popředí zájmu dostává jejich schopnost zvládat řízení podniku v mezinárodních podmínkách. Protože se tato potřeba manažerů v praxi stále zintenzivňuje, dochází k postupnému systematickému rozpracovávání oblasti mezinárodního managementu i v teoretické rovině.

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí je komplexním a velmi náročným procesem. Na mezinárodní manažery jsou kladeny vysoké nároky, a to jak ze strany mateřské společnosti, tak jeho spolupracovníků, z nichž mnozí pocházejí ze zcela odlišných národních kultur.

**Hlavním cílem autorky při zpracovávání předkládané habilitační práce** bylo přispět k prohloubení a rozšíření znalosti právě v oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, a to zejména v málo probádaných podmínkách České republiky.

Po stručném úvodu práce následuje vymezení předmětu a hlavního cíle teoretické i empirické části habilitační práce, jakož i stručný nástin použité metodiky zpracování.

Vlastní **teoretická východiska habilitační práce** jsou shrnuta do dvou kapitol a dále strukturována do podkapitol. Nejdříve jsou ve třetí kapitole vymezeny klíčové pojmy relevantní řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Uvedena jsou specifika globalizačních a internacionalizačních procesů, popsány možnosti zapojení do mezinárodních aktivit, vymezeny základní typy a formy vzájemné spolupráce. Pozornost je také věnována modelu EPRG, ve kterém jsou nastíněny strategie nadnárodních korporací při pronikání na zahraniční trhy.

Na tuto kapitolu následně navazuje zpracování teoretických východisek úzce spjatých s oblastí řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. V úvodu čtvrté kapitoly je podána historická retrospektiva této oblasti jako stručný exkurz do vývoje teorií a přístupů k řízení lidských zdrojů. Vzhledem ke zkoumanému záběru habilitační práce, tj. mezinárodnímu kontextu prostředí, byl následně vymezen také koncept kultury, a to se zaměřením na úroveň národní kultury, kdy pochopení jejího konceptu může napomoci k porozumění přístupů zástupců vzájemně odlišných národních kultur, a tak i případným odlišnostem v jejich chování. Obsah národní kultury je demonstrován prostřednictvím jednotlivých prvků tvořící strukturu kultury, jejichž vzájemné vazby jsou zachyceny prostřednictvím prezentovaných modelů G. Hofstedeho, E. Scheina a S. Sackmann. Pozornost je dále věnována kulturním standardům a kulturním dimenzím sloužícím k porovnání obsahu více národních kultur. V tomto kontextu jsou představeny kulturní dimenze zkonstruované G. Hofstedem, F. Trompenaarsem, R. Housem a jejich kolegy, je přiblížena také metoda kulturních standardů A. Thomase.

Dále se středem zájmu stává mezinárodní manažer jako klíčová postava mezinárodních aktivit nadnárodních korporací. Mezinárodní manažer je vnímán jako nositel personálních úkolů, zejména u menších a středně velkých společností. V rámci jeho role úspěšného vedoucího mezinárodních pracovních týmů je pozornost zaměřena na profil osobnosti, interkulturní manažerskou kompetenci a praktikované přístupy k řízení podřízených pracovníků. V závěru této kapitoly je pojednáno i o přípravě mezinárodního

manažera jako velmi důležité fázi celého komplexního procesu jeho působení v mezinárodních podmínkách.

Na základě načerpaných teoretických poznatků byl autorkou zkonstruován model vlivu mezinárodního manažera v prostředí nadnárodních korporací.

**V empirické části habilitační práce** jsou prezentovány výsledky realizovaného empirického výzkumu, jehož hlavním cílem bylo identifikovat a popsat specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací, a to na příkladu rakouských dceřiných společností etablovaných v České republice. Empirického výzkumu se zúčastnilo celkem 427 respondentů z 23 rakouských dceřiných společností působících v České republice.

## **2 PŘEDMĚT, CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ HABILITAČNÍ PRÁCE**

Předmětem předkládané habilitační práce je oblast řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Vzhledem k neustále sílícím vlivům globalizačních a internacionalizačních procesů vidí autorka danou oblast a její výzkum jako velmi aktuální. Za důležité považuje zpracování tohoto tématu právě v podmínkách České republiky, protože za poslední dvě desetiletí se zde mezinárodní podnikatelské aktivity značně zintenzivnily. Znalost specifik řízení pracovních týmů v mezinárodním prostředí se tak v podmínkách čím dál více se otevírací české ekonomiky jeví jako velmi významnou, a to jak pro rozvoj teoretického poznání v této oblasti, tak i z hlediska dalšího úspěšného fungování podniků v mezinárodním prostředí.

### **Cílem teoretické části habilitační práce je:**

- vymezení současného chápání pojmu řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací a jemu relevantních termínů;
- vymezení osobnosti úspěšného mezinárodního manažera a jeho role v mezinárodním prostředí podniku působícího v České republice;
- vymezení složek a významu interkulturní manažerské kompetence pro práci mezinárodního manažera;
- vymezit konstrukt kultura v kontextu mezinárodního prostředí a vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí;
- zmapování prostředků účinné přípravy manažera na jeho působení v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací.

### **Cílem empirické části habilitační práce je:**

Hlavním cílem empirické části habilitační práce je:

- **identifikovat a popsat styl řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech nadnárodních korporací etablovaných v České republice.**

Dílčími cíli jsou:

- identifikovat profil osobnosti úspěšného mezinárodního manažera v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice;
- identifikovat a porovnat skutečně praktikovaný a očekávaný styl řízení v rakouských dceřiných společnostech působících na území České republiky;
- identifikovat rozdíly ve vnímání stylu řízení determinované národní kulturou;
- konstrukce empirické typologie stylu řízení mezinárodních manažerů rakouských dceřiných společností etablovaných České republice.

Při zpracování teoretických východisek předkládané habilitační práce byl použit přístup teoreticko-kritické analýzy stavu výzkumu a poznání ve zkoumané oblasti. Dílčími metodami byly obsahová analýza relevantních zdrojů, dále pak syntéza získaných poznatků a jejich kritické zhodnocení vzhledem k celkovému zaměření práce. V praktické části práce byl vzhledem ke skutečnosti, že o konceptu řízení lidských zdrojů ve zkoumaném prostředí rakouských dceřiných společností v České republice existují pouze dílčí poznatky, výzkum koncipován jako exploratorní a nebyly tedy formulovány žádné hypotézy. Ke sběru dat v rámci empirického výzkumu bylo použito kvantitativních metod, konkrétně se jednalo o metodu písemného dotazování v podobě dotazníkového šetření, založeného na škálovacích postupech. Dotazník nazvaný jako „Řízení pracovníků v mezinárodním prostředí nadnárodních podniků v České republice“ byl vytvořen modifikací dotazníku typu Alpha vyvinutého a používaného ke sběru dat R. Housem a jeho spolupracovníky v rámci třetí fáze mezinárodního výzkumného projektu GLOBE. Data získaná dotazníkem byla zpracována pomocí metod statistické analýzy, a to prostřednictvím deskriptivních statistik, faktorové, shlukové analýzy a dále pak analýzy rozptylu (ANOVA). Statistické zpracování dat bylo provedeno pomocí programu SPSS verze 16.0.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA HABILITAČNÍ PRÁCE

## 3 PODNIK V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

Mezinárodní společnosti jsou přitahovány nenasycenými trhy, výhodnou polohou, daňovými úlevami či levnou kvalifikovanou pracovní silou. Tyto společnosti jsou v současné době schopny velmi rychlého umístění a přemístění jakéhokoliv zdroje do libovolného teritoria, o němž jsou přesvědčeny, že se zde nachází pro jejich zhodnocení ty nejvhodnější předpoklady. V toto kontextu globálně se rozšiřujících možností lze pozorovat i v rámci České republiky kontinuální nárůst mezinárodní kooperace ve všech možných formách, a to od volnějších realizovaných většinou na základě smluvních vztahů mezi obchodními partnery, až po velmi těsné svazky společných podniků v podobě strategických aliancí, fúzí a přímých zahraničních investic.

Podle Zdražilové (2004, str. 10) je ekonomické prostředí přelomu tisíciletí charakterizováno změnou doposud uznávaných principů a modelů vedoucí podniky k prosperitě. Současné ekonomické prostředí je charakterizováno dvěma zásadními jevy – globalizací<sup>1</sup> a hyperkonkurencí<sup>2</sup>, které spolu vzájemně velmi úzce souvisejí.

Globalizace je „reakcí na přesycenost domácích trhů, procesem hledání nových odbytišť, hledání a využívání nových či levnějších materiálních i lidských zdrojů, alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší zhodnocení“ (Veber a kol., 2000, str. 647). V kontextu globalizace bývá velmi často zmiňován i termín „internacionalizace“, který pochází z latinských slov „inter“ znamenající v překladu do českého jazyka mezi a „natio“, což znamená národ. Proces internacionalizace je tedy možné chápat jako „činit mezinárodním“ a v kontextu podnikových aktivit internacionalizaci jako proces zapojování organizace do mezinárodní spolupráce.

Globalizační snahy je možné pozorovat již v raném vývojovém stádiu lidstva a s trochou nadsázky je možné konstatovat, že počátek tohoto procesu nastal, když se první osadníci odvážili překročit hranice svého území s úmyslem rozvíjet zde své dosavadní činnosti

---

<sup>1</sup> Globalizaci je možné chápat jako „zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod v teritoriích, která nabízejí nejprůhodnější podmínky. Globalizace prolíná v současné době do všech oblastí života společnosti“ (Zdražilová, 2004).

<sup>2</sup> Hyperkonkurence je vymezována jako „situace, kdy se rozhodující konkurenční boj na světovém trhu odehrává mezi nadnárodními společnostmi“ (Zdražilová, 2004).



(Rotschild, 1999). Přesto, jak uvádějí literární prameny, samotný pojem „globalizace“ vznikl z historického pohledu poměrně nedávno. Tematicky se ve svých výzkumných pracích zabývali tímto procesem již klasičtí představitelé ekonomie a managementu, i když termínu „globalizace“ přímo nepoužili. Jedná se např. o A. Smithe (1778), podle něhož by globalizace měla umožňovat světovému hospodářství možnost větší dynamiky růstu nebo P. F. Druckera, který při charakterizování tendence vývoje konstatoval, že „teoretičtí ekonomové jen těžce akceptují skutečnost, že určující je světová ekonomika a nikoli makroekonomika jednoho státu, na niž se doposud výhradně soustředila většina ekonomických teorií.“ Poprvé termín „globalizace“ použil ve své práci americký ekonom T. Levitt v roce 1985, kdy popisoval vývoj světového hospodářství.

Od procesu globalizace jsou očekávány nemalé přínosy, které plynou z výhod nadnárodní spolupráce a využívání příznivých teritoriálních podmínek. Vzájemné mezinárodní kontakty mohou přispívat k poznávání, uplatnění schopností jednotlivců i skupin a tím k vzájemné toleranci. Existují ale i kritické názory, které globalizaci viní z degenerování národních kultur, unifikace zemí či hrozbu pro životní prostředí. Nadnárodní uskupení mohou vést k oslabování národních státních kultur či vzniku nečekaných finančních krizí.

Otázkou využití mezinárodních konkurenčních výhod se zabýval již M.E. Porter<sup>3</sup>, který se ve své výzkumné práci intenzivně věnoval i otázce schopnosti národních ekonomik obstát v mezinárodním konkurenčním boji a prosadit se na zahraničních trzích. Podle Portera lze nalézt odpověď ve čtyřech attributech, které jednak individuálně a jednak jako systém konstituují diamant konkurenceschopnosti státu. Za tyto atributy označil firemní strategii, strukturu a rivalitu; domácí poptávku; příbuzná a dodavatelská odvětví a zásobu výrobních faktorů. Porterem popsané determinanty vytvářejí prostředí státu, kde společnosti vznikají a kde se učí soutěživosti. Každý faktor diamantu a diamant jako systém spolupůsobí na dosažení konkurenčního úspěchu na mezinárodním poli. Dostupnost zdrojů a dovedností nezbytných pro zajištění konkurenční výhody v oboru, informace, které zaostřují příležitosti a usměrňují nasazování zdrojů a dovedností společnostmi, cíle stanovené vlastníky firem a managementem - tyto faktory mobilizují tlaky, kterým jsou společnosti vystavovány a které je nutí investovat a inovovat. Když domácí prostředí státu dovoluje přístup k přesným a aktuálním informacím dávajícím

---

<sup>3</sup> V tomto kontextu je možné uvést zejména Porterovu publikaci *The Competitive Advantage of Nations* vydanou na počátku devadesátých let. Tato publikace vyšla prvním vydáním v roce 1994 i v českém překladu pod názvem *Konkurenční výhoda*.

náhled do potřeb procesů či produktů a když vynaloží společnosti patřičné úsilí, získávají konkurenční výhodu. Konečně prostředí státu vyvíjí i současný tlak na společnosti, aby investovaly a inovovaly, čímž se získaná konkurenční výhoda musí neustále obhajovat a aktualizovat.

### **Zásoba výrobních faktorů**

Podle klasických ekonomických teorií výrobní faktory jako práce, půda, přírodní bohatství státu, kapitál a infrastruktura determinují chod obchodních aktivit. Stát exportuje to zboží, které mu poskytuje největší užitek z těch faktorů, kterými je stát relativně nejvíce vybaven. Nejdůležitějšími výrobními faktory jsou ty, které jsou specializované a pohlcují největší investice. Vlastní základní faktory jako je dělba práce nebo místní surovinové zdroje nevytvářejí výhody pro odvětví vyžadující vysokou intenzitu znalostí. Navíc globalizací ekonomiky je k nim umožněn přístup i pro jiné společnosti. Aby se podporovala konkurenční výhoda, musí být faktor vysoce specializován a přístupný pouze v omezené míře. Takové faktory jsou pak pro zahraniční společnosti obtížně napodobitelné a pro jejich vytvoření je zapotřebí značných prostředků. Konkurenční výhoda vyplývá z přítomnosti instituce světového významu, která jako první diferencovaný faktor vytvoří a pak jej průběžně zdokonaluje. Méně obvyklé je, když znevýhodnění státu v některém ze základních faktorů podnítl společnost k inovacím - nevýhoda ve statickém modelu konkurenčních sil se může stát výhodou v dynamickém modelu konkurenčních sil. Je-li nadbytek zdrojů, levných a dostupných surovin nebo pracovních sil, společnosti mohou jednoduše ustrnout na těchto výhodách a rozvíjejí je dál neefektivně. Pokud však společnosti čelí selektivním nevýhodám, jako jsou například vysoká cena pozemků, drahá nebo obtížně použitelná pracovní síla, omezená surovinová základna, pak musí inovovat, aby zůstaly konkurenceschopné. Nevýhoda se však může přeměnit ve výhodu pouze za určitých podmínek. Prvním předpokladem je, že společnost musí zachytit správné signály při komparaci se situací v jiných zemích. Druhou podmínkou jsou příznivé podmínky uvnitř pomyslného diamantu, a to ve vztahu ke všem determinantám. Aby mohly společnosti inovovat, musejí mít přístup k přiměřeně schopné pracovní síle a mít relevantní poptávku na tuzemském trhu, která vyše příslušné impulsy. Rovněž musí být přítomen aktivní domácí konkurent, který vytváří tlak na inovaci. Další podmínkou je formulování takových cílů společnosti, které vedou k trvalému včlenění společnosti do infrastruktury průmyslu.

### **Charakter domácí poptávky**

Zdá se, že globalizační trendy v charakteru konkurence snižují význam domácí poptávky. Stát získává konkurenční výhodu v oblastech, kde domácí poptávka dává lokálním podnikům jednoznačnou představu o potřebách zákazníků a kde tlak poptávky ze strany zákazníka nutí společnosti inovovat rychleji a dosahovat více konkurenčních výhod oproti svým zahraničním rivalům. Velikost domácí poptávky se přitom jeví méně důležitá než její charakter. Domácí poptávka pomáhá utvářet konkurenční výhodu, pokud je oborový segment větší nebo více viditelný na domácím trhu než na trzích zahraničních. Větší tržní segmenty uvnitř státu poutají větší pozornost místních společností. Lokální podniky získávají konkurenční výhodu také v případě větší sofistikovanosti a náročnosti zákazníka vzhledem k poptávanému produktu nebo službě. Organizace jsou tak nuceny k tomu, aby akceptovaly vysoké standardy a prováděly kontinuální zlepšení a inovace. Místní zákazníci tak mohou pomoci domácím podnikům získat konkurenční výhodu, pokud je charakter jejich poptávky odlišný od charakteru poptávky jiných národů. Někdy mohou být tyto signály modifikovány politickými vlivy.

### **Existence příbuzných a podpůrných odvětví**

Třetí důležitou determinantou tvorby konkurenční výhody je přítomnost místních příbuzných a podpůrných odvětví, která jsou mezinárodně konkurenceschopná. Tuzemští dodavatelé, kteří mají kredit konkurenceschopnosti v mezinárodním měřítku, pomáhají utvářet výhodu několika způsoby. Jedná se zejména o zajištění dodávek nákladově efektivních vstupů, a to obvykle i velmi efektivními distribučními kanály. Dále by zde měl existovat přístup k vyspělým technologiím. Dodavatelé a koneční uživatelé bývají lokalizováni blízko sebe a mohou tak zúročovat výhodu krátkých komunikačních linek, rychlého a stálého toku informací a inovačních impulsů. Podniky mají příležitost ovlivňovat a podporovat technické inovace svých dodavatelů – často poskytují zkušební místa a prostor pro výzkum a vývoj, což vede v konečném důsledku k urychlení implementace inovačních změn. Domácí podniky tak mohou těžit z toho, pokud jsou jejich dodavatelé globálně konkurenceschopní. Za zcela sebedestrukční je považováno „zakonzervování“ dodavatele, tj. učinit jej zcela závislým na domácím prostředí a znemožnit navázání kontaktů s cizí konkurencí. Na druhé straně může být také velmi kontraproduktivní, pokud dochází k tlakům na navázání mezinárodní spolupráce u všech tuzemských dodavatelů. Mezinárodní korporace mohou čerpat výhody ze spolupráce s mezinárodně činnými dodavateli např. tak, že mohou používat v různých zemích stejné standardy, technologie a významně využít úspor z rozsahu.

### **Firemní strategie, struktura a rivalita**

Externí prostředí ovlivňované zejména státními regulacemi, vytváří podmínky pro vznik, organizaci i řízení podniků. Charakter domácí konkurence je udáván mírou konkurenceschopnosti v rámci konkrétního odvětví, úrovní řízení podniků, celkovou organizací trhu a podnikatelským prostředím. Geografická koncentrace podniků stejného oboru zvyšuje sílu domácí rivality. Mnohdy dochází k formování uskupení, kdy se její jednotliví členové (podniky) vzájemně podporují. Konkurenceschopnost se tak může rozšiřovat i do ostatních oblastí uvnitř uskupení, a to prostřednictvím vyjednávací síly a diverzifikaci. Vstupy z ostatních oblastí uvnitř uskupení se projeví většinou stimulováním rozdílností v přístupech vědy a výzkumu a usnadněním zavádění nových technologií, strategií a dovedností. Uskupení se stávají motorem pro utváření diverzity a vznikají nové způsoby soutěžení a nové příležitosti. Tento kontinuální proces nedovoluje podnikům nečinnost a nepružnost, naopak je nutí k přizpůsobování se a systematickým inovacím.

Při rozhodování o rozšíření podnikatelských aktivit i za hranice etablovaných trhů, je nutné, aby manažeři zvážili přínosy ale i možné hrozby ve všech oblastech dotýkajících se podniku. Jedná se především o oblast marketingovou či odbytovou, dále také výrobní, logistickou, komunikační a personální. Za nejčastější důvody vedoucí k rozšiřování aktivit na nadnárodní úroveň jsou považovány zejména (Veber, 2003):

- nižší mzdové náklady,
- vyrovnanější kvalita,
- lepší přístup k technologiím,
- snazší přístup k lokálním trhům,
- nižší výrobní náklady dosahované společným využíváním kapacit,
- snížení nákladů na logistiku z důvodů přítomnosti dodavatelů v místě,
- nižší daně,
- vyrovnanější odbyt vyloučením sezónních výkyvů na domácím trhu,
- výhodnější podmínky pro hotovostní obchody,
- kompatibilita výrobních zařízení,
- menší tlak ze strany odborů.

Důvodů, které vedou podniky ke vstupu na zahraniční trhy, je mnoho. Hlavním cílem při rozšiřování aktivit je maximální možné využití očekávaných výhod a tím získání konkurenční výhody.

Při rozhodování o expanzi a před vlastním vstupem do nových kulturně odlišných oblastí je nutné zvážit následující faktory (Kotler, 2000):

- stabilitu politického a ekonomického prostředí,
- logistickou dostupnost trhů (vzdálenost, dopravní a komunikační infrastrukturu),
- podnikatelské prostředí (bankovní služby, pojišťovny, vládní a regionální podporu zahraničních podnikatelských subjektů, daňové zatížení, zvýhodnění cenovou, mzdovou úroveň apod.),
- velikost potenciálního trhu obecně, prostor pro předmět aktivit, s nimiž hodlá expandující podnik na daný trh vstoupit, úroveň národního patriotismu, konkurenci na daném trhu apod.,
- předpoklady pro rozvoj podnikatelských aktivit (kupní síla obyvatelstva, zájem o nabízený předmět expanze, kulturní specifika),
- zdroje pro předmět expanze (dostupnost a kvalifikační úroveň místních pracovníků, dostupnost místních materiálů, energií apod.),
- překážky, přednosti daného teritoria (jazyková bariéra, etnická specifika, klimatické podmínky apod.).

Pokud se společnost po zvážení všech potenciálních možností, výhod, ale i nebezpečí rozhodne na novém trhu etablovat, je nutné zvolit vhodnou formu spolupráce.

### **3.1 Typy mezinárodních podniků**

Do mezinárodních aktivit se podnik může zapojit dvěma způsoby, a to buď pasivně, nebo aktivně. Pokud se představitelé podniku rozhodnou rozšířit své aktivity za hranice jedné národní kultury, mohou podle Vebra a kol. (2003) zaujmout jednu ze dvou možných globalizačních strategií:

1. reaktivní globalizační strategii, což znamená pečlivě monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim přizpůsobovat svou strategii a chování;

2. proaktivní globalizační strategii, kdy spatřují v globalizačních procesech příležitost a aktivně se zapojují do globalizačního dění.

V případě pasivního zapojení můžeme hovořit o takových činnostech, jako je mapování situace v oblasti podnikání, a to zejména činností konkurenčních subjektů a následné přizpůsobování podnikových aktivit těmto poznatkům. Druhým způsobem je přímé zapojení a proaktivita, tj. formování, ovlivňování a kontinuální ovlivňování činností v mezinárodním měřítku. Takovéto aktivní zapojení do globalizačních procesů je spojeno s přechodem podniku z rámce národní organizace do podoby nadnárodní společnosti neboli multinacionálního podniku (angl. multinational company).

*Multinacionálními podniky*<sup>4</sup> (dále v textu užívána zkratka MNC) jsou chápány jako „společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů (Guidelines for Multinational Enterprises, OECD 1977).“ Tato definice byla publikována a vymezena již v sedmdesátých letech minulého století mezinárodní hospodářskou organizací OECD<sup>5</sup>.

Za základní znaky MNC jsou považovány (Zadražilová, 2004):

- fyzické umístění organizačních jednotek vzniklých formou přímých zahraničních investic v druhé zemi;
- možnost mateřské společnosti vyvíjet vůči zahraničním organizačním jednotkám rozhodující vliv z titulu vlastníka rozhodující části akcií;
- možnost společného využívání a přelévání zdrojů.

---

<sup>4</sup> V odborné literatuře zejména anglicky psané je velmi často používán místo celého označení „multinacionální podnik“ pouze akronymu MNC (angl. multinational company) či MNE (angl. multinational enterprise).

<sup>5</sup> OECD (angl. Organization for Economic Cooperation Development, česky Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj) je mezinárodní organizací založenou v roce 1961 jako nástupnická organizace OEEC (Organizace pro evropskou hospodářskou spolupráci, angl. Organization for European Economic Cooperation; založená v roce 1948 jako stálý orgán, který zajišťoval realizaci programu evropské obnovy - Marshallův plán s cílem liberalizovat vzájemný obchod a podpořit růst ekonomik západní Evropy. Členy byly evropské státy, které přijaly americkou pomoc: Belgie, Dánsko, Francie, Irsko, Island, Itálie, Lucembursko, Nizozemí, Norsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Švédsko, Švýcarsko, Turecko, od roku 1949 SRN a od roku 1959 i Španělsko); Česká republika se stala členem v roce 1995. Tato mezinárodní organizace sídlí v Paříži. Hlavním cílem této organizace je liberalizace mezinárodního obchodu a financí. Každoročně vydává ekonomickou analýzu a hodnocení hospodářských výsledků jednotlivých zemí.

V souvislosti s multinacionálními podniky se můžeme setkat i s pojmem *transnacionální podnik*<sup>6</sup>, jimž se rozumí „určité rozvinuté stádium multinacionálního podniku charakteristické uplatňováním globální podnikatelské strategie, organizace a řízení. Společnost v tomto stádiu chápe při alokaci svých zdrojů a využívání komparativních výhod svět jako jeden trh. Řízení takové společnosti je v klíčových oblastech více centralizované, přesto se však může přizpůsobovat národním a někdy i místním podmínkám, tzn. přizpůsobovat globální koncept místním požadavkům a potřebám trhu“ (Zadražilová, 2004).

V odborné literatuře se také můžeme setkat s termíny „mezinárodní podnik“ nebo také „nadmárodní podnik“. Tyto dva typy jsou vymezovány obsahově velmi podobně jako podniky, které působí ve dvou nebo více zemích.

### **3.2 Formy mezinárodní spolupráce**

V rámci sjednocujícího se trhu je možné pozorovat řadu různých forem vzájemné spolupráce, a to od volnějších realizovaných většinou na základě smluvních vztahů mezi obchodními partnery, až po velmi těsné svazky v podobě společných podniků. Způsob mezinárodní spolupráce může mít rozdílný charakter (Veber, 2000):

#### **Obchodní aktivity**

Nejjednodušší formou zapojení do mezinárodní spolupráce jsou obchodní aktivity, které mívají podobu dovozních a vývozních aktivit. Důvodem vstupu do této formy spolupráce bývá nejčastěji výhodnější pořízení vstupních komponentů než na domácím trhu. Výhoda může spočívat v nižší ceně, vyšší kvalitě nebo termínové dostupnosti.

#### **Kooperace**

Kooperace je vyšší formou vzájemné mezinárodní spolupráce. V zahraničí se realizují nákupy součástí, dílů, komponentů, pro které jsou v dané zemi lepší předpoklady, např. nižší materiálové nebo mzdové náklady. V kooperaci může být realizováno i servisní zabezpečení vyvážených výrobků. Partnerským podnikům může být poskytována i odborná a technická pomoc.

#### **Licence, franchizing, společné podnikání**

Poskytnutí licencí, franchizing nebo společné podnikání jsou dalšími formami mezinárodních aktivit. Tyto formy rozdělují riziko na dva subjekty. Expandující podnik obvykle poskytuje odborné know-how, popř. finanční prostředky a podnik v hostitelské

---

<sup>6</sup> Obdobně jako u multinacionálních podniků je i u transnacionálních podniků užíváno akronymu TNC.

zemi poskytuje pracovní sílu, provozní prostory a zabezpečuje vyřizování nezbytných administrativních formalit v dané zemi.

### **Strategické aliance, fúze, přímé zahraniční aktivity**

Nejintenzivnější formou mezinárodní spolupráce jsou strategické aliance, fúze a různé formy přímých aktivit. Jedná se o sloučení či převzetí podniku zahraničním partnerem a může dojít k vytvoření provozních jednotek mateřské společnosti, které bývají označovány jako dceřiné společnosti<sup>7</sup>. V tomto kontextu se často setkáváme s pojmem přímé zahraniční investice, přičemž přímý investor je chápán jako „jednotlivec, soukromá nebo veřejná společnost, vláda, zájmová skupina jednotlivců nebo firem, které zřizují subjekt přímé investice – dceřinou společnost, filiálku nebo pobočku operující v jiné zemi než je země jejich původu“ (Štrach, 2009, str. 106).

První tři formy mezinárodní spolupráce partnerských podniků představují volnější charakter, jsou relativně méně rizikové a vzájemné vztahy bývají upraveny smlouvou či obdobným dokumentem. Pracovníci se setkávají při obchodních jednáních, na kterých mají možnost se nejdříve dobře vzájemně poznat. V těchto případech není nutné provádět cílená opatření ze strany managementu, ale zaměřit se spíše na výběr a přípravu jednotlivých pracovníků, kteří se dostávají do kontaktu s partnery z odlišných kulturních prostředí. Při vlastní přípravě se jedná především o poznání a překonávání kulturních odlišností a uplatňování správných zásad komunikace v multikulturním prostředí, která bývá označována jako interkulturní komunikace.

U strategických aliancí, fúzí a přímých zahraničních aktivit se řešení problémů souvisejících se spoluprací v mezinárodním kontextu stává důležitým úkolem managementu partnerských společností. Při těchto formách mezinárodní spolupráce dochází ke střetávání kultur národních, ale i podnikových<sup>8</sup>.

Sjednocující se trh přináší řadu společných podniků, fúzí a akvizicí. Sřet dvou nebo i více národních kultur v mezinárodní společnosti může představovat vzájemně si konkurující vlivy. Vytváření systému řízení v daných podmínkách znamená především

---

<sup>7</sup> Dceřiná společnost je definována v České republice podle Obchodního zákoníku jako ovládaná společnost, jejíž ovládající osobou je jiná obchodní společnost (mateřská společnost).

<sup>8</sup> Podniková kultura (nebo-li také organizační či firemní kultura) bývá vymezována jako soubor myšlenek, předpokladů, hodnot, artefaktů a symbolů, které jsou dlouhodobě sdíleny v organizaci (Schein, 1985, Kabanoff, 1995, Hatch, 2003) a které jsou manifestovány navenek a tak se stávají poznatelnými prostřednictvím lidského vnímání a chování (Hofstede, 1999, Sackmann, 2002) a která je v mezinárodním kontextu výrazně ovlivněna národní kulturou (Very, 1996, Thomas et al., 2005).



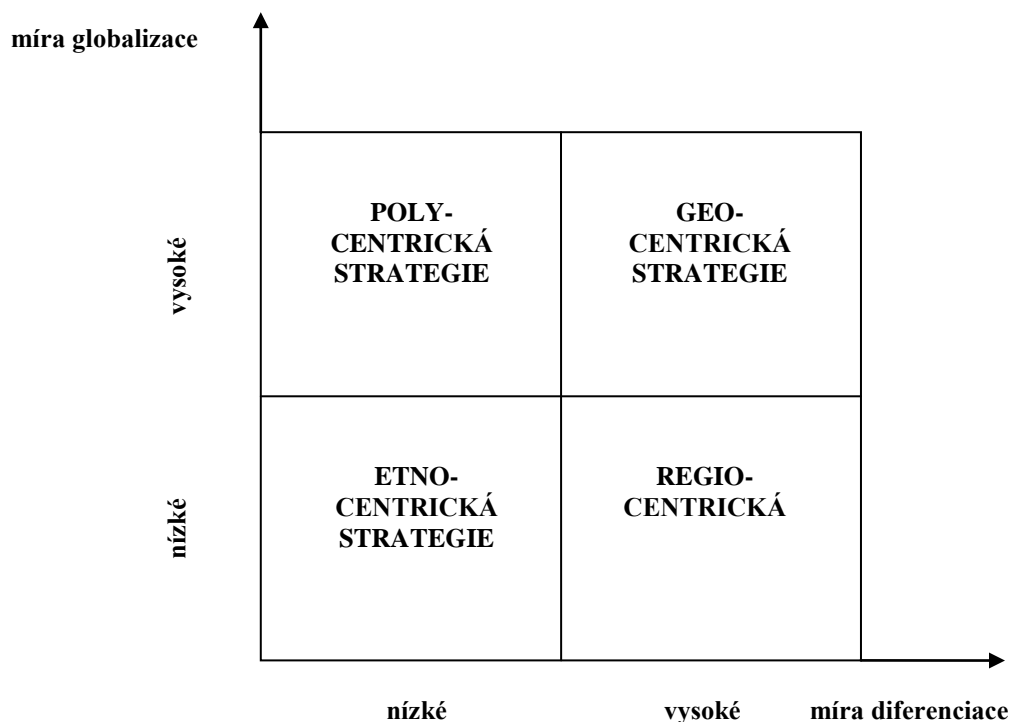
zvládnutí tohoto multikulturního kontextu. Zvolené alternativy řešení problému jsou závislé na charakteru spolupráce. V případě dílčí spolupráce se zahraničním partnerem, kdy se jedná o předem jasně stanovenou formu kooperace, existuje možnost nejdříve se dobře vzájemně poznat. Po této fázi je možné realizovat vyšší formy spolupráce. Dalším typem spolupráce může být spoluvytváření nového podniku, přičemž velmi záleží na tom, který z partnerů přináší know-how, který kapitál, řídicí pracovníky atd. Většinou ten, který zajišťuje budoucí management, určuje i podobu nově vznikající kooperace. Dojde-li k tzv. mezinárodní fúzi, kdy bývají partnerské strany stejně velké, silné a významné, není možné řešit problém prosazením síly jedné z nich. Optimálním způsobem řešení této situace je postupné vytváření zcela nového organizačního prostředí. Velmi vysoké bývá kulturní riziko v případě převzetí firmy v zahraničí, kdy prostá implementace zažitých postupů v mateřské firmě může vést až k úpadku či likvidaci převzatého podniku. Poslední formou je postupné budování dceřiné společnosti tzv. „na zelené louce“ ve všech oblastech – technické, ekonomické, organizační i personální, a to podle požadavků vlastníka.

### **3.3 Mezinárodní podnikatelské strategie**

Při průniku na zahraniční trh mohou podniky sledovat různé strategie. Mezi nejznámější patří Perlmutterův model EPRG.

#### **3.3.1 Model EPRG**

Podniky po rozhodnutí o rozšíření svých aktivit na další trhy mohou volit pro vzájemnou spolupráci několik základních strategických přístupů vzájemného sblížení s lokálním trhem. Rozhodujícím kritériem pro volbu konkrétní strategie je buď důraz na podobnost obsahu národních kultur, nebo naopak zdůraznění kulturních rozdílů. Druhou dimenzi představuje míra diferenciacce nebo standardizace podnikových postupů. Jednu z nejcitovanějších typologií, která vychází právě z výše uvedených kritérií, vyvinul H.V. Perlmutter (1965, 1969, 1972, dle Launer, 2005). Čtyři základní typy volených strategií řízení podniku v mezinárodním prostředí je uvedena na obr. 1.

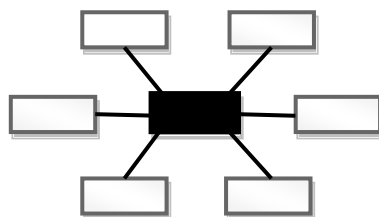


Obr. 1 Mezinárodní strategie řízení podniku

(zdroj: Perlmutter, 1972, dle Scholz, 1993, str. 78)

### Etnocentrická strategie

Pro tuto strategii je typický rozhodující vliv mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála. Dochází k přečerpávání zisků do země mateřské centrály. Pro firmu jsou důležité trhy, kde není nutná velká míra přizpůsobování se novým podmínkám a spotřebitelským zvyklostem. Jde o trhy kulturně a geograficky blízké. Organizační struktura podniku bývá výrazně hierarchická. Míra autonomie jednotlivých dceřiných společností je nízká a klíčové manažerské pozice jsou obsazeny lidmi z centrály. Od místního personálu se vyžaduje přizpůsobivost vůči stylu vedení, rozhodování, jednání, chování, obvyklému v zemi mateřské centrály.

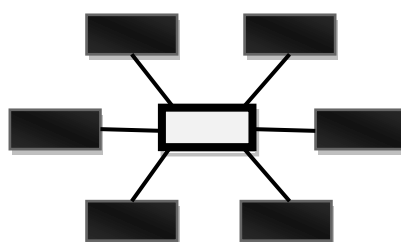


Obr. 2 Organigram etnocentricky řízeného mezinárodního podniku

(zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000)

### **Polycentrická strategie**

Polycentricky orientované podniky se přizpůsobují místním podmínkám a kultuře. Zahraniční dceřiné společnosti mají velkou volnost v rozhodování a mohou si samostatně určovat lokální cíle. Zisk se zpravidla investuje v zemi, kde byl vytvořen. Organizace je založená na vysoké autonomii dceřiných společností. Do klíčových pozic jsou dosazováni místní manažeři, kteří nejlépe chápou požadavky trhu, sociální a kulturní zvyklosti a odlišnosti. Místní zahraniční manažeři nemají však mnoho šancí dostat se na určitou pozici v centrále. Může docházet k velkým problémům v koordinaci mezi zahraničními společnostmi a nedostatečnému využití synergického potenciálu.

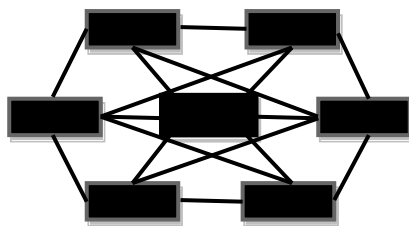


*Obr. 3 Organigram polycentricky řízeného mezinárodního podniku*

*(zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000)*

### **Geocentrická strategie**

Cílem geocentrické strategie je vytvářet jednotnou koncepci řízení a organizační kulturu zcela nezávislou na kultuře, v níž se nachází mateřská společnost i zahraniční dceřiné společnosti. Tato koncepce klade důraz na celkové globální zaměření mezinárodního podniku. Jednotlivé hospodářské jednotky jsou zcela rovnocenné, žádná nemá nadřazené postavení vůči ostatním. Všechny součásti tohoto mezinárodního podniku jsou v neustálém kontaktu a jejich organizační strukturu je možné přirovnat ke vzájemně provázané síti. Podnik usiluje o sjednocení a celkovou optimalizaci podnikových procesů (často v intencích snižování nákladů), na druhou stranu se brání dominantnímu vlivu národní kultury mateřské společnosti. Klíčové funkce v podniku jsou obsazovány nejlepšími pracovníky bez ohledu na to, zda pocházejí z mateřské země či nikoliv. Organizační formy jsou značně flexibilní a dochází k úzké spolupráci. Společná koncepce obsahu organizační kultury nemusí být kompatibilní s kulturami hostitelských zemí a tím pádem může docházet ke konfliktům.

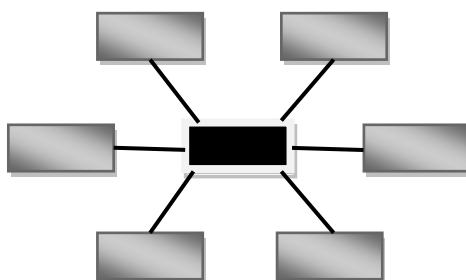


Obr. 4 Organigram geocentricky řízeného mezinárodního podniku

(zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000)

### Synergická strategie

Při synergické strategii se spojují podstatné kulturní prvky mateřské společnosti a lokálních kultur v zahraničí. Mateřská společnost přenáší do zahraničních své vzory chování a rozhodování. Dceřiné společnosti v zahraničí mají pouze určitý volný prostor, do své kultury mohou implementovat mnoho kulturně specifických místních prvků. Mateřská společnost v tomto případě vytváří základní orientaci (orientace na určité trhy, na určitou strategii a klíčovou konkurenční výhodu), jasné hodnotové představy. Naproti tomu obsah místní organizační kultury musí mít volný prostor pro uplatnění místních specifik, jak v personálním řízení, tak v obchodním procesu.



Obr. 5 Organigram synergicky řízeného mezinárodního podniku

(zdroj: Bartlett, Ghoshal, 2000)

Výše uvedené členění mezinárodních podnikových strategií identifikovaných Perlmutterem odpovídá obsahově klasifikaci vyvinuté později autory Bartletem a Ghoshalem (2000), kteří popsali obsah strategických přístupů mezinárodních podniků podle výhod plynoucích z míry globalizace nebo lokalizace a míry zvolené standardizace nebo diferenciaci. Identifikované typy označili jako podnik s mezinárodní strategií (obsahově odpovídá synergickému přístupu), podnik s multinacionální strategií (obsahově odpovídá polycentrickému přístupu), podnik s globální strategií (obsahově

odpovídá etnocentrickému přístupu) a podnik s transnacionální strategií obsahově odpovídající geocentrickému přístupu k řízení podniku identifikovanému Perlmutterem.

V tabulce 1 jsou shrnuty hlavní charakteristiky základních strategických přístupů k řízení podniku v mezinárodním prostředí<sup>9</sup>.

	<b>Etnocentrická strategie</b>	<b>Polycentrická strategie</b>	<b>Geocentrická strategie</b>
<b>Rozhodování</b>	pouze v mateřské společnosti	pouze omezeně v mateřské společnosti	stejný podíl mateřské i dceřiných společností na rozhodovacích procesech
<b>Kontrola</b>	standards stanoveny a kontrolovány mateřskou společností	decentrálně určené mechanismy	univerzální standardy
<b>Komunikace</b>	top down – z mateřské společnosti do dceřiných	velmi omezená mezi mateřskou a dceřinými společnostmi	mezi všemi jednotkami, které jsou rovnocenné s mateřskou společností
<b>Získávání personálu</b>	klíčové pozice obsazovány z mateřské společnosti	lokální, tzn. v dceřiných společnostech na klíčových pozicích místní manažeři	celosvětové vyhledání vhodných manažerů
<b>Výhody</b>	žádné kulturní odlišnosti mezi manažery mateřské a dceřiných společností, důvěra díky osobním kontaktům mezi jednajícími partnery	žádné komunikační problémy mezi místními manažery a jejich podřízenými pocházejícími ze stejné národní kultury	podpora jednotné organizační kultury
<b>Nevýhody</b>	vysoké náklady (příprava, odměňování, ...), omezený karierní postup pro manažery dceřiných společností, kulturní odstup od pracovníků z lokální národní kultury	komunikační problémy s mateřskou společností, konflikty hodnotových orientací, problémy s loajalitou, vysoké personální náklady	vysoké náklady, problémy s akceptací univerzální organizační kultury a loajalitou

Tab. 1 Charakteristiky mezinárodních strategií

(zdroj: Adler, Ghadar, 1990, dle Macharzina, 1992, str. 370)

V případě zvolené etnocentrické strategie řízení podniku přichází vedoucí pracovníci téměř výhradně z mateřské společnosti, tj. z odlišné národní kultury, než ze které pochází většina pracovníků dceřiné společnosti. Tato skutečnost může způsobovat značné problémy v akceptaci manažerů a každodenní pracovní komunikaci. Při polycentrickém přístupu dochází k opačnému případu – manažeři jsou vybíráni z uchazečů té národní kultury, kde se nachází dceřiná společnost. V této situaci se projevuje snaha o eliminaci nedorozumění mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými podmíněné příslušností k různým kulturám. Problémy v tomto případě vznikají na úrovni komunikace mezi zástupci dceřiné společnosti a centrály, která sídlí v zahraničí.

<sup>9</sup> Vzhledem ke skutečnosti, že regiocentrický přístup je hybridní strategií a v praxi se téměř nevyskytuje, je v tabulce pozornost věnována zbývajícím třem mezinárodním strategiím a jejich specifickým.

Při volbě geocentrické strategie jsou postaveny dceřiné a mateřská společnost na stejnou úroveň. Veškeré kompetence jsou rozděleny rovnoměrně a neexistuje vztah podřízenosti nebo nadřízenosti některé ze spolupracujících hospodářských jednotek.

Při všech uvedených zvolených strategiích vstupu na zahraniční trh a při následném budování společného podniku závisí úspěšné fungování společnosti v multikulturním prostředí zejména na správném výběru a řízení pracovníků v tomto nadnárodním prostředí. Klíčovou úlohu zde sehrává mezinárodní řízení lidských zdrojů.

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

Efektivita spolupráce závisí velkou měrou na tom, jakou mají manažeři schopnost ovlivnit své spolupracovníky, kteří v současné době často pocházejí z různých kulturních prostředí. Být zaměstnán a spolupracovat denně s kolegy různých národností je možné považovat za mnohem náročnější než jednat být i pravidelně se zahraničními obchodními partnery. Často se stává, že členové mezinárodních týmů jsou vynikajícími odborníky ve svém oboru, ale společné dílo se přes veškerou snahu, vysokou kvalitu a perfektní prezentaci výsledku ze záhadných důvodů nedaří. Ne vždy si totiž rozumíme, a to i v případě kdy hovoříme stejným jazykem, oblékáme se stejně a používáme stejné techniky. Některé způsoby reklamy osvědčené ve Spojených státech nefungují ve většině zemí Evropy. Univerzitní tituly působí dobře na návštěvnicích v Německu, Rakousku či Česku, mnohem menší váhu mají ale v USA či Francii. A v každodenní spolupráci je to mnoho dalších „drobností“, které nakonec mohou zmařit dobře naplánovaný záměr.

Řízení lidských zdrojů v různých kulturních podmínkách je komplexním a velmi náročným procesem. Na manažery jsou v mezinárodním prostředí kladeny vysoké nároky, a to jak ze strany mateřské společnosti, tak spolupracovníků, z nichž mnozí pocházejí a jsou zvyklí pracovat ve zcela odlišných podmínkách.

Před současným pohledem na oblast řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí si dovoluji nabídnout krátkou retrospektivu vývoje přístupů v této oblasti.

### 4.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů v historické retrospektivě

Více než staletá historie managementu, v jehož rámci se vyvíjely i přístupy k řízení lidských zdrojů, je členěna do několika základních stádií (Veber a kol., 2000, str. 288):

1. období klasického managementu (zahrnuje období od konce devatenáctého století do třicátých let 20. století);
2. období managementu čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;
3. období managementu konce 20. století;
4. období managementu počátku 21. století.

V následujícím textu se zaměřím na specifika řízení lidských zdrojů v různých historických etapách vývoje podnikového managementu.

Za období klasického managementu je považováno období od konce devatenáctého do prvních třiceti let století dvacátého. V tomto období se nezávisle na sobě vyvíjejí dva základní proudy – americký a evropský. Americký proud managementu byl zaměřen na zvyšování výkonnosti podniků, přičemž důraz byl kladen na bezprostřední řízení výroby. Pro tento proud bývá užíván také pojem „operační management“ (Veber a kol., 2000, str. 288). Základními prostředky k dosahování vyšší výkonnosti bylo zejména *zvyšování pracovní disciplíny*. Od pracovníků bylo vyžadováno důsledné plnění příkazů jejich nadřízených a dodržování určených pracovních postupů. Uvedený přístup managementu nevyžadoval od podřízených pracovníků žádnou iniciativu, ale pouze dodržování kázně. Základem motivace pracovníků bylo dokonalé zvládnutí stanovených postupů a plnění tvrdých výkonových norem, ze kterých vycházela úkolová mzda. Toto období je charakteristické tzv. „mechanistickým přístupem“, který je považován za jeden z prvních modelů řízení organizace, na niž je pohlíženo jako na stroj poskládaný ze vzájemně závislých částí – útvarů či oddělení, které jsou složeny ze součástí - zaměstnanců. Tento model ale nepostihuje, že každá lidská součást je individuální a nikdy se nebude chovat tak, jak konstruktér předpokládal. Mezi představitelé amerického proudu klasického managementu patřili např. F. W. Taylor nebo H. Ford (americký podnikatel, průkopník automobilového průmyslu).

**Frederick Taylor** (1856-1915), který je považován za představitel „vědeckého řízení“ se z řadového dělníka stal hlavním inženýrem ocelářské společnosti. Zaměřil se na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Začal jako první vědecky analyzovat práci. V pojetí koncepce vědeckého řízení byl člověk součástí technického systému a objektem technického řízení, snaha o maximální racionalizaci práce vedla k přísné technokratizaci řídicích procesů. Ve své práci vycházel ze značných rozdílů v pracovním výkonu, kdy si povšimnul si, že méně výkonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů a také, že vyšší výkonnost dosahují zaměstnanci při specializaci na jednu činnost. Zaměřil se na stanovení nejlepšího způsobu vykonávání každého jednotlivého prvku na základě časových a pohybových studií. Současně s pracovním výkonem byl sledován a měřen výkon pracovního stroje. Každá operace byla důkladně změřena a byla rovněž posouzena vhodnost veškerých používaných nástrojů. Jeho systematický přístup se



promítl do všech aktivit v podniku. Personální práce byla jednou z funkcionálních součástí organizace podniku, zejména byla zaměřena na získávání potřebného počtu pracovníků racionálním výběrem, který se odvíjel na základě předem daných kritérií, sledován byl vývoj pracovníků a měřeny výsledky jejich práce, byla stanovena progresivní úkolová mzda, která měla pracovníky motivovat k vyšším výkonům - pokud odvedou více práce než ostatní, a zároveň sankce za nesplnění daného úkolu, došlo k rozdělení odpovědnosti mezi dělníky a manažery, vymezeny byly jejich základní funkce v podniku - dělníci pracovali, manažeři koordinovali a řídili. Výsledkem zavedení systému vědeckého řízení byl zpravidla nárůst produktivity práce. Nevýhodou však byla velmi náročná a jednotvárná činnost a v případě, že se vytvořila větší poptávka pracovních míst v daném odvětví, lidé práci opouštěli a zaměstnavatelé byli nuceni situaci řešit růstem mezd. „Kritika vědeckého řízení poukazovala na podcenění významu člověka, jeho degradaci na výrobní faktor srovnatelný s výrobkem či strojem, na opomíjení sociálně psychologických aspektů práce “ (Kocianová, 2004, s. 17).

**Henry Ford** (1863 – 1947) je zakladatelem slavné americké automobilky, který zavedl do svých továren technologii pásové výroby. Firma s levnými modely aut pro každého ovládla svět, dělníci však nebyli spokojeni. Právě pásová výroba mohla za stížnosti, že se málo placení dělníci cítí jako mechanicky pracující stroje. Někteří vnější pozorovatelé dokonce Fordovu výrobu přirovnávali k modernímu způsobu otroctví. U Forda proto zpočátku pracovali převážně neameričtí námezdní pracovníci, kteří v továrně zůstávali maximálně několik měsíců. Vysoká fluktuace pracovníků byla problémem. Udržet v závodě čtrnáct tisíc zaměstnanců vyžadovalo stále větší a větší přísun peněz na zaškolování nového personálu, který podnik záhy opouštěl. V roce 1914 přišel Ford s řešením, které představovalo doslova revoluci ve světě průmyslu. V jeho společnosti byl zaveden osmihodinový pracovní den, minimální denní mzda se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 dolarů (později na 6), zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců se zavedl program podnikové lékařské péče i další sociální programy. Odvážné a zpočátku nelogické Fordovy kroky ve svých důsledcích vyřešily hned několik problémů najednou. Ve společnosti Ford Motor Company začali pracovat spokojení a především pak stálí zaměstnanci, kteří se snažili dělat vše pro to, aby jejich firma prosperovala. Fordovi se tak mimo jiné podařilo v samém počátku udusit snahu o vznik podnikových odborů.

Evropský proud obohatil klasický management o vymezení úlohy manažerů, o určení funkční náplně aktivit obecného řízení, o stanovení formálních pravidel řízení. K předním představitelům evropského směru jsou řazeni H. Fayol, M. Weber či V. Pareto. Mezi české představitele klasického managementu patřil T. Baťa.

**Henri Fayol** (1841-1925) je považován za zakladatele tzv. správního řízení. Usiloval o vytvoření obecné koncepce řízení a jako první definoval práci manažera. Zkoumal principy obecného řízení, které chápal jako celkové sladění základních šesti druhů činností na stejné horizontální úrovni: technické, obchodní, finanční, ochranné (bezpečnostní), účetní a správní. Fayol věnoval pozornost správní činnosti, tj. činnosti týkající se zaměstnanců, resp. řízení lidí z vyšších úrovní. Na rozdíl od Taylora, který věnoval pozornost zejména dělníkům, Fayol se orientoval na činnost řídicích pracovníků. V rámci správního řízení zdůrazňuje úlohu vedoucích pracovníků, organizaci řídicího procesu, význam umění řídit organizaci sladěně a vyváženě. Kritika správního řízení poukazuje na nebezpečí snah příliš systemizovat manažerské procesy do obecných konceptů a jim odpovídajících všeobecných doporučení.

**Max Weber** (1864-1920) je autorem teorie byrokracie neboli tzv. ideálního typu administrativní organizace, který je považován za první ucelený pohled na organizaci jako systém a označovaného jako byrokratická organizace řízení (též racionální byrokracie). Byrokratickou organizaci vymezil jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel, povinností a kontroly, s pevnou hierarchií vyznačující se nestranností, neosobností, podřízeností a omezeným stupněm iniciativy, tedy racionálním jednáním. Weberův navrhovaný systém organizace vycházel z předpokladu, že zdrojem nízké efektivity je nedodržování stanovených pravidel fungování formální struktury. Systém umožňuje zvýšit efektivnost jednotlivých členů rozvojem nezbytných návyků a dovedností. Zdroje odlišného přístupu je nutné omezit na co nejnižší úroveň prostřednictvím identifikace s organizací. Weber předpokládal, že efektivní chod organizace zajistí odborné dovednosti zaměstnanců a striktní dodržování základních pravidel. Byrokracie je hierarchický typ organizace, navržený ke koordinaci činnosti mnoha zaměstnanců a k provedení mnoha administrativních úkolů a organizačních cílů. Hlavními úkoly manažera je vytvářet takové podmínky, v nichž je pořádek a stabilita, a zajišťovat tak efektivnost fungování byrokratické organizace. Weber doporučuje odosobněný přístup vedoucích k podřízeným, neosobní vztahy ke spolupracovníkům. Upozorňuje, že byrokratická forma může ztratit svoji funkčnost, stane-li se sama sobě

cílem. Dokonalou byrokracií přitom ve skutečnosti téměř nenajdeme. Nevýhody Weberovy byrokracie jsou patrné již z podstaty systému. Pokud jsou pravidla aplikována a je přísně dbáno na jejich dodržování, dochází k omezování individuality osobnosti. Zaměstnanci nemohou do své práce zapojit tvořivost a iniciativu. Někteří jedinci se mohou oprávněně cítit takovýmito systémem omezování.

V období **čtyřicátých až sedmdesátých let minulého století** jsou v managementu rozvíjeny různé přístupy, které vycházejí z klasického managementu. Jde zejména o sociální, procesní, systémové a empirické přístupy a kvantitativní metody rozhodování. Společným rysem sociálních přístupů je hledání postavení a úlohy člověka v podniku. Tento přístup k managementu bývá označován také jako „škola lidských vztahů“ (*angl. „Human Relations School“*), který se formoval postupně již od dvacátých let minulého století. Zastánci těchto přístupů zastávají názor, že organizace jsou sociálními systémy, které se liší od mechanických a technických systémů. Začínají se uplatňovat psychologické přístupy v managementu - pracovník je chápán již nikoliv jako stroj, ale jako jedinec, který má své pocity, zájmy, názory a představy, které ovlivňují jeho chování; důležitou úlohu hrají mezilidské vztahy, vliv skupiny na lidské chování. Podle této teorie jsou nejdůležitějším motivačním faktorem vztahy mezi lidmi. Škola lidských vztahů učí, jak se mají manažeři chovat k podřízeným, aby jejich prostřednictvím organizace dosahovala co nejlepších výsledků. Základní tezí tohoto přístupu je, že základem dobrého pracovního výkonu vytvoření ideálních pracovních podmínek pro podřízené. K předním představitelům managementu tohoto období patří E. Mayo, Mary P. Folletová, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg či P. F. Drucker.

**Elton Mayo** (1880-1949), absolvent Harvard Business School, je považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků. Proti konvencím vědeckého řízení postavil nezbytnost respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám jejich činností, jako jsou způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými, vztahy v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, formy uznání atd. Mayo tvrdil, že pro dobrou výkonnost je důležitým prvkem sebeúcta, že by měl management usilovat o získání podpory jednotlivců i pracovních skupin a že se podnikání musí zaměřovat na metody, které berou ohled na lidskou povahu a sociální motivy. V tzv. „Hawthornských studiích“ byly výzkumníky prováděny studie zaměřené na faktory, které ovlivňují produktivitu práce. Zkoumány byly především fyzické aspekty a

podmínky na pracovišti, jako jsou intenzita osvětlení, hluchost na pracovišti, teplota, vlhkost. Při těchto studiích bylo zjištěno, že při zvýšení intenzity osvětlení vzrostla výkonnost dělnic. Co však bylo překvapující, výkonnost se nesnížila při opětovném zhoršení osvětlení. Neočekávaný byl také nárůst výkonnosti, která se objevila v kontrolní skupině, kde žádné změny zavedeny nebyly. Když bylo skupině dělnic umožněno, aby převzaly část odpovědnosti za organizaci práce, došlo rovněž ke zvýšení výkonu. Stejný efekt měl nárůst mezd. V kontrolní skupině, kde tato opatření zavedena nebyla, se však produktivita zvedla také. Bylo poměrně těžké objasnit, proč se dostavil stejný efekt také u skupiny, která žádné změny v pracovních podmínkách nepocítila. Vysvětlení spočívalo ve skutečnosti, na kterou klasické řízení zapomínalo. Tou je hrdost na svou skupinu a pocit sounáležitosti k ní. Tím byl zejména pocit pracovníků, kteří se zúčastnili výzkumu a měli dojem, že jsou důležitější než ostatní pracovníci; že se vedení zajímá o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni. Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká „Hawthornský efekt“. Škola lidských vztahů vyzdvihuje mezilidské vztahy jako nejdůležitější motivační faktor, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. V USA se velmi rychle rozvinul způsob motivování podřízených tímto způsobem.

**Mary P. Folletová** (1868-1933) se ve své práci zabývá problémy pravomoci, autority, odpovědnosti, účasti dělníků na řízení i řešení konfliktů v organizaci. Zdůrazňovala, že se manažeři musejí učit ze svých vlastních zkušeností a systematicky tyto zkušenosti sledovat, zaznamenávat a vztahovat k celkové situaci. Manažera chápala jako osobu odpovědnou za sladění přínosů jednotlivých specialistů v organizaci tak, aby každý přispíval efektivně ve prospěch celku.

V konceptu školy lidských vztahů je člověk chápán v pracovním procesu v roli pracovníka s vlastními sociálními potřebami, k jejichž uspokojování dochází v sociálním prostředí (styk s ostatními lidmi, uznání, náklonnost, informovanost). Kritika školy lidských vztahů upozorňuje na riziko nadhodnocení sociálních a psychologických faktorů na úkor jiných aspektů práce, na přílišné zdůrazňování harmonie vztahů. Škola lidských vztahů se stala východiskem pro koncepci řízení lidských zdrojů, které se postupně zaměřovaly na hospodaření s lidmi. Zájem o člověka se rozšířil i na jeho osobní záležitosti, vytvářely se plány sociálního a personálního rozvoje, hospodaření s lidmi se stalo záležitostí celé řídicí hierarchie.

Ve 40. a 50. letech se pozornost přesouvá na člověka a jeho rozvoj, proto je toto období označováno jako „humanistický přístup“. Místo sociální motivace, kterou zdůrazňoval Elton Mayo, je za hlavní pracovní stimul považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

**Douglas McGregor** (1906-1964) se zaměřil na studium názorů, kterými manažer vnímá podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Stávající pohled na řízení lidí v organizacích, který v době studia převažoval, charakterizoval jako teorii X, jejíž základní předpoklady jsou následující:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil McGregor humanistickou teorii Y:

- Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.
- Ztotožnění s cíly je úměrné s výší odměny.

McGregorova teorie bývá vzhledem k označení jeho přístupů pojmenována jako „**Teorie X a Y**“.

**Abraham Maslow** (1908-1970) považoval za nejdůležitější lidskou potřebu seberealizaci (sebeaktualizaci). Spočívá v potřebě každého člověka realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou umí a která ho baví. Každá organizace by měla umožňovat lidem dosažení seberealizace. K tomu slouží například systémy obohacování práce a řízení kariéry.

*Od konce 2. světové války až do 70. let minulého století* bylo možné vývoj poměrně přesně předvídat, *od 80. let* je předvídaní budoucnosti stále náročnější. Organizace musejí být konkurenceschopné ve světovém měřítku. K tomu budují celosvětové sítě, využívají strategické řízení, účelně řídí investice, lidi. Základem efektivnosti organizace je tvůrčí člověk. *Od přelomu 70. a 80. let* jsou organizace silně ovlivňovány novými vnějšími podmínkami – z hlediska managementu se hovoří o řízení organizací v prostředí neustálých změn, na něž je třeba bezprostředně reagovat. Významně působí narůstající konkurence, organizace se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníků, usilují o své konkurenční výhody, trh se globalizuje. Od sedmdesátých let do konce minulého století je ve společensko-ekonomickém vývoji zaznamenána řada skutečností, které se projeví i v managementu (např. přechod od hromadné výroby k produkci podle konkrétních požadavků zákazníka či zdůrazňování významu ochrany životního prostředí a další). Řada podniků je nucena řešit restrukturalizaci podniku, protože končí „éra trhu výrobce“ a určujícím na trhu se stává zákazník. Hromadnou výrobu využívající výhod plynoucích z rozsahu je proto nutné nahradit jinými přístupy jako jsou např. zeštíhlování, outsourcing, reengineering apod. Hmotná aktiva (např. půda, budovy, stroje apod.) ztrácejí postupně na významu a naopak na něm nabývá především tzv. intelektuální kapitál, tj. nehmotná (znalostní) aktiva v podobě dovedností, schopností, zkušeností a znalostí. Tento přístup je označován jako „*znalostní management*“. V první polovině 80. let se objevují v manažerské literatuře doporučení, jak dosáhnout „dokonalosti“ – „*škola excellence*“. Škola excellence zdůrazňovala iniciativní a kreativní podnikatelské myšlení, podporu inovací a tvořivosti, orientaci na vysokou produktivitu (zdrojem zvyšování výkonnosti jsou lidé). Důraz je kladen na potřebu silné kultury, vazby pracovníků k organizaci, komunikaci mezi vedením a pracovníky, loajalitu pracovníků. Pozornost je věnována otázkám informovanosti, účasti na řízení, přiměřené autonomie, motivaci a stimulaci pracovníků, důraz je kladen na znalosti, péči o kvalifikaci pracovníků – kvalifikovaný lidský potenciál je považován za rozhodující faktor úspěchu organizace. S růstem poznání je nutné v organizaci vytvořit systém dokonalého monitorování a vstřebávání relevantní poznatků, kterého by se měli účastnit všichni pracovníci organizace. S tímto požadavkem je úzce spojena koncepce „*učící se organizace*“, kterou se ve svých publikacích zabývá např. P. Senge. Mezi významné představitelé tohoto období patří zejména M. E. Porter, který výrazně ovlivnil oblast strategického managementu. Ve svém díle se zaměřil zejména na hledání a využívání konkurenční

výhody organizace. Dalšími významnými autory, kteří se zabývali identifikací faktorů ovlivňujících efektivnost podniku, byly T. Peters a R. Waterman.

Vyžadována je schopnost pracovat v podmínkách změn, schopnost reagovat na rozvoj globálního podnikatelského prostředí, schopnost práce s informacemi a znalostmi. Zdůrazňován je význam profesionality tvůrčích vedoucích pracovníků („lídrů“) a jejich rozvoj k řízení vnitřní i vnější podnikatelské činnosti. Od vedoucích pracovníků se očekává, že budou schopni vést (metodami coachingu) spolupracovníky k uplatnění znalostí, získat a udržet loajalitu spolupracovníků k vedení i organizaci, otevřeně s lidmi komunikovat, vytvářet pružné pracovní týmy, podmínky organizační kultury podporující vztahy apod.). Úkolem strategického vedení lidí se stává motivace a rozvoj spolupracovníků k systematickému učení se. Vysoce kvalifikované lidi je třeba získat a udržet si je (stabilizovat), což vyžaduje věnovat pozornost jejich stimulaci, poskytovat jim značnou autonomii (k samostatné práci) a vytvářet sdílené hodnoty. Odchod kvalitních lidí je vnímán jako možná nenahraditelná ztráta části znalostní konkurenční výhody organizace. *Rozhodující konkurenční výhodou se stává kvalifikace pracovní síly.* Problematika vedení, motivace a rozvoje lidí a kolektivů v 90. letech navazuje na předchozí vývoj, neprochází tak výraznými změnami jako technika manažerské práce. Postupem vývoje se měnil pohled na faktory úspěchu organizace. I rozdílné názory a doporučení managementu 90. let se však shodují zpravidla v tom, že významnou úlohu přisuzují informačním technologiím a podnikovým informačním systémům, zdůrazňují význam lidí, jejich tvůrčí vedení (leadership), týmovou práci, kulturu organizace i učící se organizaci. (Kociánová, 2004)

Do tohoto období jsou zařazovány i další přístupy k řízení podniku, mezi kterými bychom neměli opomenout tzv. „**kontingenční nebo-li situační**“ přístup. Zastánci (nejznámějšími jsou P. Hersey a K. Blanchard) této teorie tvrdí, že správný styl vedení vyplývá ze situace, protože každá situace je specifická a vyžaduje tedy i specifický přístup. Zdůrazňováno je propojení teoretických poznatků s jejich praktickou aplikací. Situační metody zahrnují především přikazování, kontrolu, rozhodování, delegování pravomocí, participaci, komunikaci, stimulaci a další. Situační přístupy v řízení podniku převládaly do počátku osmdesátých let minulého století.

Koncem minulého století byla realizována celá řada výzkumných studií zaměřených na identifikaci předpokladů efektivního řízení organizace (např. Peters, Waterman, 1982, Denison, 1990, Anthony, 1994, Blanchard, O'Connor, Ballard, 1997, Quinn, 1999 a další). Za klíčové indikátory úspěchu byly považovány zejména měřitelné výsledky (např. obrat, zisk, návratnost investic apod.), kterých bylo dosahováno především prostřednictvím vhodných manažerských praktik<sup>10</sup>. Tyto manažerské praktiky se však v průběhu času výrazně měnily. Na konci dvacátého století se pozornost mnohých výzkumných týmů orientujících se na management podniku (např. Enz, 1986, Woodcock, Francis, 1989, Blanchard, O'Connor, Ballard, 1997) zaměřovala zejména na zkoumání podnikové mise a organizačních hodnot jako na základ efektivního působení podniku. Koncem sedmdesátých let minulého století narůstá pozornost věnovaná této oblasti, a to zejména v souvislosti s probíhajícími společensko-hospodářsko-politickými změnami ve Spojených státech, kde dochází k recesi. Naproti tomu Japonsko začíná dosahovat dobrých hospodářských výsledků a získávat velmi významný podíl na mezinárodních trzích. Do popředí zájmu se stále více dostává otázka příčin úspěchu japonských společností v Evropě a Spojených státech. Ve snaze odhalit příčiny japonského úspěchu a nalézt možnosti zvýšení konkurenceschopnosti amerických firem začíná být studována kultura japonských podniků a na počátku osmdesátých let minulého století je realizována řada srovnávacích výzkumů organizačních kultur amerických a japonských podniků. Tyto výzkumy kriticky sledovaly jednostrannou orientaci tradiční (západní) školy managementu a praxe, které se zaměřovaly na „tvrdé“ faktory úspěchu podniku jako jsou např. strategie, organizační struktura a organizační systém. Hlavní příčina japonského úspěchu a konkurenceschopnosti byla spatřována v zaměřenosti na tzv. „měkké“ faktory při řízení podniku. K „měkkým“ faktorům patří vedle znalostí a schopností, také pracovníci, styl vedení. Z mnoha významných představitelů tohoto období patří mezi nejcitovanější autory Peters a Waterman či W. Ouchi.

**William Ouchi** (nar. 1943) ve své práci porovnával rozdíly mezi kulturou a přístupem k řízení u amerických a japonských firem. Prvky, které jsou typické pro americkou společnost, označil jako teorie A; japonský přístup k řízení pak teorie J. Každá z těchto teorií indikuje odlišnosti v americké a japonské kultuře. Z těchto dvou rozdílných

---

<sup>10</sup> Manažerské praktiky jsou vymezovány jako „postupy a techniky, jejichž prostřednictvím dosahují manažeři žádoucích výsledků“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 38).



přístupů pak sestavil **teorii Z**, v níž vyzdvihl americkou individuální odpovědnost a japonské kolektivní rozhodování. Ze srovnání v přístupech mezi jednotlivými teoriemi jsou patrné hlavní rozdíly. Tím nejzákladnějším je délka zaměstnání u jednoho zaměstnavatele. Japonský zaměstnanec nastupuje do firmy v podstatě na celý život, kdežto Američan je připraven na změnu zaměstnání velmi rychle. Pro Ameriku je tento trend rychlé adaptace typický a je praktikován už od mládí, kdy jsou například děti přesouvány z jedné třídy do druhé, aby si rychle zvykly na nové prostředí. Nejvýznamnějším prvkem teorie „Z“ je spojení týmového konsenzuálního rozhodování s individuálním rozhodováním. Umožňuje účast pracovníků v týmu, který je však nezabývá osobní odpovědností za realizaci. Dalším důležitým rozdílem je systém kontroly v tradiční americké kultuře, který včetně motivování a následných odměn a postihů není tak účinný jako síla povinností, která je základním stimulem japonské kultury. Řešením je motivování zevnitř, které však nepůsobí takovým způsobem, jaký by byl ideální, proto je vhodné rozšíření vnější kontroly.

Koncem osmdesátých a v průběhu devadesátých let se výrazně mění způsoby řízení podniku, a to zejména v západních průmyslově vyspělých zemích. Zatímco v sedmdesátých letech bylo vedení lidí spojováno především s individuálním rozvojem pracovníků (Klages, 1984, von Rosenstiel, 1992), v letech následujících nabývá při řízení podniku na významu zejména jejich participace na rozhodování, přizpůsobení pracovníků hodnotám organizace, a tím dosahování jejich identifikace s podnikem (von Rosenstiel, 1992, Sourisseaux, 1994, Nagel, 1995, Blanchard, O'Connor, Ballard, 1997). Od devadesátých let minulého století je stále více kladen důraz na zapojení jednotlivých pracovníků do kontinuálního rozvoje organizace a zlepšování její výkonnosti (Kotter, Heskett, 1992, Ciampa, 1992). Zdůrazňována je také týmová práce a kritické myšlení managementu vedoucí ke konstruktivnímu řešení problémů (Wallace, Hunt, Richards, 1999, Staehle, 1999).

Od úspěchů japonského managementu je datován vznik i tzv. **systemového nebo-li relativistického přístupu** (Zadrazilová, 2004). V tomto přístupu je považováno ekonomické chování za určitou reflexi sociálního systému a jeho norem. Srovnávací studie amerického a japonského stylu řízení daly podnět rozvoji **interkulturního managementu** jako samostatné oblasti, jehož základními cíli je popis obsahu podnikového řízení v rámci jednotlivých zemí a kultur, srovnání identifikovaných stylů

řízení mezi zeměmi a kulturami, vysvětlení a zlepšení interakcí mezi zaměstnanci, zákazníky, dodavateli či jinými spolupracujícími partnery z různých zemí a kultur (Keller, 1989, Adler, 1997). Předmětem zkoumání jsou tedy především osobnosti úspěšného mezinárodního manažera a styly řízení aplikované v mezinárodním prostředí nadnárodních podniků. Mezi hlavní představitele této „kulturologické větve“ můžeme zařadit R.T. Pascala, A.G. Athose, W.G. Ouchiho, G. Hofstedeho, F. Trompenaarse, R. House, M. Javidana, A. Thomase či R. Langa.

V devadesátých letech minulého století byla také formulována **implicitní teorie managementu** (Lord, Mahler, 1991), jejímž jádrem je vnímání manažera ze strany jeho podřízených. Tato percepce může probíhat buď prostřednictvím vědomého úsudku, nebo spontánního poznávacího procesu, přičemž jsou formovány hierarchicky uspořádané kognitivní kategorie v mysli podřízených. Každá z těchto kategorií je reprezentována určitým prototypem (mentálním obrazem) manažera, který je založen na předcházející znalosti lidského chování a na vnímaných základních rysech manažera. Tyto prototypy u každého jednotlivce konstituují implicitní teorii managementu. V této teorii je kladen důraz na očekávání podřízených a jejich kompatibilitu nebo nekompatibilitu se skutečným chováním jejich nadřízeného.

Již počátkem osmdesátých let minulého století se objevují nové teorie nazývané jako „*New Leadership*“ nebo-li nové vedení, které je chápáno jako „přímé mezosobní působení, ovlivňování lidí za účelem dosahování stanovených cílů“. Leadership<sup>11</sup> je tedy nejčastěji chápán jako „proces sociálního ovlivňování, prostřednictvím kterého vůdce cíleně působí na podřízené, a to tak, aby strukturoval jejich chování a skupinové vztahy v organizaci“ (Yukl, 1994). Lord a Mahler vymezili leadership jako „proces, v jehož rámci určité osoby vnímají konkrétního jedince jako vůdce“ (1991, dle Aditya, House, Kerr 2000). Vůdci mají odpovědnost za používání moci a vlivu konstruktivním způsobem k dosažení pozitivních výsledků organizace. V samotném srdci tohoto dynamického vlivu je sociální výměna mezi vůdcem a podřízenými pracovníky (Quick et al., 2004).

---

<sup>11</sup> Leadership je možné do českého jazyka přeložit jako „vedení“ nebo také „vůdcovství“. Termín „vůdcovství“ je v našich kulturních podmínkách vnímán poněkud pejorativně, proto bývá velmi často v odborné literatuře, ale i v praxi používáno anglického výrazu „leadership“. Analogicky to platí i pro označení představitele vůdcovství, který je označován jako „lídr“ místo českého překladu vůdce.

Teorie leadershipu jsou zpravidla řazeny do tří kategorií dle toho, zda je k leadershipu přistupováno z hlediska (Aditya, House, Kerr, 2000; Bedrnová, Nový, 1998; Gilmore, 2007; Robbins, Coulter, 2004; Spector, 2006):

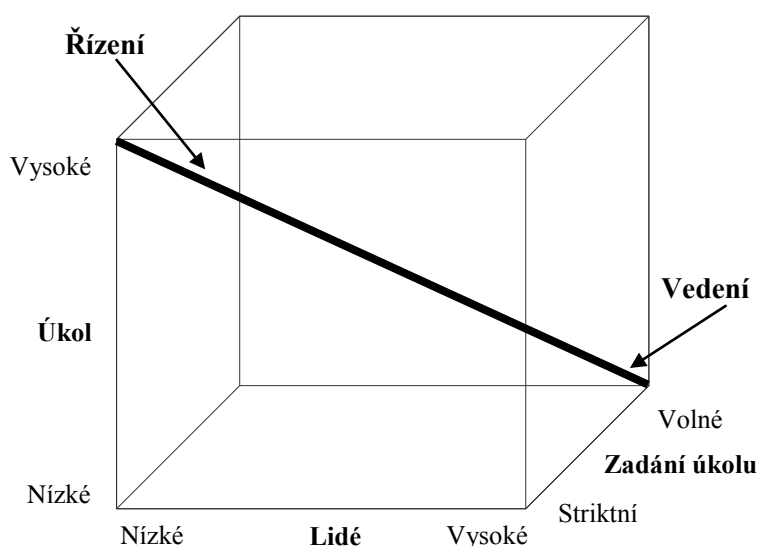
- **rysů** (první teorie vůdcovství hledaly charakteristické rysy typické pro vůdce jako podmínku a později jen potenciální možnost "vzniku a formování" vůdce. Výzkumy se zaměřovaly na osobnostní a fyzické rysy a znaky vůdců. Tyto teorie předpokládaly, že člověk, který se osvědčí jako dobrý vůdce v jedné situaci, jím bude i v situacích jiných).
- **chování** (jsou rozlišovány určité úrovně přijetí nebo naopak neakceptace angažovanosti a spoluúčasti řízených pracovníků na řídicím procesu. Byly identifikovány základní dimenze chování - orientované na vztahy a zaměstnance a chování orientované na úkol a výkon. Vůdci zaměřeni na úkol a výkon měli obecně více produktivní skupiny a naopak vůdci zaměřeni na vztahy a lidi ve skupině měli obecně spokojenější podřízené. Nicméně skupiny někdy nepotřebují výkonové zaměření na úkol a v některých případech mohou být velmi spokojeni, a to i když vůdce klade jen malý důraz na vztahy, z čehož bylo posléze vyvozeno, že obě orientace, totiž na výkon i vztahy tvoří pravděpodobný základ dobrého leadershipu).
- **situace** (je zkoumána interakce a kompatibilita stylu vůdcovství s aspekty konkrétní situace, která je charakterizována vztahem mezi vůdcem a členy, strukturou úkolu a formální (pravo)mocí vůdce. Vůdce je do jisté míry těmito situačními proměnnými nucen užívat svoje různé kognitivní zdroje a intelektuální schopnosti).

K těmto kategoriím můžeme přiřadit kategorii čtvrtou zahrnující novější vlivné teorie, které však v sobě zpravidla rovněž obsahují určité prvky spadající do jedné i vícero shora uvedených kategorií.

Velmi často je diskutován rozdíl mezi řízením a vůdcovstvím. Mnozí manažeři o sobě prohlašují, že jsou i vůdci, naopak tomu bývá zřídka. Zejména od manažerů působících na vyšších úrovních řízení se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako je sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní a proaktivní jednání. Vůdcovství by mělo vyplývat ze síly osobnosti manažera –

z přirozené autority – charismatu<sup>12</sup>, nikoli však z autoritářství, agresivity či dokonce brutality. Vedení je spojováno zejména s motivací, interpersonálním chováním a komunikací v pracovních skupinách a týmech (Veber a kol., 2000, str. 257).

Birch (2005) se pokusil ve své práci o popsání rozdílu mezi řízením a vedením, a to podle jejich zaměření při výkonu manažerských činností. Manažeři jsou podle něj více orientováni na úkol a lídři více na lidi s vědomím, že pouze díky nim mohou dosáhnout svých vizí a cílů. Vztah mezi řízením a vedením vyjádřil pomocí trojdimenzionální mřížky.



Obr. 6 Vztah mezi vedením a řízením (zdroj: Birch, 2005, str. 21)

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že autor vycházel z výzkumné práce Blaka a Mouton a jejich manažerské mřížky. Birchovu trojdimenzionální mřížku, jak napovídá název, tvoří tři dimenze – zaměřením na úkol, lidi a zadání úkolu. Mřížku protíná jakási pomyslná úsečka spojující dva klíčové body – vysoké zaměření na úkol a nízké zaměření na lidi (tato kombinace je typická pro manažery) až k bodu vysoké zaměření na lidi, nízké zaměření na úkol (tato kombinace specifikuje lídra).

<sup>12</sup> Podle Vebera (2000) je možné charisma chápat jako „kouzlo osobnosti, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem ovlivňujícím svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska“.

\* \* \*

Řízení lidských zdrojů na počátku nového tisíciletí je významně ovlivňováno turbulentním prostředím plným změn, rostoucím vlivem informačních a komunikačních technologií, zkracováním vzdáleností a času. V souvislosti s postupující internacionalizací a globalizací trhů dochází k potřebě řízení firem v mezinárodním prostředí. Na významu ztrácejí tradiční činitele podnikání (půda, nerostné zdroje, vlastnictví hmotných statků) a naopak se do popředí zájmu dostávají znalosti, informace či inovace.

Jak je patrné z výše uvedeného oblast řízení lidských zdrojů se měnila vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami určitého historického období a kultury. V důsledku vnějších vlivů i vnitřních podmínek korporací se také měnil význam dílčích personálních aktivit a s rozvojem metod řízení postupně také narůstají nároky na manažery a pracovníky, do jejichž kompetence řízení lidských zdrojů spadá.

Uvedený stručný přehled vývoje přístupů není v žádném případě vyčerpávající. Cílem autorky bylo vzhledem ke stanovenému cíli habilitační práce nastínit hlavní směr a specifika stěžejních etap vývoje se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů a zasadit téma práce do přehledného rámce logicky ústícího do přístupů aplikovaných v podnikovém managementu v současné době.

#### **4.2 Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí**

V odborné literatuře se setkáme s poměrně velkým množstvím definic vymezujících pojem řízení lidských zdrojů<sup>13</sup>. V mezinárodním kontextu se v soudobé odborné

---

<sup>13</sup> V odborné literatuře je možné se setkat v tomto kontextu také s termíny „personální práce“, „personální administrativu“ (správa), „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“. Tyto termíny bývají někdy považovány za synonyma, nicméně mezi odborníky (dle Koubek, 2006) panuje shoda, že se obsahově liší. Historicky nejstarším pojetím personální práce je personální administrativu, jež vymezovala personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů s poskytováním informací řídicím složkám organizace (Kociánová 2004). Před druhou světovou válkou se jako koncepce personální práce objevilo v podnicích s dynamickým a progresivním vedením personální řízení, jehož úroveň lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Řízení lidských zdrojů je považováno za nejnovější koncepci, kdy se od 50. a 60. let minulého století prosazuje strategický přístup v personální oblasti a odpovědnost vedoucích pracovníků organizace za personální práci. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj (Kociánová, 2004). Vzhledem k výše uvedenému bude v této práci používán termín „řízení lidských zdrojů“ (i ve zkratce ŘLZ).

literatuře můžeme setkat zejména s pojmem „mezinárodní řízení lidských zdrojů“. Analogicky odpovídá této oblasti obsahově v anglicky mluvících zemích „international human resource management“ (Bonache, 2000, Griffin, Pustay, 2005, Dowling, Festing, Engle, 2008, Dickmann, Sparrow, Brewster, 2008, Sparrow, 2009, Mayrhofer, Morgan, 2008, Pride, Hughes, Kapoor, 2014), „intercultural human resource management“ (Black, Mendenhall, 1991, Hofstadler, 2010), dále se také můžeme setkat s pojmem „expatriate management“ (Graf, Harland, 2005, Hofstadler, 2010), „cross-cultural human resource management“ (Hofstadler, 2010), v německy mluvících zemích se setkáváme v tomto kontextu s termíny „Interkulturelles Personalmanagement“ (Apfelthaler, 2002, Thomas, Hagemann, Stumpf, 2005, Kumbruck, Derboven, 2009), „Internationales Personalmanagement“ (Weber, 2001, Bergemann, Sourisseaux, 2003). V tabulce 2 je uveden přehled často citovaných definic, které jsou řazeny chronologicky dle data jejich publikování autorem či autory.

Autor	Mezinárodní řízení lidských zdrojů je ...
Poole, M. (1990)	„... řízení lidí, kteří pracují pro nadnárodní korporace na celém světě.“
Scullion, H. (1995)	„...problémy spojené s řízením lidských zdrojů vyvolané internacionalizací podnikatelských aktivit, jakož i strategie, politiky a praktiky, které organizace implementují jako odezvu na internacionalizační proces.“
Weber, N. (2001)	„...veškeré personální činnosti rozšířené o faktory spojené s národní kulturou jednotlivých pracovníků.“
Schuler, R.S., Budhwar, P.S. a Florkowski, G.W. (2002)	„...řízení lidských zdrojů v celosvětovém měřítku s cílem umožnit nadnárodním korporacím efektivně podnikat.“
Armstrong, M. (2007)	„... proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích.“
Dowling, Welch (2004)	„...vzájemné působení jednotlivých personálních aktivit, různých typů zaměstnanců a zemí, ve kterých nadnárodní korporace působí.“
Morgan, P.V. (2008)	„...souhrou tří základních dimenzí – personálními činnostmi (získávání, umístování a využívání lidského potenciálu), zaměstnancem a podmínkami v zemi působení.“
Dowling, P.J., Festing, M., Engle A.D. (2008)	„...zahrnuje stejné činnosti jako řízení lidských zdrojů v podmínkách jedné národní kultury (tj. plánování, získávání, výběr, umístování, rozvoj, vzdělávání, hodnocení výkonu, motivování, vztahy s odbory, propouštění), které je nutné realizovat s ohledem na oblasti působení podniku
Crajan, R. (2013)	„...řízení lidských zdrojů při vykonávání podnikatelských aktivit v podmínkách minimálně dvou rozdílných národních kultur.“
Prashant, K. (2013)	„...aktivity, které jsou zaměřeny na řízení lidských zdrojů v organizaci na mezinárodní úrovni a přispívají k dosahování korporátních cílů a získání konkurenční výhody na národní i mezinárodní úrovni.“
Zaman, H. (2014)	„... je charakterizováno třemi základními přístupy: řízením napříč národními kulturami, komparací podmínek pro podnikání v různých zemích a řízením lidských zdrojů v nadnárodních společnostech.“

Tab. 2 Definice pojmu řízení lidských zdrojů v mezinárodním podniku

(zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury)

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, mezinárodní řízení lidských zdrojů je vymezováno nejčastěji jako souhrn personálních činností (např. plánování, získávání, výběr, alokace, rozvoj, další vzdělávání, hodnocení výkonu, motivování, vztahy s odbory a propouštění), které jsou determinovány multikulturním prostředím nadnárodních společností.

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí jsou vymezovány nejčastěji jako (Bartlett, Ghoshal, 2006, Dowling, Festing, Engle, 2008):

- *Personální plánování (angl. Workforce planning)*, tj. kontinuální analýza potřeb mezinárodní korporace a pokrytí identifikovaných mezer lidskými zdroji. Mezi stěžejní úkoly patří tvorba popisu pracovních míst, tj. definice pracovních úkolů, kompetencí, odpovědností a specifikace pracovních míst. Při realizaci analýzy a následné tvorbě popisu pracovních míst je nutné zohlednit regionální podmínky lokality, pro které jsou vytvářeny.
- *Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců (angl. Recruitment, Selection and Adaptation)*, tj. náborový proces (od inzerce volné pozice, která je sestavena na základě popisu pracovní pozice, přes relevantní metody výběru až po konečné rozhodnutí), zajištění nástupních dokumentů, orientace nového zaměstnance, adaptační proces po nástupu. Ve výběrových metodách je nutné dbát na to, aby byly zjištěny předpoklady budoucího zaměstnance pracovat v mezinárodním prostředí, popř. jeho připravenost pracovat v odlišném kulturním prostředí.
- *Rozmísťování (zařazování), rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (angl. Staffing, Development and Training)*, tj. zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, plány nástupnictví, přeřazování na jiné pozice, tvorba rozvojových plánů, plán dalšího vzdělávání, jakož i zajišťování, popř. realizace vzdělávacích aktivit. V mezinárodním prostředí se zohledňují zejména podpora při začleňování do mezinárodního kolektivu a potřeby dalšího vzdělávání, které přispívají k usnadnění práce v multikulturních podmínkách.
- *Hodnocení zaměstnanců (angl. Performance Appraisal)*, tj. příprava potřebných formulářů, časový plán hodnocení, výběr obsahu a metoda hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
- *Odměňování a stimulace (angl. Remuneration and Stimulation)*: zajištění spravedlivých, flexibilních a motivačních odměn, jakož i dalších nástrojů ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod, které zohledňují a vyrovnávají případné znevýhodnění plynoucí z podmínek odlišného pracovního prostředí.
- *Pracovní vztahy (angl. Industrial Relations)*, zejména jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisu z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných



ustanoveních. Také se jedná o zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řešení stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.

- *Péče o zaměstnance*, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek zaměstnanců, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd. Do této oblasti můžeme zařadit také podporu a pomoc při přemísťování pracovníka do zahraničí a také při jeho návratu zpět, kdy hovoříme o tzv. *repatriaci* (angl. *Repatriation*). V mezinárodních podmínkách se velmi často tato podpora a péče týká nejen samotného pracovníka, ale také jeho rodiny.
- *Personální informační systém* (angl. *Personnel Information System*), tj. zajišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým zaměstnancům, orgánům mimo organizaci – např. úřadu práce, orgánům státní správy), organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci (např. průzkum spokojenosti zaměstnanců) apod. Prostřednictvím personálního informačního systému jsou shromažďována data získána např. z pravidelného *průzkumu trhu práce*, jehož hlavním cílem je odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky a poptávky pracovních sil, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí apod. Data ukládaná v informačním systému jsou využívána nejčastěji k vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci apod. Podpůrnou funkci sehrává personální informační systém také při sledování a zejména dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Jedná se např. o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce, pracovních kodexů a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti

apod. Tato personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv. V mezinárodním prostředí, kdy je potřeba zohlednit legislativní předpisy všech států, na jejichž území korporace působí a jejichž zaměstnance zaměstnává, se stává tato agenda velmi důležitou rolí.

Jak je vidět na výše uvedeném výčtu aktivit, jedná se o činnosti obsahově podobné, jako jsou vykonávány i v prostředí jedné národní kultury<sup>14</sup> v rámci řízení lidských zdrojů. V mezinárodním prostředí je možné vidět narůstající obsáhlost a komplexnost těchto činností, kdy je potřeba sledovat zažité praktiky, různá nařízení a legislativní předpisy nejen jedné země, ale všech, ve kterých nadnárodní korporace působí. Zvyšuje se také vliv korporátu na osobní život zaměstnance a jejich vzájemné propojení. Při dlouhodobějších pobytech v zahraničí odcházejí se zaměstnancem také jeho nejbližší. Řeší se např. vhodné podmínky pro bydlení, podmínky zdanění příjmů zaměstnance, zaměstnání partnera, vhodná školská zařízení pro děti, možnosti trávení volného času apod. A tato zvyšující se náročnost zaměstnávat pracovníky v mezinárodním prostředí nabývá ještě více na komplexnosti střetáváním se různými kulturními prostředí, a to zejména národnostních. Pro řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí se klíčovým stává i porozumění obsahu jednotlivých národních kultur.

### **4.3 Vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí**

#### **4.3.1 Vymezení pojmu kultura**

Pojem kultura je mnohovýznamovým termínem, který pochází z latiny<sup>15</sup> a původně označoval obdělávání, vzdělávání půdy, země. Obsah tohoto pojmu se od dob svého vzniku vyvíjel a v současné době je kultura vymezována jako „vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí“ (Petráčková a kol., 1995, str. 473).

---

<sup>14</sup> V tomto kontextu hovoříme o tzv. „domácím řízení lidských zdrojů“ (angl. Domestic Human Resource Management).

<sup>15</sup> Slovo kultura etymologicky souvisí s latinským slovem colo, colere, colui, cultum, které má čtyři základní významy: vzdělávat (pole), pěstít a zdobit (tělo), zušlechťovat (ducha), chovat ve vážnosti (zvyky, památky) (Rejzek, 2001). V obecném povědomí slovo kulturní označují přetvoření původních skutečností a vytvoření nových.

S pojmem kultura, tak jak je chápán v současnosti, se setkáváme od poloviny 18. století<sup>16</sup>. Užíván byl nejprve v antropologii, odkud byl postupně převzat do řady dalších vědních disciplin (etnografie, psychologie, sociologie, a později také do managementu). V rámci antropologie je zkoumán vývoj, struktura a fungování různých kultur v čase a prostoru (Soukup, 1998). Antropologický přístup k pojetí kultury hledá zejména porozumění různým společnostem zevnitř, a to prostřednictvím pobytu uvnitř konkrétní skupiny. Mezi přední představitelky kulturní antropologie patří i Mead, která na základě svých výzkumů definovala kulturu jako „sdílené vzorce chování“ (1953, dle Schneider, Barsoux 1997, str. 19). Další antropologové (např. Lévi-Strauss, Geertz či D'Iribarne dle Krause, 1998) se zaměřili především na popis a analýzu chování příslušníků určité kultury a jeho následnou interpretaci. Ve svých výzkumech vymezovali kulturu jako „soubor vědomostí, standardů pro vnímání, hodnocení a chování“ (dle Kluckhohn, Strodtbeck, 1996, str. 219) a zdůraznili, že kulturou je především to, co je nepozorovatelné, protože vnímané normy chování mají hlubší symbolický význam. V tomto kontextu je kultura vymezována jako „systém sdílených významů, který podněcuje a vysvětluje pozorované chování“ (1971, dle Schneider, Barsoux 1997, str. 20).

Etnografie zkoumá a popisuje hmotné produkty lidské kultury (např. stavby, oděvy apod.) a způsob života (např. obyčeje, tradice, rituály apod.).

V rámci psychologie, která se jako věda zabývá podstatou, vznikem, utvářením a činností lidské psychiky, se vyčlenila jako samostatná disciplína kulturní psychologie srovnávající specifický vliv různých kultur na chování a prožívání člověka (Hartl, 1993). V kontextu psychologie je kultura vnímána jako způsob vnímání, myšlení a cítění podmiňující chování. Zdůrazňovány jsou tedy především kognitivní aspekty kultury.

Sociologie je věda zkoumající struktury a fungování společnosti (Sekot, 2002). Sociologové chápou kulturu jako specifickou funkci kolektivního života lidí (Hartl, 1993) a přistupují ke kultuře jako neoddelitelné součásti společnosti, která se společností vzniká a rozvíjí se, se zánikem společnosti zaniká. Zastávají názor, že se společnost

---

<sup>16</sup> Slovo „Kultur“ se objevuje pravděpodobně poprvé v Německu v průběhu 18. století. Ve frankofonní oblasti je výraz „culture“ používán od konce 19. století, kdy se objevil i ve slovníku Emila Littrého. V anglosaském prostředí se výraz „culture“ rozšířil počátkem 20. století (Šroněk, 2001, str.10).

v kultuře uskutečňuje, potvrzuje, v zápase o existenci a při přetváření přírody se za pomocí kultury udržuje, v kultuře se reprodukuje, inovuje, kulturou se reguluje, reflektuje i manifestuje.

V rámci společenskovedních disciplín byla v odborné literatuře publikována celá řada definic pojmu kultura. Tento termín patří mezi odborníky v současné době stále se zrychlujících procesů globalizace a internalizace mezi nejvíce diskutované. Bohužel tento diskurs není příliš přehledný, protože existuje nespočet definic kultury. Již v padesátých letech dvacátého století se pokusili Kroeber a Kluckhohn (1952) kategorizovat více než 150 definic kultury.

V následujícím textu je uveden výběr konkrétních definic pojmu kultura. Zvoleny byly ty definice, které jsou v odborné literatuře nejčastěji citovány. Uváděné definice jsou seřazeny chronologicky podle data jejich publikování.

Autor/autoři:	„Kultura ...
Kroeber, Kluckhohn (1952)	„... je tvořena explicitními či implicitními vzory chování a získanými artefakty jako symboly činnosti lidských skupin; podstatné jádro kultury spočívá v tradičních, tj. historicky vzniklých a vyčleněných ideálech a zvláště v hodnotách. Kulturní systémy se mohou pokládat na jedné straně za produkt činnosti, ale na druhé straně za skutečnost, podmiňující prvky další činnosti.“
Hall (1983)	„...je systémem pro formování, přenos, uchovávání a zpracovávání informací. “
Schein (1985)	„... je vzorcem sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.
Triandis (1989)	„...lidmi vytvořená část životního prostředí.“
Hofstede (1991, 2007)	„...je ‘duševním softwarem’, to znamená kolektivním mentálním naprogramováním mysli, které odlišuje členy určité sociální skupiny od členů jiné skupiny.“
Trompenaars (1993)	„...je sdíleným systémem významů, který pomáhá automaticky řešit opakující se problémy trojího druhu: vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě“.
Hansen (1993)	„... představuje zvyky určité společnosti, které jsou praktikovány většinou jejích příslušníků“.
Thomas (1994)	„... je univerzálním, pro národ, společnost, organizaci a skupinu typickým orientačním systémem, který sestává ze specifických prvků. Tento systém ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a chování všech členů určité sociální skupiny a vymezuje tak jejich příslušnost k určité společnosti, organizaci či skupině. Tento orientační systém umožňuje svým členům přežití v konkrétním životním prostředí.“

Hoecklin (1995)	... je systémem sdílených významů, které pomáhají lidem pochopit smysl události a okolností jejich života.” ... je naučená, což znamená, že ji jedinec nedědí, ale získává z okolního prostředí, a to prostřednictvím procesu učení.” ... je skupinovým fenoménem.“
Hansen (1995)	... jsou zvyky určité společnosti, které jsou praktikovány většinou jejích příslušníků.“ ... k jejím základním prvkům patří komunikace, myšlení, vnímání a chování.“
Apfelthaler (1998)	„... je uměle vytvořeným konstruktem a tedy pouhým předpokladem toho, jak se lidé budou chovat v libovolně zvoleném rámci času a prostoru 'tady a teď'.“
Soukup (1998)	„... je integrovaným systémem naučených kulturních vzorů <sup>17</sup> chování, který sdílejí členové společnosti“.
Murphy (1998)	„... je celistvým systémem významů, hodnota společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.“
Matsumoto (2000)	„dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory, normy a chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.“
Šroněk (2001)	„... je vše, co mají lidé, co si myslí, co dělají a čím se zabývají jako členové určité konkrétní společnosti. Kultura sestává z řady prvků. Její základní charakteristikou je, že jde o naučené chování, které se přenáší z generace na generaci, od starších na mladší. Další charakteristikou je, že naučené chování sdílejí všichni (nebo téměř všichni) členové společnosti. Kultura formuje chování členů a jejich představy o světě“.
Berry, Zeithaml (2002)	vymezují kulturu jako „produkt minulého chování lidí a jako usměrňovatele budoucího chování lidí. Jedinci jsou tedy tvůrci kultury a zároveň jsou kulturou ovlivňováni.“

Tab. 3 Pojem kultura (zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury).

Podle mnohých autorů není kultura sama o sobě pozorovatelná. Pozorovatelné a jako velmi konkrétní vnímáme odlišnosti v chování lidí, ve skutečnosti se však jedná o viditelné projevy kultury, ne o kulturu samotnou. Dle Matsumota (2000) je kultura totiž

<sup>17</sup> Kulturní vzor nebo-li také častěji užívaný pojem kulturní vzorec je vymezován jako „systém forem chování, hodnot a norem charakteristický pro danou společnost, který je obecně přijímán a napodobován, vstupuje do procesu socializace jedinců, reprodukuje se v kulturních výtvořech a stabilizuje se ve zvycích a obyčejích (Geist, 2000, str. 1420 –1421).

abstraktním konceptem, který slouží k popisu a lepšímu pochopení podobností a odlišností mezi příslušníky různých sociálních skupin.

#### 4.3.2 Kultura v mezinárodním kontextu

Geert Hofstede (1993, 1997, 2001), který je v současnosti nejčastěji citovaným autorem v kontextu srovnávacích kulturních studií a který svým výzkumem výrazně ovlivnil řadu dalších autorů zabývajících se studiem kultury, chápe kulturu jako „mentální software“, který stejně jako naprogramování počítače určuje prostřednictvím předpokladů a hodnot chování jedince v určitém sociálním kontextu. Podle Hofstedeho „každá osoba si s sebou nese určité vzorce myšlení, cítění a možného jednání, které si osvojila v průběhu života. Stejně jako jsou naprogramovány počítače, jsou tyto „naprogramované“, tj. naučené vzorce myšlení, cítění a jednání označovány jako duševní programy nebo-li tzv. „software myslí“.

Podle Thomase je kultura „referenčním rámcem pro jednání jedince ve společnosti, organizaci nebo skupině“ a dodává, že kulturu, k níž jedinec náleží, si většinou uvědomuje teprve tehdy, až když je konfrontován s jinou pro něj odlišnou kulturou.

Schein stejně jako Hoecklin zdůrazňují, že kultura je „osvojena“, což znamená, že vzniká jako důsledek přijetí takových způsobů chování, které se v určité sociální skupině osvědčily a které jsou jejím novým členům předávány v procesu socializace<sup>18</sup>. Upozorňují také, že viditelné chování je vždy ovlivněno kulturními predispozicemi - vzorci vnímání, myšlení a cítění, tak i situačními vlivy pramenícími z bezprostředního externího prostředí, ve kterém dotyčný jedinec působí. Kultura tedy není zděděna, jak uvádějí výše uvedení autoři, ale získáváme ji v procesu učení v průběhu celého svého života. Mezi socializační a akulturační<sup>19</sup> činitele patří sociální skupiny, k nimž jedinec v průběhu života patří (např. rodina, a kde si osvojuje určité hodnoty, postoje, zvyky, názory a normy chování, předávané ze stávajících členů na nové (např. z rodičů na děti). K akulturaci však dochází také v rámci dalších sociálních celků, jejichž je jedinec členem.

---

<sup>18</sup> Socializace je definována jako „proces, ve kterém si jedinec osvojuje určitý systém poznatků, norem a hodnot, které mu umožňují začlenit se do určité společnosti a účastnit se jejího života“ (Petráčková a kol., 1995, str. 698).

<sup>19</sup> Akulturace je vysoce komplexním procesem, během kterého se biologický jedinec svého druhu stává sociální osobou. Jedná se o vzájemné přejímání a splývání rozdílných kultur (Kohoutek, 2002)

Srovnáme-li výše citované definice pojmu kultura, publikované v odborné literatuře v rámci společenskovedních disciplin, je možné konstatovat, že kultura je abstraktním konstruktem postihujícím velmi složitě strukturovaný jev, a proto neexistuje všeobecně přijatá definice tohoto pojmu. Potíže při definování jsou dány především tím, že kultura představuje množství různorodých prvků a vztahů vytvářejících různé struktury a procesy, které je možné zkoumat z mnoha hledisek. V současné době je kultura nejčastěji chápána jako soubor názorů, hodnot a vzorců chování, které jedinec získává v průběhu svého života v rámci sociálních skupin, jejichž se stává členem. Kultura jako společně sdílený systém významů a vzorců chování se projevuje v chování jednotlivých členů konkrétních skupin, je pro danou skupinu specifická a odlišuje ji od jiných skupin. Klíčovou funkcí kultury je usměrňování chování jejích členů. Novým členům skupiny je předávána v procesu učení.

Kultura je komplexním jevem, který se projevuje v jedinci prostřednictvím jejích základních úrovní (Hofstede, 1991):

- národní kultura;
- kultura etnika, kultura v kontextu náboženství nebo jazykem;
- kultura pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v obsahu mužské a ženské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Jednotlivé úrovně kultury se vzájemně překrývají, což umožňuje lidem působit ve více (rodina je součástí komunity, komunita je součástí národa, ...), umožňuje člověku fungovat v rámci více kulturních systémů. Sociální systémy, v nichž se pohybuje, mají totiž zpravidla do určité míry stejný kulturní základ, daný zejména národní kulturou. Na druhé straně „mentální naprogramování“ pramenící z různých úrovní kultury nemusí být u jednotlivce v harmonii. Např. náboženské hodnoty mohou být v konfliktu s generačními hodnotami, hodnoty spojené s mužskou a ženskou kulturou mohou být v konfliktu s organizační kulturou.

V odborné literatuře bylo do současné doby publikováno velké množství definic kultury. Toto velké množství velmi znesnadňuje, až téměř znemožňuje orientaci a přehlednost zkoumané oblasti. Z tohoto důvodu se mnozí autoři pokoušeli o kategorizaci publikovaných definic kultury (např. Kluckhohn, Kroeber, 1964, Sathe, 1983, Kluckhohn, Strodbeck, 1996, u nás např. Kučerová, 1996 a další).

### **Kultura vymezená jejími prvky**

Kultura je, jak ukázaly výše citované definice, obvykle vymežována pomocí výčtu jejich jednotlivých prvků. Stejně jako u definic kultury nalezneme v odborné literatuře i celou řadu jejich různých prvků.

V kontextu kulturních studií bývá nejčastěji citována klasifikace holandského kulturologa Geerta Hofstedeho. Jedná se o čtyři základní kategorie symboly, hrdiny, rituály a hodnoty (Hofstede, 1992).

*Symboly* (angl. Symbols) jsou slova, předměty a gesta, jejichž význam je odvozen ze známých pravidel. Na úrovni národní kultury představují symboly např. celou oblast jazyka.

*Hrdinové* (angl. Heroes) jsou opravdoví nebo objevení jedinci, bývalí nebo současní, kteří fungují jako vzory chování uvnitř jedné kultury. Národy mají své národní hrdiny. Generace mají své vlastní generační hrdiny. V podnicích jsou to např. takoví jedinci, kteří jsou ostatními pracovníky vnímáni jako ideály a jako vzory správného chování. Někdy bývají zakladatelé podniků stylizováni téměř do podoby mytických hrdinů, kterým jsou připisovány neuvěřitelné skutky.

*Rituály* (angl. Rituals) jsou představovány kolektivními aktivitami, které jsou mnohdy technicky přebytné, ale v rámci určité kultury nezbytné, a to ze sociálních důvodů. Jedná se např. o podání rukou a polibek na tvář při pozdravu u Francouzů, což je považováno za národní rituál stejně jako strnulý postoj Angličanů, kteří pronesou rituální frázi pozdravu bez očekávání odpovědi.

*Hodnoty* (angl. Values) odráží podle Hofstedeho nejhlubší úroveň dané kultury. Jedná se o vžitě pocity, kterých si jedinec často vůbec není vědom a o nichž není schopen hovořit. Určují, co je dobré nebo špatné, krásné nebo odporné, racionální nebo iracionální.

Další prvky kultury byly vymezeny jinými autory zabývajících se výzkumem kultury v různých kontextech. Např. E. Schein, který se zabýval výzkumem organizační (nebo



také podnikové či firemní) kultury<sup>20</sup> v kontextu podnikového řízení, vymezil kulturu v tomto kontextu prostřednictvím tří-rovinného modelu. Za základní prvky kultury přitom považuje základní předpoklady, hodnoty, normy chování a artefakty.

*Základní předpoklady* nebo-li také „přesvědčení“ či „základní představy“ (angl. Basic Assumptions) jsou vymezovány jako „základní charakteristické rysy kultury sdílené jejími jednotlivými členy“ (Schultz 1995, str. 28), které představují takové „jednání jedinců, které bylo v minulosti mnohokrát úspěšně použito, takže je příslušníky určité společnosti přijímáno jako správné a bez jakýchkoli pochybností realizováno v každodenní praxi“ (Schein, 1992, str. 21). Základní předpoklady jsou také chápány jako „způsob vidění a myšlení, které utvářejí vzory jednání, interakcí a rozhodování v podniku“ (May, 1997, str. 81).

Základní předpoklady jsou mnohými autory (Rousseau, 1990, Schein, 1992, Nagel, 1995, Gontard, 2002, Sackmann, 2002 a další) považovány za nejhlubší rovinu kultury, která je nevědomá, není ji tedy možné přímo pozorovat, ale jednotlivými členy určité sociální skupiny je vnímána jako zcela samozřejmá a nepostradatelná pro fungování kultury.

Základní předpoklady se vztahují podle Kluckhohna a Strobecka (1961) pěti různých oblastí lidského života:

- vztahu k původu člověka, který je vnímán buď jako dobrý nebo špatný;
- vztahu k přírodě - člověk přírodu buď ovládá nebo se podřídí jejím zákonům a žije s ní v souladu;
- vztahu k času, který se týká především orientace na minulost, současnost nebo budoucnost;
- vztahu k prováděným činnostem, které jsou vnímány jako samovolně probíhající nebo vědomě řízené;
- vztah k ostatním lidem, kdy jsou do popředí stavěny buď zájmy jedince nebo skupiny.

---

<sup>20</sup> Organizační kultura je chápána jako soubor základních předpokladů, hodnot, norem a artefaktů společně sdílených v organizaci a determinujících chování jejích příslušníků. V průběhu své existence je organizační kultura sdílena jejími příslušníky a novým příchozím členům je předávána v procesu socializace.

Tyto uvedené oblasti lidského života jsou důležité pro každého člověka v různé míře a projevují se v hodnotách a chování.

*Normy* (angl. Norms) jsou nepsaná pravidla a zásady usměrňující chování jedinců v konkrétní skupině. Mohou sloužit jako „vodítka či návod určitého jednání, přičemž provinění vůči uznávaným normám bývá postihováno“ (Wiswede, 1991, str. 42). Normy se vztahují ke konkrétním situacím, udávají, co se smí a nesmí dělat, že se má něco stát nebo konat. Normy uznávané v určité sociální skupině upravují vzájemné interpersonální chování jejích členů (např. vzájemné oslovování, zdravení apod.) a ovlivňují i výkon jednotlivců.

*Artefakty* (angl. Artifacts) jsou pozorovatelné, dobře popsitelné, ale velmi obtížně interpretovatelné prvky organizační kultury, které bývají vymezovány také jako „projevy, které je možné vidět, slyšet či cítit, pokud se jedinec setká s jinou skupinou mající odlišnou kulturu, než jakou zná“ (Schein, 1992, str. 17). Jedná se o prvky materiální povahy (např. budovy, materiální vybavení firem, produkty podniku, písemná dokumentace firem, propagační brožury, firemní noviny apod.) a nemateriální povahy (např. jazyk, mýty a historky, slogany, hrdinové, užívané vzorce chování jako jsou zvyky, rituály, ceremoniály).

*Mýty* (angl. Myths) jsou tradované příběhy, které se týkají událostí spojovaných s organizací nebo s konkrétními členy organizace. Mýty bývají předávány ústním podáním v průběhu fungování organizace, jejich obsah bývá často zkreslený oproti skutečné realitě

a ve většině případů také smyšlený. Jejich prostřednictvím bývá vysvětlován např. novým pracovníkům organizace hodnotový systém nebo uchovávány a předávány stávající vzorce chování.

*Historiky* (angl. Stories) jsou příběhy popisující události, které se udály některým členům organizace v průběhu jejich působení v podniku. V jejich obsahu jsou na rozdíl od mýtů mnohem věrněji zachyceny skutečné události.

*Zvyky* (angl. Habits and Customs) jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány novým členům. Zvyky napomáhají jejich integraci a lepšímu porozumění fungování organizace. Příkladem mohou být večírky, neformální setkání např. při příležitosti oslav narozenin, odchodu do důchodu apod.

*Ceremoniály* (angl. Ceremonies) jsou soubory společenských pravidel a zvyklostí či ustálené formální úkony probíhající v organizaci zejména při zvláštních příležitostech,

kteří jsou dopředu důkladně připravovány. Ceremoniály mají v organizaci speciální úlohu, protože často oslavují významné události či jedince, a tím přispívají k posilování hodnot uznávaných v organizaci.

Pomocí jednotlivých prvků je kultura velmi často vymezována a popisována, proto také bývají často voleny jako prostředek operacionalizace kultury při její diagnostice či výzkumu. Mezi jednotlivými prvky kultury existují rozdíly především v míře jejich pozorovatelnosti, interpretovatelnosti a významové jednoznačnosti pro vnějšího pozorovatele. Nejvíce konkrétními prvky kultury jsou artefakty, následují normy, protože jsou lépe pozorovatelnými v chování jedinců. Hodnoty je možné označit za částečně zjevné, protože je lze odvozovat z projevů chování jednotlivých příslušníků kultury. Jsou ale ještě méně abstraktní než základní předpoklady, které bývají mnohdy zakořeněny tak hluboce, že je nemožné je bez hlubší znalosti vůbec rozpoznat.

### **Modely kultury**

Jak již bylo uvedeno výše, je kultura velmi složitým sociálním jevem, a proto mnozí autoři (např. Hofstede, 1991, Schein, 1992, Kotter, Heskett, 1992, Hall, 1995, Goffee, Jones, 1998, Sackmann, 2002 a další) využili při zkoumání tohoto komplexního systému možnost zjednodušení pomocí modelu<sup>21</sup>, tj. schématu, které zjednodušuje tuto složitou realitu, zachovává však základní prvky a vztahy původního systému.

V následujícím textu jsou uvedeny v současné době nejcitovanější modely zachycující strukturu kultury.

#### ***Model kultury podle G. Hofstedeho***

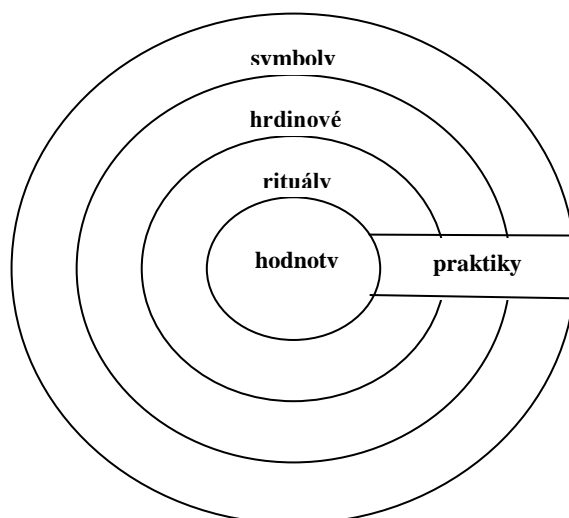
Rovněž jako předchozí autoři znázorňuje i G. Hofstede (1993) kulturu pomocí několikavrstevného modelu (viz obr. 7), ve kterém jednotlivé prvky (hodnoty, rituály, hrdinové a symboly) představují vrstvy kultury označené autorem jako „slupky cibule“. Symboly, hrdiny a rituály označil jako „praktiky“. Prvky jsou v modelu umístěny

---

<sup>21</sup> Model je definován jako „schéma, zjednodušení jevu nebo předmětu sloužící k jejich zkoumání a vysvětlení (Petráčková a kol., 1995). Podle účelu, pro který je model konstruován, jsou rozlišovány dva základní typy modelů (Ferjenčík, 2000, str. 46):

- modely sloužící především k pochopení struktury a stavby systému;
- modely sloužící k pochopení klíčových vztahů uvnitř systému nebo vztahů mezi systémy.

od vnitřní vrstvy, tj. středu kruhu, až po vnější vrstvu, tj. vnější obvod kruhu, a to podle míry viditelnosti od hůře pozorovatelných prvků až po lépe pozorovatelné prvky kultury.



Obr. 7 „Cibulový“ diagram kultury (zdroj: Hofstede, 1993, str. 22)

*Symboly* jsou podle Hofstedeho slova, předměty a gesta např. zkratky, jazyk, oslovení - formální nebo neformální, znaky, oblečení a statusové symboly, které jsou uznávány příslušníky dané kultury.

*Za hrdiny* jsou podle autora považováni jedinci, kteří fungují jako vzory chování uvnitř určité sociální skupiny kultury. V organizacích představují hrdinové velmi často „ideálního pracovníka“ či „ideálního manažera“.

*Za rituály* označuje Hofstede vžité činnosti prováděné pracovníky (např. pozdrav, způsob jednání apod.).

*Za hodnoty* autor označuje to, co je členy organizace považováno za dobré nebo naopak špatné, krásné nebo nehezké, racionální nebo iracionální apod. Hodnoty podle autora nemohou být pozorovány přímo, ale je možné je odvozovat z projevů chování jednotlivců a tvoří jádro organizační kultury.

### ***Model kultury podle E. Scheina***

Podle Edgara Scheina (1985, 1992) je kulturu možné rozdělit do tří vzájemně se ovlivňujících hierarchicky uspořádaných úrovní nebo-li vrstev, a to podle míry jejich manifestace vně tohoto komplexního systému. Vnější vrstva je podle autora tvořena artefakty, které jsou dobře viditelné, ale obtížně interpretovatelné bez hlubší znalosti zbývajících dvou vrstev kultury. Druhou rovinu tvoří hodnoty a normy chování

pracovníků, které jsou pozorovatelné jen do určité míry. Za jádro kultury je podle Scheina možné považovat třetí rovinu základních předpokladů pracovníků organizace.

*Artefakty* vymezuje E. Schein jako projevy kultury, které jsou dobře pozorovatelné a identifikovatelné i pro „nečlena“ dané sociální skupiny.

E. Schein (1992, dle Schultz, 1995, str. 27) rozřídil artefakty do pěti různých kategorií, a to na:

- *fyzické projevy* (např. architektura a vnitřní zařízení budov, úprava veřejných prostranství a veřejně přístupných prostor, styl odívání apod.);
- *komunikaci* (forma, způsob komunikace, speciální výrazy, rčení, přísloví apod.);
- *historiky, mýty* (historiky z každodenního života, zachycující klíčové události národa apod.);
- *technologie* (osvojené postupy a přístupy apod.);
- *tradice* (po generace udržované a sdílené tradice např. hodové veselice na vesnicích apod.).

*Hodnoty* chápe E. Schein jako prvky kultury usnadňující členům jejich orientaci, a jako prvky, které tvoří „základnu pro řešení problémů“. Hodnoty nejsou přímo pozorovatelné, ale umožňují chápání, jaké chování je vhodné či nevhodné při řešení konkrétní problémové situace. Představují východisko při řešení problémů, které má usnadnit jednotlivci orientaci v neznámých situacích a jsou podle Scheina v mnohem větší míře vědomé a diskutovatelné než základní předpoklady, které jsou ve skupině pokládány za samozřejmé a pracovníci je přejímají nevědomě.

*Základní předpoklady* jsou podle Scheina myšlenky a názory, které usměrňují chování, vnímání, myšlení a cítění pracovníků v organizaci. Pracovníci je pokládají za samozřejmé, přejímají je a sdílejí nevědomě a automaticky, aniž by zjišťovali oprávněnost jejich použití.

Základní předpoklady rozděluje E. Schein (1992, dle Schneider, Barsoux, 1997, str. 35) podle jejich obsahu na:

- *základní předpoklady vztahující se k prostředí*, tj. řešení ve vztahu k externí adaptaci (např. základní předpoklady týkající se vnímání kontroly a nejistoty, pravdy a skutečnosti, lidských činností apod.);

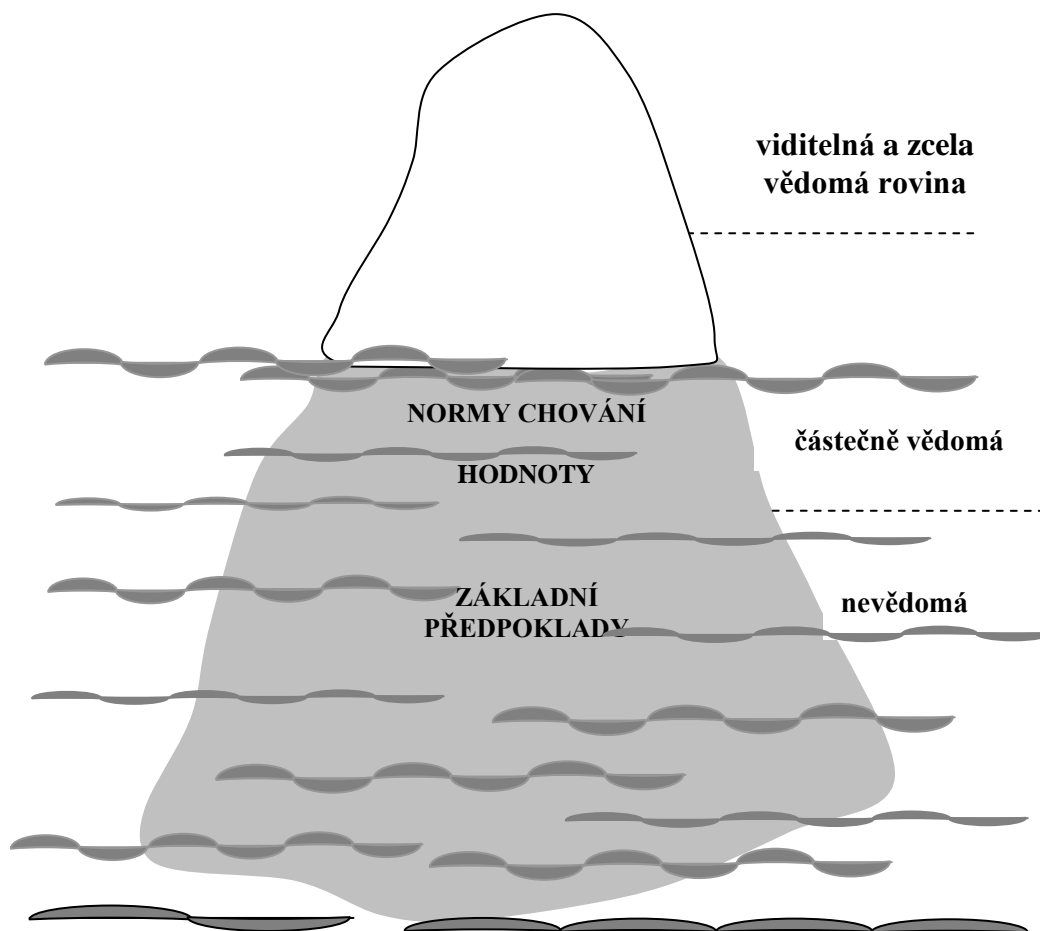
- *základní předpoklady vztahující se k ostatním lidem*, tj. řešení ve vztahu k interní integraci (např. základní předpoklady týkající se plnění úkolů, mezilidských vztahů apod.);
- *základní předpoklady vztahující se současně k prostředí i ostatním lidem* (např. základní předpoklady týkající se vnímání času či prostoru).

Jednotlivé roviny, tak jak je popsál E. Schein (1985, 1992) ve svém tří-rovinném modelu, nepředstavují izolované roviny organizační kultury, ale jedná se o integrované a vzájemně se ovlivňující součásti celku. Komplexní diagnóza organizační kultury by se proto podle názoru autora neměla omezovat pouze na identifikaci prvků jednotlivých kulturních rovin, ale i na odhalení vzájemných souvislostí mezi artefakty, hodnotami i základními předpoklady. Při interpretaci obsahu organizační kultury je vhodné podle Scheina nejdříve věnovat pozornost hodnotám, normám a základním předpokladům, a teprve poté se zaměřit na interpretaci artefaktů. Tento postup považuje autor za nezbytný, protože bez znalosti obsahů „niternějších“ rovin, lze jen velmi stěží pochopit význam vnější roviny, tj. kulturních artefaktů.

Scheinův model kultury se stal jedním z nejznámějších a nejcitovanějších pojetí konceptu kultury v kontextu managementu, ze kterého vychází i mnozí současní autoři komparativních mezikulturních studií (např. Lundberg, 1985, Denison, 1990, Trompenaars, 1996, Schneider a Barsoux, 1997, Smith, Francovich, Gieselman, 2000, House, Javidan a kol., 2006 a další).

### ***Model kultury dle S. Sackmann***

Za velmi výstižné je možné považovat pojetí Sonji Sackmann, která ve svém zpracování vycházela ze Scheinova tří-rovinného modelu a znázorňuje kulturu symbolicky a výstižně prostřednictvím ledovce, jehož dvě třetiny jsou pro pozorovatele skryty pod hladinou oceánu a viditelná je pouze jedna třetina celé plovoucí masy.



Obr. 8 „Ledovcový model kultury“ (zdroj: Sackmann, 2002, str. 25)

S. Sackmann (2002) ve svém „ledovcovém“ modelu rozlišuje také tři základní úrovně kultury, a to z pohledu jejího nositele. Jedná se o vnitřní, nevědomou rovinu, částečně vědomou a viditelnou zcela vědomou úroveň kultury. Tyto tři roviny jsou tvořeny pěti vzájemně se ovlivňujícími prvky – základními předpoklady, hodnotami, normami chování, projevy chování a artefakty.

Autorka klade důraz na vnitřní vrstvu kultury, tj. na „společně sdílené základní předpoklady, které jsou pro danou kulturu typické“ a které „ovlivňují vnímání, myšlení a cítění všech jejich příslušníků a projevují se v postojích, rozhodování, chování i artefaktech“. Podle Sackmann nejsou základní předpoklady sdíleny vědomě, ale vznikají a rozvíjejí se na základě zkušenosti příslušníků určité kultury. Podle autorky ovlivňují základní předpoklady ostatní prvky organizační kultury, a proto jsou považovány za klíčové pro utváření obsahu i realizaci případné změny kultury.

Potká-li se imaginární „kulturní ledovec“ s jiným, je nejdříve pro jednotlivé účastníky setkání zjevná viditelná „špička“ ledovce reprezentována artefakty a jejich projevy chování. Současně jsou konfrontovány i ostatní části kulturního ledovce – v podobě osvojených norem chování, hodnot a základních předpokladů, které jsou však skryté pod pomyslnou hladinou. Protože jsou tyto roviny ostatním (a mnohdy i vlastnímu nositeli) neviditelné, jsou zjevné artefakty a projevy chování mnohdy pouze obtížně pochopitelné a interpretovatelné. Často tak při této konfrontaci dochází ke vzniku vzájemných nedorozumění a konfliktních střetů mezi jedinci pocházejícími z odlišných kulturních prostředí.

#### *4.3.2.1 Kulturní dimenze a standardy*

Obsah národní kultury je možné identifikovat a popsat na úrovni jejích jednotlivých prvků. Nejčastěji přitom bývá volena úroveň hodnot a norem chování, které formují tzv. kulturní standardy a kulturní dimenze. V tomto kontextu je možné se setkat v odborné literatuře s publikovanými výzkumnými výsledky četných projektů (Hofstede, 1991, 1993, 1997, 2001, Triandis, 1995, Trompenaars, 1996, Trompenaars, Hampden-Truner, 1998, House, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004, Thomas, 1988, 1996, 1998, 2005, Demorgon, 2002 a další), jejichž výstupem byla identifikace kulturních dimenzí a kulturních standardů zkoumaných národních kultur.

#### ***Kulturní dimenze podle G. Hofstedeho***

Holandřan Geert Hofstede realizoval známý výzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda a jaké rozdíly existují v chování manažerů v závislosti na jejich národní kultuře. Rozsáhlý výzkum národních kultur byl prováděn u firmy IBM a původně byl realizován na vzorku 116 000 zaměstnanců, pracujících na pobočkách společnosti ve 40 zemích světa. Později byl několikrát zopakován a rozšířen na 50 států a 3 vícenárodnostní regiony.

Výzkum vycházel z chápání kultury jako určitého mentálního naprogramování dané sociální skupiny. V publikovaných závěrech byly popsány charakteristické rysy zkoumaných národních kultur – dimenze, podle kterých lze vzájemně porovnávat obsah různých sociálních skupin.

Dotazník, který byl ve výzkumu použit, byl zaměřen na zjišťování názorů týkajících se různých aspektů pracovního života a výzkum preferovaných pracovních hodnot. Získaná



data byla zpracována formou faktorové analýzy a na základě výsledků byly formulovány čtyři základní dimenze národní kultury (Hofstede, 1991, 1993, 1997, 2001):

1. mocenský odstup (angl. Power Distance),
2. vyhýbání se nejistotě (angl. Uncertainty Avoidance),
3. individualismus versus kolektivismus (angl. Individualism versus Collectivism),
4. maskulinita versus feminista (angl. Masculinity versus Femininity).

*Mocenský odstup* definuje Hofstede jako „rozsah, ve kterém méně mocní (tj. hierarchicky níže postavení) příslušníci dané sociální skupiny očekávají a akceptují nerovnoměrné moci ve společnosti“. Vzdálenost mocenských pozic určuje skutečnost, do jaké míry jsou členové určité společnosti ochotni přijímat nerovnoměrné rozložení a diferencování moci ve firmě. Vysoká tolerance předurčuje existenci značné hierarchie a přesnou definici struktury pracovních pozic a rolí. Naopak ploché řídicí struktury se vyznačují značnými delegovanými pravomocemi. V zemích s velkým mocenským odstupem se považuje za samozřejmé, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni. Tato skutečnost je očekávána a oběma stranami vnímána jako žádoucí. Důsledkem tohoto předpokladu je tendence ke značné centralizaci moci. Nadřízení mají určitá privilegia a jejich pozice je spojena se statusovými symboly, které přispívají k jejich autoritě. Značné jsou také platové rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší hierarchickou úrovní v organizaci. Za samozřejmé se považuje, že kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými. Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Ideálním vedoucím je v jejich očích benevolentní autokrat nebo také „dobrý otec“. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou v organizacích tohoto typu často výrazně syceny emocemi, a to kladnými i zápornými. Starší vedoucí jsou více respektováni než mladí. V zemích s malým mocenským odstupem se nadřízení a podřízení považují za sobě rovné. Hierarchická struktura organizace zde znamená pouze nerovnost rolí, zavedenou z důvodu výhodnosti. Role jsou přitom chápány jako něco, co může být lehce změněno („kdo je mým podřízeným, může být zítra mým vedoucím“). Organizace bývají decentralizované, organizační struktury ploché a platové rozdíly mezi nejnižší a nejvyšší úrovní relativně malé. Privilegia nadřízených jsou v kulturách s malým mocenským odstupem odsuzována - všichni užívají stejná auta, mohou využívat všechny stání parkoviště, stejnou jídelnu apod. Podřízení očekávají, že nadřízení pro ně budou dosažitelní a že rozhodnutí, která se budou týkat jejich práce, s nimi budou předem konzultována. Akceptují ovšem, že vedoucí je tím, kdo má právo konečného rozhodnutí.

Ideálním vedoucím je pro ně schopný demokrat. Mladší vedoucí jsou obecně více uznáváni než ti starší.

*Vyhýbání se nejistotě* definuje Hofstede jako „míru, v jaké se členové kultury cítí ohroženi nejednoznačnými a neznámými situacemi“. Pokud je index této dimenze vysoký, existují v dané společnosti pocity ohrožení a nejistoty, které mnohdy nemají konkrétní příčinu a racionální vysvětlení. Tyto pocity jsou většinou předávány z generace na generaci jako kulturní dědictví a posilované i prostřednictvím základních institucí, tj. rodinou, školou, státem. Snaha vyhnout se riziku neposkytuje prostor pro kreativní a příliš uvolněnou atmosféru, a to zejména proto, aby byla eliminována riziková rozhodnutí. Ze stejného důvodu je také zdůrazňován systematický, striktně organizovaný a strukturovaný přístup k řešení problémů. Příslušníci kultur s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě se lidé vyznačují neustálým nepokojem, zaneprázdněností, aktivitou a emocemi. Cítí se téměř neustále pod vysokým tlakem, provázejí je pocity vnitřní naléhavosti a prožitky úzkosti a stresu, spojené s vysokou potřebou předvídatelnosti a srozumitelnosti. Tyto potřeby jsou uspokojovány především díky osvědčeným téměř všudypřítomným strukturám, psaným i nepsaným pravidlům, zákonům, předpisům a regulacím. Potřeba pravidel přitom nemá racionální, ale emoční základ. K redukci úzkosti a stresu tak mnohdy přispívají i pravidla zcela nefunkční. Přirozeným důsledkem tendence vyhýbat se nejistotě je přesnost a preciznost, které však mohou představovat bariéru inovativnímu přístupu a potlačování odlišného chování a myšlení jako nežádoucího. V zemích s malou mírou vyhýbání se nejistotě působí lidé vyrovnaným, klidným dojmem, mnohdy mohou připadat příslušníků odlišných kultur až neteční a líní. Nejistota je v těchto kulturách běžným rysem života a je přijímána tak, jak přichází, bez toho aby způsobovala stres a emocionální nepohodu. I zde jsou lidé schopni tvrdě pracovat, nepocitují ale vnitřní nutkání k neustálé aktivitě. Rádi relaxují a cítí se v pohodě i tehdy, když nic nedělají. Čas je pro ně pouze rámcem pro jejich orientaci, ne něčím, co je třeba neustále sledovat. Pravidla považují příslušníci kultur s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě za velmi omezující a stanovují je pouze tehdy, pokud je to nezbytně nutné. Bez problémů tolerují myšlenky, které jsou odlišné, a rádi stimulují inovace. Za slabší stránku je možné označit následnou implementaci inovačních řešení, protože ta obvykle vyžadují smysl pro detail a přesnost, což jim není příliš vlastní.

*Individualismus versus kolektivismus.* Vysoká míra individualismu znamená preferenci síly jednotlivce, jeho osobních zájmů a potřeb nad zájmy a potřebami sociální skupiny. Kolektivisticky orientované kultury naopak mají tendenci klást společné zájmy a cíle skupiny nad individuální. Tato dimenze ukazuje, zda je v dané společnosti nadřazenost skupinových cílů nad cíli a potřebami individuálními považováno za správné nebo naopak. Individualismus je podle Hofstedeho charakteristický pro ty země, kde je možné vztahy mezi jednotlivci specifikovat spíše jako volné - očekává se, že každý se bude starat především o sebe a svou nejbližší rodinu, přičemž rodinou je chápán velmi úzký okruh příbuzných. Pro kolektivismus je ne rozdílné od individualismu typické, že jsou lidé od narození integrováni do silných a soudržných skupin, poskytujících jednotlivci ochranu jako protihodnotu za jimi projevovanou loajalitu. Podniky, jejichž kultura je ovlivněna působením individualisticky orientované národní kultury, jsou charakteristické tím, že se pracovníci chovají individualisticky preferující své individuální potřeby a ekonomické zájmy. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je primárně vnímán jako oboustranně výhodná obchodní transakce. Přijímání i propouštění pracovníků se řídí určitými pravidly a hlavním kritériem jsou prokázané schopnosti a dovednosti uchazečů. Špatný výkon zaměstnance je důvodem jeho propuštění a na druhé straně finančně výhodnější nabídka jiného zaměstnavatele je legitimním a obecně akceptovaným důvodem k ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnance. Vedení lidí znamená především vedení jednotlivců a motivační systém je vztahován k individuálním výkonům. Úkoly a jejich plnění mají přednost před osobními vztahy. V kolektivistických kulturách je nový zaměstnanec vnímán především jako nový člen skupiny. Očekává se od něj, že bude vždy jednat v zájmu skupiny, a to i v případě, když zájem skupiny nebude v souladu s jeho osobními zájmy. Jednotlivci jsou plně identifikováni s jejich sociální skupinou (např. podnikem, kde pracují) a vztah zaměstnavatele a zaměstnance má silné morální aspekty – podobá se rodinnému vztahu se vzájemnými závazky ochrany a loajality. Řízení podniku znamená v kolektivisticky orientovaných kulturách především řízení pracovních skupin, a na jejich celkovém výkonu závisí i odměňování jednotlivých členů. Harmonie mezilidských vztahů je preferována před plněním úkolů. O výkonech se otevřeně nediskutuje, znamenalo by to ztrátu harmonie a možnost vzniku konfliktní situace. Zpětná vazba týkající se výkonu pracovníka je tak poskytována pouze nepřímo.

*Maskulinita versus femininita.* Maskulinita je charakteristickým rysem těch národních kultur, kde jsou preferovány tzv. maskulinní hodnoty - asertivita, orientace na výkon a

materiální úspěch, zatímco ve femininních kulturách jsou za důležité považovány kvalita života, životní prostředí, skromnost a empatie. V maskulinně zaměřených kulturách jsou sociální role muže a ženy jednoznačně odlišeny, kdežto ve femininně orientovaných společnostech se mužská a ženská role překrývají – ženy i muži mohou plnohodnotně zastávat naprosto stejné role. Maskulinní společnost preferuje rozhodnost, výkonnost, konkurenci, hrdinství a úspěch. Jako typická specifika pro silnou maskulinní kulturu vymezil Hofstede dosahování vysokých výkonů, vlastnictví majetku, uznávanými hodnotami jsou tedy výkonnost, konkurence a úspěch. Děti jsou od raného dětství vychovávány k tomu, aby byly asertivní, ambiciózní a soupeřivé. Ve všech oblastech života jsou zdůrazňovány výsledky a spravedlivé odměňování založené na výkonu. Femininně orientované kultury sdílejí hodnoty jako vzájemná solidarita, mezilidské vztahy, životní úroveň, péče o sociálně slabé apod. Vysoce ceněno je to, co děláme pro druhé. V těchto kulturách jsou děti vychovávány ke skromnosti a toleranci. V podnicích, které jsou etablovány ve femininních kulturách je při rozhodování očekáváno hledání konsensu, konflikty se řeší kompromisy a vyjednáváním. Lidé „pracují, aby žili“ a nikoliv naopak. Za velmi důležité jsou považovány mezilidské vztahy a odměňování v zaměstnání je založeno na rovném přístupu.

V rámci výzkumu realizovaného Hofstedeho metodou v Číně na konci osmdesátých let minulého století (tzv. Chinese Culture Connection) byla identifikována pátá kulturní dimenze označená jako „dlouhodobá orientace“ (angl. *long-time orientation*).

*Dlouhodobá versus krátkodobá orientace.* Dlouhodobá orientace je spojována se zaměřením na budoucnost, s dynamikou a s adaptací tradic na moderní kontext. Statusové a sociální závazky jsou respektovány pouze v rámci limitů. Dlouhodobě orientované společnosti hospodaří šetrně a vytvářejí fondy k pokrytí budoucích investic. Zdůrazňovány jsou hodnoty, jako je vytrvalost a hospodárnost. Krátkodobá orientace se naproti tomu vyznačuje statickými hodnotami, důraz je kladen na současnost a minulost. Preferována je okamžitá konzumace, nehospodaří se úsporně se zdroji, což mívá za důsledek nedostatek peněz na investice. Tyto společnosti bývají označovány taky jako konzumní, jejich příslušníci jsou zaměřeni na okamžité výsledky a jejich spotřebu.

***Kulturní dimenze podle F. Trompenaarse***

Fons Trompenaars ve svých výzkumech, které od druhé poloviny devadesátých let realizoval se svým kolegou Charlesem Hampden-Turnerem, chápe kulturu jako sdílený systém významů pomáhající automaticky řešit opakující se problémy trojího druhu: vztah k druhým lidem, k času a přírodě. V rámci těchto tří vztahů vymezil následně i sedm dimenzí kultury (Trompenaars, 1993, Trompenaars, Hampden-Turner, 1998):

1. *vztah k lidem*, který se projevuje v dimenzích:
  - universalismus versus partikularismus,
  - individualismus versus kolektivismus,
  - neutrální versus emocionální,
  - specifický versus difuzní,
  - přiznaný status versus získaný status,
2. *vztah k času*,
3. *vztah k okolí*.

*Universalismus versus partikularismus.* Universalistické kultury se vyznačují důsledným dodržováním pravidel, zákonů a předpisů, a to bez ohledu na zúčastněné strany a měnící se podmínky. Výrazem universalismu jsou např. formální vztahy na pracovišti, detailně propracované kontrakty, které mají platit bez ohledu na to, co se stane po jejich podepsání. Partikularistické kultury naproti tomu zdůrazňují jedinečnost a odlišnost. Dobré mezilidské vztahy jsou nadřazeny obecně uznávaným pravidlům. V partikularistických kulturách je smlouva rámcem budoucí spolupráce a výrazem společné vůle. Neočekává se, že bude vše splněno dle toho, jak je to popsáno v listinném dokumentu, pokud se změnila podmínky, má se za to, že je neetické trvat na splnění původně dojednaného cíle. Rodina a přátelé jsou považováni v partikularistických kulturách za mnohem důležitější než povinnosti k celé společnosti.

*Individualismus versus kolektivismus.* Tato dimenze je obsahově identická s dimenzí individualismu identifikovanou a popsanou Hofstedem. Individualistické kultury zdůrazňují jedince a jeho zájmy a kladou je nad sdílenou identitu skupiny. Velký důraz je kladen na svobodu, rovnost a nezávislost. Na prvním místě co týká povinností, jsou závazky k nejbližší rodině, v pracovním životě jsou lidé obsazováni na určité pozice a povyšováni na základě jejich odborné kvalifikace a dosažených osobních úspěchů. Za více motivující je považováno diverzifikované odměňování na základě individuálních

zásluh než výkonu celého týmu. Moc bývá soustředěna v rukou jednotlivců a vyjednávací týmy rozhodující jménem větší sociální skupiny bývají málo početné. Vysoce jsou ceněny charakterové vlastnosti upřímnost a otevřenost, které jsou pokládány za projev čestnosti. V kolektivisticky orientovaných kulturách je zdůrazňována harmonie a zájmy jednotlivců jsou podřízeny zájmům celku. Společnost je složená ze soudržných skupin, které ochraňují své členy. Identita jedince je velmi úzce propojena se skupinovou identitou. Každý příslušník kolektivistické kultury je členem i několika skupin, do kterých patří a se kterými se velmi silně identifikuje. Působení lidí v organizacích - výběr pracovníků, jejich povyšování či odměňování je založeno na výkonu celé pracovní skupiny. Individuálně diverzifikované odměňování na základě jejich výkonu působí rozpaky odměňovaného, tak i ve skupině, ke které dotyčný patří. A může mít i opačný účinek než jaký byl zamýšlen. Vyjednávací týmy bývají početné a vyjednávání neskončí dříve, než skupina dosáhne obecného konsensu. Udržení harmonie a „zachování tváře“ bývá důležitější než otevřenost a upřímnost.

*Emocionální versus neutrální vztah k lidem.* Projevy emocí provázené živou gestikulací, vzájemnými doteky a hlasitým projevem jsou v některých národních kulturách vnímány jako zcela přirozené, v jiných se takové chování považuje za nevhodné až nepřipustné. Emocionálně se vyznačujícím kulturám označovaným také jako expresivní kultury záleží budování vztahů a péče o navázané kontakty, které považují za nezbytné pro budoucí spolupráci, než precizní, přímé a věcné vyjadřování. Příslušníci neutrálních kultur bývají vnímáni jako chladní, nepřístupní a bez emocí. Opačně orientovaným kulturám mohou připadat nevyzpytatelní a nedůvěryhodní. Specifickým znakem neutrálních kultur je jejich zaměření na dosažení vytčeného cíle a splnění daného úkolu. Nezáleží jim tolik na navazování a udržování trvalých mezilidských vztahů.

*Specifické versus difuzní zaměření.* Kultury se specifickým zaměřením jsou silně orientovány na stanovený úkol, funkci, cíl či aktivitu a uznání statusu či pozice s ním spojené. Manažer je vedoucím pracovníkem, uznávanou autoritou v hierarchii podniku převážně na svém pracovišti. Mimo ně už je vnímán jako člověk každý jiný a jeho okolí mu z pozice jeho funkce či titulu neprojevuje žádnou zvláštní úctu. Příslušníci specificky zaměřených kultur se snaží vyřídit daný úkol co nejrychleji a postoupit k dalšímu. Nepovažují za důležité budování a udržování dlouhodobých vztahů v pracovním prostředí. V kulturách s difuzním zaměřením dochází ke vzájemnému prolínání různých

oblastí - pan ředitel panem ředitelem a pan doktor panem doktorem i mimo místo výkonu své profese. Své tituly i autoritu si s sebou odnášejí i mimo pracovní prostředí a okolí se k nim chová s patřičnou úctou a oni takové chování očekávají. Každý příslušník společnosti zaujímá určité na společenském žebříčku. Dobré vztahy spojené s důvěryhodností ke konkrétnímu člověku jsou důležitější než věcná stránka (v obchodních vztazích např. cena, kvalita, dodací doba atd.).

*Přiznaný status versus připisovaný status.* Podle Trompenaarse se od sebe jednotlivé kultury odlišují také tím, jakým způsobem je v nich dosahováno určitého postavení a uznání. Existují společnosti, kde zařazení do určité společenské vrstvy získává jedinec již svým narozením. Původ sám o sobě může být jakýmsi kvalifikačním předpokladem. Status je přiznáván také na základě příslušnosti k určité společenské třídě či rodině nebo podle titulu u jeho jména. V takovém případě se jedná o přiznaný nebo také připisovaný status. V jiných národních kulturách je možné získat postavení na základě dosahovaných výsledků a úspěchu. Důraz je kladen na to, čeho člověk dosáhl sám, než na to, z jaké rodiny pochází, ke které sociální skupině patří či jaké tituly nashromáždil.

*Vztah k času: Sekvenční versus synchronní koncepce času.* Rozdílný vztah lidí k času bývá častou příčinou frustrací při mezinárodní spolupráci. Termín přesnost, který je s časem velmi úzce spjat, může v různých kulturách nabývat obsahově odlišné významy. Příslušníci různých národních kultur vnímají a tedy i využívají čas rozdílným způsobem. V tomto kontextu rozdělil Trompenaars kultury se sekvenční koncepcí času a kultury se synchronní koncepcí času. Ty kultury, jejichž příslušníci vnímají čas sekvenčně nebo-li lineárně, vykonávají jednotlivé činnosti jednu za druhou, tzn., že úkol, jednání nebo schůzku započnou teprve tehdy až ukončí všechny činnosti předchozí. Čas je pro ně rozdělen do hodin, minut a vteřin a jeho využití je plánováno s dostatečným předstihem a jeho dodržování je kontrolováno. Plýtvání časem se považuje za nepřípustné, přesnost je důležitá. Naopak příslušníci kultur se synchronní koncepcí času jsou schopni zabývat se několika činnostmi najednou. Harmonogramy jsou vnímány jako omezující a bývají proto považovány za „orientační rozpis“ nikoli za program, který by měl být striktně dodržen. Schůzky se nesjednávají na základě přesného časového plánu, jejich pořadí se mění podle toho, jakou závažnost mají v daný moment. Není neobvyklé, když během schůzky přicházejí a odcházejí další členové, vlastně probíhá několik setkání současně. Považuje se za nezdvořilé nechat nově příchozí čekat. Čas je méně důležitý než vztahy.

*Vztah k okolí.* Ve vztahu k okolnímu prostředí identifikoval Trompenaars dimenzi, na jejímž jednom konci existují národní kultury, kde je zastáván názor, že člověk je strůjcem svého osudu a má možnost ovlivnit své okolí, včetně lidí. Cíle se dají naplánovat, rizika je možné odhadnout a řídit. Problémy se dají rozdělit na malé části a postupně zvládat. Když se člověk bude snažit, prosperita se dostaví. Na druhém konci se nacházejí naopak takové kultury, jejichž příslušníci jsou přesvědčeni o tom, že vše je dáno nebo řízeno shora a člověk nemůže nic změnit. Je-li někdo bohatý, je to proto, že má štěstí nebo projev boží vůle. Co má být, je již dávno dáno a není tedy nutné plánovat.

### ***Kulturní dimenze projektu „GLOBE“***

V roce 1993 byla zahájena první fáze sběru dat k výzkumnému projektu GLOBE<sup>22</sup>, v současné době probíhá a je dokončována již čtvrtá fáze sběru dat<sup>23</sup>. V rámci tohoto projektu bylo doposud dotazováno více než 17 000 manažerů průmyslových a obchodních podniků v 62 zemích. Cílem tohoto projektu je identifikovat osobnostní profil úspěšného vedoucího pracovníka, který působí v multikulturním prostředí nadnárodních společností. Dílčími cíli této studie je zmapovat a popsat obsah zkoumaných národních kultur a jejich vliv na chování manažerů. Data získaná z dotazníkového šetření byla prostřednictvím metod statistické analýzy kategorizována a následně bylo identifikováno devět kulturních dimenzí (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004):

- vyhýbání se riziku (angl. uncertainty avoidance),
- orientace na budoucnost (angl. future orientation),
- mocenský odstup (angl. power distance),
- kolektivismus institucionální (angl. institutional collectivism),
- humánní orientace (angl. humane orientation),
- orientace na výkon (angl. performance orientation),
- „in – group“ kolektivismus (angl. in-group collectivism),
- egalitářství (angl. gender egalitarianism),

---

<sup>22</sup> GLOBE je akronymem používaným místo celého označení názvu projektu, který zní „Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“.

<sup>23</sup> Cílem první fáze projektu bylo vyvinout nástroj pro měření kultury a atributy řízení, které by mohly být používány v mezinárodním měřítku. V průběhu druhé fáze se zabývali vyšetřovatelé vztahem mezi možnostmi organizace (velikost, technologie, prostředí a strategie) a činností organizace a efektivitou organizace. Třetí fáze byla zaměřena na identifikaci vlivu chování řídicích pracovníků na postoje podřízených a pracovní výkonnost, jakož i na efektivnost vedení v rozdílných kulturách. V rámci čtvrté fáze je úsilí věnováno dokazování, stanovení kauzalit a rozšiřování získaných poznatků.



- asertivita (angl. assertiveness).

Uvedené kulturní dimenze slouží k popisu obsahu a následné komparaci obsahu národních kultur. Jak je patrné již z jejich označení, obsahově mnohé z nich korespondují s již výše popsanými kulturními dimenzemi nizozemských kulturologů Geerta Hofstedeho (2002) a jeho žáka Fonse Trompenaarse (2006). Jedná se o kulturní dimenze „vyhýbání se riziku“, „mocenský odstup“, „orientace na výkon“, „orientace na budoucnost“, dimenze „individualismus versus kolektivismus“ byla rozdělena do dvou dimenzí – „institucionální kolektivismus“ a „in-group kolektivismus“. „Institucionální kolektivismus“ představuje míru preference zájmů institucí před individuálními zájmy a „in-group kolektivismus“ představuje míru sounáležitosti k určité sociální skupině, k nimž jedinec patří. Dimenze „egalitářství“ představuje míra, s jakou společnost minimalizuje pohlavní nerovnost a „asertivita“ charakterizuje míru sebevědomého chování jedinců v této kultuře.

Po identifikaci kulturních dimenzí byly zkoumané národní kultury rozděleny podle podobného obsahu do „kulturních klastrů“. Systematické shlukování bylo provedeno na základě podobnosti obsahu uznávaných hodnot, podobných praktik a vzorců chování, tzn. že do jednoho shluku nebo-li klastru byly zařazeny ty národní kultury, jejichž příslušníci sdílejí obsahově podobné hodnoty a v jejich chování se odráží a lze v něm pozorovat obsahově podobné standardy.

Systematickým shlukováním byly identifikovány dva základní kulturní klastry v rámci zkoumaných evropských zemí:

- severo-západní shluk,
- jiho-východní shluk.

Tyto dva základní shluky byly dále rozděleny na podshluky.

V rámci severo-západního shluku byly identifikovány následující podshluky: národní kultury:

- anglický (Velká Británie a Irsko),
- nordický (Nizozemí, Švédsko, Dánsko, Finsko),
- německý (Spolková republika Německo, Rakousko a Švýcarsko),

V rámci jiho-východního shluku byly identifikovány následující podshluky: národní kultury:

- „latinský“ (Francie, Itálie, Španělsko, Portugalsko)
- blízkovýchodní (Řecko, Turecko),
- střední a východní Evropa (Maďarsko, Slovinsko, Polsko)

Výzkumné výsledky získané projektem GLOBE, potvrzují hypotézu, že neexistuje jednotná evropská kultura, ale jednotlivé národní kultury mohou být systematicky shlukovány do kulturních skupin, které se vyznačují podobnými hodnotovými orientacemi a normami chování. Dalším závěrem je konstatování, že není možné hovořit o jednotné typické evropské kultuře - v mnoha dimenzích existují značné rozdíly v rámci celé Evropy. Není možné jednoznačně identifikovat vzorec chování, který by byl typický pro prostředí Evropy.

### ***Kulturní standardy podle A. Thomase***

Metoda kulturních standardů představuje alternativu k antropologicky ovlivněnému výzkumu kultury Hofstedeho (1990, 1993), Trompenaarse (1993), Hall a Hall (1990) a dalších. Německý psycholog Alexander Thomas byl ovlivněn pracemi Nancy Adler (1983,1985) a H.C. Triandise (1984), na konci osmdesátých let minulého století vyvinul koncept kulturních standardů. Ve své práci vymezil Thomas kulturu jako „referenční rámec pro chování jedince ve společnosti, organizaci nebo skupině (Thomas, 1988, str. 149). Vlastní kulturu si jedinec uvědomuje teprve, když je konfrontován s jinou kulturou. Na základě této konfrontace a následné analýzy tzv. kritických událostí<sup>24</sup> je možné identifikovat specifika zkoumaných národních kultur označované jako kulturní standardy.

Kulturní standardy byly definovány pomocí pěti následujících znaků (Schroll-Machl, Nový, 2005):

---

<sup>24</sup> „Kritickými událostmi“ (angl. critical incidents) jsou rozuměny takové události, při nichž příslušník jedné kultury pozoruje způsob chování příslušníka odlišné kultury a toto chování označí za neočekávané a takové, kterému nerozumí.

1. Kulturní standardy jsou způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé, normální, typické a společensky závazné jak pro sebe, tak pro ostatní.
2. Vlastní chování i chování druhých se těmito kulturními standardy řídí, reguluje, posuzuje.
3. Kulturní standardy mají regulační funkci v široké oblasti různých situací a při jednání s různými lidmi.
4. Individuální a pro skupinu specifický způsob užívání kulturních standardů k regulaci chování může variovat v rámci určité toleranční zóny.
5. Chování, které se pohybuje za hranicemi této zóny, sociální prostředí odmítá a postihuje.

Kulturní standardy je možné identifikovat pouze při vzájemné komparaci národních kultur. Získané standardy však není možné zobecňovat a považovat je za obecně platná specifika celé národní kultury. Takto zjištěné kulturní standardy jsou vždy poplatné době a je nutné je vztáhnout pouze ke zkoumaným kulturám i sociálním skupinám.

\* \* \*

Kultura je abstraktním konstruktem postihujícím velmi složitě strukturovaný jev, a proto neexistuje všeobecně přijatá definice tohoto pojmu. V současné době je kultura nejčastěji chápána jako soubor názorů, hodnot a vzorců chování, které jedinec získává v průběhu svého života v rámci sociálních skupin, jejichž se stává členem. Kultura jako společně sdílený systém významů a vzorců chování se projevuje v chování jednotlivých členů konkrétních skupin, je pro danou skupinu specifická a odlišuje ji od jiných skupin. Klíčovou funkcí kultury je usměrňování chování jejích členů. Potíže při definování jsou dány především tím, že kultura představuje množství různorodých prvků a vztahů vytvářejících různé struktury a procesy, které je možné zkoumat z mnoha hledisek.

Shrneme-li uvedené poznatky týkající se oblasti kultury, je možné konstatovat, že kultura:

- je vytvořena člověkem;
- silně ovlivňuje naše vnímání sebe sama a okolního světa;
- je osvojena v průběhu primární socializace v rámci procesu učení;

- je relativně stálá, ale přitom podléhá kontinuální změně;
- představuje hodnotový a orientační systém pro myšlení, cítění a chování jedince;
- odlišuje od sebe rozdílné sociální skupiny.

#### 4.4 Mezinárodní manažer jako klíčová postava mezinárodního ŘLZ

##### 4.4.1 Osobnostní profil mezinárodního manažera

Řízení lidských zdrojů je komplexním procesem, který je přes své obecně platné znaky v každém případě specifický a unikátní, a klade tak na jeho jednotlivé aktéry velmi vysoké nároky. Všechny řídicí aktivity jsou velmi psychicky náročné, protože vždy jde o práci s lidmi - jedinečnými osobnostmi, kteří se přes svou relativní stálost charakteru, vyvíjejí a mění. Proto je každá situace zcela jiná, a to i když se jedná se stejným spolupracovníkem v téže záležitosti. Na nositele podnikového řízení – manažera nebo-li vedoucího pracovníka tedy čekají mnohá úskalí, jsou na něj kladeny a musí čelit mnohým zejména psychickým tlakům.

Do dnešní doby bylo popsáno mnoho přístupů a teorií řízení podniku, bohužel však neexistuje jednoznačná odpověď na otázku, jaký způsob řízení lidských zdrojů je nejvíce účinný. Úspěšnost řídicího procesu totiž závisí na mnoha faktorech, které více či méně významně ovlivňují jeho průběh. Tento proces je závislý zejména na jeho aktérech - vedoucích pracovnících (nebo-li manažerech<sup>25</sup>) a jimi vedených (podřízených) pracovnících. Proto bude v další části této práce věnována pozornost právě manažerům – jejich osobnosti a stylu řízení, na kterých závisí úspěch celého složitého procesu řízení podniku.

Manažer je chápán jako samostatná profese, kdy „pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“ (Veber a kol., 2000). S postupným

---

<sup>25</sup> V česky psané odborné literatuře se můžeme setkat s pojmy vedoucí pracovník či manažer – tyto pojmy jsou chápány pro účely této práce obsahově jako synonyma. V anglicky psané literatuře se můžeme setkat ve stejném kontextu s termínem „manager“ nebo „leader“, v německy psané odborné literatuře je používán pojem „Führungskraft“ nebo „Leiter/In“ (obsahově shodný pojem „Führer“ je používán velmi sporadicky, protože je vnímán ve spojitosti s národními dějinami velmi pejorativně). V mnoha jazykových mutacích zdomácněla podoba anglického výrazu „manager“.

nárůstem a rozšiřováním podnikatelských činností se zvyšují i nároky kladené na manažery, a proto dochází ke členění managementu do několika úrovní<sup>26</sup>.

K tomu, aby se vedoucí pracovník stal skutečně úspěšným, je nutné, aby disponoval takovými osobnostními předpoklady a byl motivován správným směrem a to natolik dostatečně, aby kontinuálně dosahoval žádoucích výkonů ve výkonu své pozice.

V četných výzkumech se proto vědci pokoušeli (např. Koontz, Weihrich, 1993, House, Javidan, 2006) identifikovat univerzálně platný profil osobnosti úspěšného manažera. V tab. 4 je uveden stručný seznam nejčastěji uváděných obecných předpokladů, které jsou považovány za nejdůležitější pro úspěšné působení manažera v podniku.

Vlastnosti	Schopnosti	Dovednosti	Znalosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciativní</li> <li>• charismatický</li> <li>• ctižádostivý</li> <li>• empatický</li> <li>• sebevědomý</li> <li>• sebekritický</li> <li>• vytrvalý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vyjadřovací</li> <li>• přesvědčovací</li> <li>• vystupování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• řídicí (plánování, organizování, rozhodování, delegování, kontrolování)</li> <li>• komunikační</li> <li>• asertivní</li> <li>• vyjednávací</li> <li>• technické</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odborné</li> <li>• trhu</li> <li>• konkurence</li> <li>• mezioborové (psychologie, sociologie, práva, ekonomie,...)</li> <li>• jazykové</li> </ul>
<b>OSOBNÍ MOTIVACE<sup>27</sup></b>			

Tab. 4 Profil osobnosti úspěšného manažera

(zdroj: autorka, zpracováno dle zdrojů uvedených v seznamu literatury).

<sup>26</sup> Nejčastěji je management členěn do tří úrovní:

- vrcholový management - představují pracovníci, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepci určité organizační jednotky;
- střední management (např. manažeři závodů, vedoucí různých útvarů apod.) – hlavní činností středního managementu je získávání a podávání informací;
- nižší management (např. předáci, mistři, vedoucí dílen apod.) – jedná se o základní úroveň postavení manažerů nad výkonnými pracovníky.

Uvedené členění managementu je možno považovat za základní, protože současné organizace jsou hierarchizovány podle jejich aktuálních potřeb (Veber a kol., 2000), např. ve firmách s malým počtem zaměstnanců může být vrcholové vedení představováno pouze majitelem či několika jedinci, střední management nemusí být zastoupen vůbec a naopak v početně velkých firmách může být úrovní i více.

<sup>27</sup> **Motivaci** je možné chápat jako soubor vnitřních pohnutek označovaných jako motivy, které aktivují a směřují chování každého člověka. Nejčastějšími motivátory nebo-li zdroji lidské motivace jsou potřeby, zájmy, hodnoty a postoje (Koubek, 2004).

Jak je patrné z tabulky 4, efektivně působit na své podřízené dokáže pouze takový manažer, který má ten „správný mix“ osobnostních předpokladů. Těmito předpoklady je chápán takový soubor vlastností, schopností, dovedností a znalostí umožňující mu ovlivňovat jeho podřízené a spolupracovníky žádoucím směrem, tj., k efektivnímu dosahování vytyčených podnikových cílů.

Za nejdůležitější vlastnosti úspěšného manažera je tedy možné považovat iniciativu, ctižádost, empatii, charisma a zdravé sebevědomí. Iniciativní přístup spočívá zejména v aktivitě až proaktivitě v chování. Ctižádost vede prostřednictvím stanovených cílů k dosahování potřebných výsledků. Empatie znamená předpoklad dokázat se vcítit do pocitů podřízených a vnímat příčiny, které je vedou k určitému chování. Charisma představuje zvláštní nadání jedince působit na ostatní přesvědčivým způsobem. Vedoucímu pracovníkovi nesmí chybět ani zdravé sebevědomí, protože znalostí svých možností a limitů nepodceňuje, ale také nepřeceňuje své možnosti. Sebejisté vystupování má velmi pozitivní dopad i na podřízené, protože vnáší jistotu a klid do pracovních procesů. Do výčtu nezbytných osobnostních předpokladů patří také sebekritický přístup, který umožňuje manažerovi identifikovat, analyzovat a především se poučit z vlastních chyb tak, aby je v budoucnosti již neopakoval.

Vykonávání manažerských funkcí je náročným povoláním v prostředí jedné národní kultury, tzn. v takovém prostředí, kde se manažer setkává a ovlivňuje pracovníky pocházející pouze z jedné národní kultury. Působení v prostředí nadnárodních firem znamená však mnohem větší tlak kladený na manažery, ale také větší výzvy a možnosti jejich rozvoje.

Pokud manažer působí při výkonu svých pracovních činností ve více, než jedné národní kultuře<sup>28</sup> můžeme jej označit za *mezinárodního manažera*. Podle Nového a kol. (1996) se jedná o „člověka schopného efektivně řídit organizace operující v mezinárodním měřítku“ (str. 34).

---

<sup>28</sup> Touto národní kulturou je chápána kultura jeho vlastní, tzn. ta, ve které vyrůstal, byl vychováván a jejíž hodnoty a normy chování si osvojil.

V užším slova smyslu, je mezinárodní manažer chápán jako (Stumpf, 2005):

- vedoucí pracovník, který je vyslán mateřskou společností do zahraničí za účelem splnění určitého úkolu (např. vybudování nové pobočky), toto poslání bývá časově omezeno – nejčastěji na dobu 1 – 3 let, tito vedoucí pracovníci bývají označováni jako expatrioti<sup>29</sup>;
- zástupce společnosti v zahraničí, jehož úkolem je navazovat a pečovat o kontakty získané zahraniční;
- odborníci a vedoucí pracovníci, kteří pracují v mezinárodních týmech a podílejí se společně se svými zahraničními kolegy na řešení konkrétních projektů;
- specialisté a manažeři vedoucí tým složený z příslušníků odlišných národních kultur, přičemž sídlo společnosti a výkonu práce je umístěno v podmínkách jejich vlastní národní kultury;
- odborní pracovníci relokovaní na omezenou dobu z dceřiné společnosti do centrály mezinárodního podniku, a to za účelem získání a rozvinutí interkulturní kompetence nebo doplnění chybějících odborných pracovních sil - tito manažeři jsou označováni také jako inpatrioti.

Na konci minulého století se mezinárodní řízení lidských zdrojů omezovalo velmi často pouze na práci a podporu expatriotů, tj. pracovníků, kteří jsou vysíláni mateřskou společností pracovat do zahraničí a po určitém čase (splnění úkolu) se opět vrací zpět. V současnosti je záběr této oblasti mnohem širší a jak je vidět i z výše uvedeného výčtu zahrnuje veškeré personální činnosti realizované v domácím prostředí a navíc aktivity nutné pro práci v mezinárodním prostředí.

V kontextu mezinárodního managementu se setkáváme kromě již zmiňovaných termínů „mezinárodní manažer“, „expatriot“ a „inpatriot“ také s pojmem „euromanažer“ nebo-li „virtuální manažer“.

---

<sup>29</sup> Termín expatriot je převzat z anglicky psané odborné literatury a běžně je přejímán i do jiných jazykových mutací textů zabývajících se mezinárodním managementem. Štrach (2009) doporučuje tento termín do českého jazyka překládat jako „expatriant“. Vzhledem k tomu, že se tento termín v českém jazyce neujal a běžně se používá termín „expatriot“ (někdy zkracován jako „expat“), který je mezi manažery mezinárodních společností etablovaných v České republice zaveden, bude takto používán i v této práci.

Euromanažerem je označován takový vedoucí pracovník, který vykonává řídicí funkce ze své mateřské země, tzv. „na dálku“ nebo-li virtuálně. Samozřejmě příležitostně tyto pobočky osobně navštěvuje, případně do dané země jezdí vyřizovat důležité obchodní schůzky. Tento typ manažera bývá v odborné literatuře vymežován jako „virtuální expatriot“ (Briscoe, Schuler, Claus 2008).

Mezinárodní manažer je vyslán do zahraničí vždy s určitým cílem. Caligiuri a Colakoglu (2007, dle Štrach, 2009) identifikovali ve své výzkumné práci následující čtyři základní druhy pracovních pobytů v zahraničí a popsali sledované cíle (viz tab. 7):

- technický typ,
- provozní typ,
- vývojový typ,
- strategický typ.

Typ pobytu	Osobnostní rozvoj manažera	Požadované interkulturní kompetence	Základní povinnost a cíl	Typická pozice v rámci zahraniční pobočky
<b>Technický</b>	žádný	nízké	splnění specifického úkolu a návrat	IT odborníci, odborní pracovníci
<b>Provozní</b>	není cílem	požadovány, nutná interakce s tamními kolegy	splnění specifického úkolu a návrat	střední management (oblast prodeje, marketingu, vzdělávání)
<b>Vývojový</b>	osvojení si určitých schopností	vyvíjejí se většinou v průběhu pobytu	zlepšení dovedností a získání nových zkušeností	střední a nižší management
<b>Strategický</b>	získání zkušeností	nutné k zajištění úspěšného působení	obsazení strategické mezinárodní pozice	oblastní manažeři

Tab. 5 Typy a specifika pobytů mezinárodních manažerů

(zdroj: Caligiuri, Colakoglu, 2007, dle Štrach, 2009, str. 82)

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, je **technický typ pobytu** expatriota v zahraniční pobočce podniku zaměřen na řešení vysoce odborného problému. Na manažera většinou nejsou kladeny nároky týkající se interkulturní kompetence, ale vysokou míru dovednosti



musí prokázat v rámci své odbornosti. V praxi se jedná nejčastěji o IT specialisty nebo vysoce specializované pracovníky podniku. Cílem **provozního typu** je aktivní působení v zahraniční pobočce, a to zpravidla v roli manažera na střední úrovni řízení. V tomto případě, kdy je pracovník v těsném každodenním kontaktu se zahraničními kolegy, je požadována dobrá úroveň osvojení si interkulturní kompetence. K cílenému získání zkušeností a dovedností má sloužit třetí **vývojový typ pobytu** expatriota. Interkulturní kompetence bývá velmi často dílčím cílem tohoto zahraničního výjezdu, a proto není nutným předpokladem získaným již před jeho započítím. Manažeři zastávají při tomto typu nejčastěji pozici ve středním a nižším managementu. Za nejvyšší kategorii působení manažera v zahraniční pobočce je považován **strategický typ**, jehož cílem je obsadit klíčovou strategickou pozici v rámci řízení zahraniční dceřiné společnosti. Z tohoto důvodu jsou také na expatrioty kladeny největší nároky, vyžadovány jsou především vysoká úroveň osvojení interkulturní a manažerské kompetence.

Vzhledem ke vlivu, jaký mezinárodní manažeři v nadnárodním podniku mají, závisí na nich ve velké míře úspěch přeshraničního podnikání. Profil osobnosti mezinárodního manažera se proto stal předmětem mnohých výzkumných studií.

Např. výsledkem dlouholetého výzkumu Deller a jeho spolupracovníků bylo sestavení profilu úspěšného manažera v interkulturních situacích. Mezinárodní manažer by měl (Deller, 1996, str. 295):

- **být starostlivým vůči ostatním:** schopnost budovat a udržovat přátelský, kooperativní a důvěryhodný vztah s ostatními; schopnost projevat zájem, pozornost a respekt vůči ostatním; schopnost vnímat okolní skutečnosti (sociální, politické, kulturní); být empatickým.
- **být proaktivním:** chovat se iniciativně, přicházet s novými nápady, navrhnout budoucí postupy a řešení, věřit svým osobním cílům a dokázat je formulovat, otevřenost a přímost v komunikaci s ostatními.
- **prokazovat odstup vůči sobě samému:** k tomuto odstupu dochází prostřednictvím sebekontroly, klidné a řízené konfrontace v zátěžových interpersonálních situacích (např. v konfliktních situacích), stejně jako při stresu; dále se tato schopnost projevuje flexibilitou, otevřeností vůči myšlenkám, názorům či postojům jiných lidí a také výdrží, a to zejména pokud se jedinec

ocitá ve frustrujících situacích; do této položky patří také dobrá schopnost týmové spolupráce.

- **malá míra potřeby jistoty:** charakterizována prostřednictvím kontinuálního neuspokojení a určitého vnitřního napětí.
- **velká míra sebemonitorování:** schopnost rozumět sociálním situacím, schopnost ovládnutí vlastního chování tak, aby byly naplněny požadavky dané situace.
- **schopnost sociální přizpůsobivosti:** schopnost diplomacie, sociální inteligence a umění přesvědčit ostatní o dosažení společných cílů.

Podle Thomase (2000), německého psychologa, který se zabýval výzkumem kulturních standardů ve vybraných národních kulturách, by manažeři působící v mezinárodním prostředí měli splňovat následující předpoklady, aby byli při plnění pracovních povinností úspěšní:

- odborná kvalifikace,
- řídicí schopnosti,
- samostatnost,
- schopnost komunikace,
- flexibilita,
- schopnost učit se novému a přizpůsobit se,
- tolerance,
- psychická a fyzická odolnost,
- jazykové znalosti.

Další kritéria, která by měl splňovat manažer, aby se stal manažerem dokonce globálním, uvedli např. Charouzová a Oravec (2002):

- předchozí zkušenost z mezinárodního prostředí firmy v různých zemích,
- dosahovat žádoucí výsledky a mít dobrý odhad vývoje v daném odvětví,
- jednat produktivně a efektivně,
- být tzv. „glocal“<sup>30</sup>, což znamená mít následující osobnostní kvality:
  - vůdčí a vizionářské schopnosti,
  - být vzorem pro ostatní,

---

<sup>30</sup> Termín „glocal“ je zkratkou pro anglické sousloví „global culture“ nebo-li v českém překladu celosvětová kultura.

- být realizátorem/nositelem změny,
- správně a vhodně komunikovat,
- umět nadchnout lidi a budit důvěru,
- jednat empaticky a eticky.

### ***Typologie osobnosti mezinárodního manažera***

Německý psycholog, profesor řezenské univerzity Alexander Thomas, který se zabýval chováním jedinců v multikulturním prostředí, identifikoval tři dimenze jednoduchost versus komplexnost, akčnost versus reflexivita a interkulturní dominance versus interkulturní kompetence. V rámci těchto dimenzí popsal čtyři typické varianty chování, se kterými je možné se setkat v podmínkách mezinárodního prostředí. Mezinárodní manažery vyznačující se určitým charakterem chování, nazval Thomas (1999):

1. ignorant,
2. universalista,
3. machr,
4. tvořivec.

*Ignorant* je jedinec, který nepřemýšlí a nejedná způsobem, který je přijímán jako správný. Takový jedinec je považován za hloupého, neochotného nebo neschopného a jako partner nepřichází v úvahu. Kulturně podmíněné rozdíly v chování nebere vážně, a pokud se objeví, snaží se je odmítat. *Universalista* zastává názor, že lidé na celém světě jsou v podstatě stejní. Podle jeho názoru, mají kulturní rozdíly – pokud se vůbec vyskytují – pouze bezvýznamný vliv na chování manažerů. S přátelskostí, tolerancí a schopností prosadit se je možné zvládnout všechny problémy. S tendencí ke kulturní konvergenci zmizí velmi rychle i ty rozdíly, které ještě v „globální vesnici“ existují. Podle *machra* není důležité, zda kulturní vlivy určují myšlení a chování nebo ne. Rozhodující je, zda manažer ví, co chce, má jasné cíle, dokáže přesvědčivě argumentovat a prosadit se. Kdo odhalí svoji konkurenční výhodu a dokáže jí využít, ten vyhraje – nezávisle na tom, ve které kultuře žije a pracuje. *Tvořivec* předpokládá, že v každé kultuře se vyvinul vlastní způsob myšlení a jednání (kulturně specifický orientační systém), který je uznán příslušníky dané kultury jako „správný“. Úspěšný mezinárodní manažer musí rozpoznat tento způsob odlišného vnímání, jednání i potenciál a přistupovat k němu seriózně. Kulturní rozdíly mohou, pokud jsou vzájemně sladěny

a pochopeny, vyvolat synergické efekty a tím poskytnout konkurenční výhodu v mezinárodním managementu.

„Ignorant“ a „Machr“ odmítají význam kulturních rozdílů ve prospěch jednoduše strukturované, činně orientované a mocensky determinované představy světa a jedince. Úspěšní jsou mezinárodně působící manažeři těchto typů v případě, když mohou bezkonkurenčně a jednostranně diktovat obchodní podmínky. „Universalista“ může být stejně jako utopista tak dlouho úspěšný, dokud jeho přesvědčení o „globální vesnici“ není seriózně vyzkoušeno nebo tak dlouho, dokud se jeho kulturní zkušenosti nevyvíčí na úrovni pokračující standardizace mezinárodní podnikové kultury a zůstávají na stejné úrovni. Pouze „tvořivec“ je schopen osvojit si interkulturní manažerskou kompetenci, která mu umožní spojit vlastní kulturní zvyklosti vnímání a chování s orientačním systémem cizí kultury do takové míry, že minimalizuje nedorozumění i napětí a konfliktní potenciál je tak minimalizován.

Citovaní autoři uvádějí předpoklady, jimiž by měli manažeři působící v mezinárodním prostředí bezpodmínečně disponovat, aby byli schopni dobré orientace v cizím prostředí a dokázali podávat takové výkony, jaké jsou od nich očekávány. Některá kritéria se překrývají a podle mého názoru, manažeři disponující výše uvedenými předpoklady bohužel ještě stále nemusí být tak úspěšní, jak si představovali. Příčinu je možné spatřovat v nepochopení kulturních rozdílů, zvyklostí dané země a nesnažení se o překonání případných odlišností.

#### 4.4.2 Interkulturní kompetence mezinárodního manažera

Osobnostní předpoklady mezinárodního manažera jsou základem pro formování *interkulturní manažerské kompetence*, tzn. takových schopností a dovedností, které jim umožní efektivní působení v nadnárodních společnostech.

Schopnosti a dovednosti manažera jsou souhrnně označovány jako *manažerská kompetence* nebo-li způsobilost úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Mezi manažerské kompetence, které můžeme vidět jako univerzálně platné, jsou nejčastěji řazeny (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců,
- efektivní delegování,
- hodnocení zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- strategické plánování.

Při vzniklých konfliktech mohou manažeři aplikovat situačně vhodné strategie jejich řešení<sup>31</sup>, přičemž jejich použití závisí na tom, do jaké míry se jednotlivé strany konfliktu snaží v dané situaci prosadit své vlastní zájmy nebo do jaké míry mají zájem o udržení dobrých vztahů a vzájemné spolupráce s druhou stranou do budoucna. Koučování zaměstnanců je především nástrojem jejich učení a podpory jejich samostatnosti, ale také prostředkem, jak jim pomoci překonat osobní bariéry, které jim brání osvojit si nové pracovní postupy nebo se přizpůsobit novým podnikovým požadavkům. Důležitou dovedností manažera je delegování, které je chápáno jako přenesení zodpovědnosti za splnění úkolu na některého z podřízených. Delegování poskytuje nejen více času na důležitou práci, ale rovněž pomáhá rozvíjet schopnosti členů týmů, aby byl výkonnější. K manažerským kompetencím patří také výběr a pravidelné hodnocení zaměstnanců<sup>32</sup>. Strategické plánování je možné chápat jako nepřetržitý proces, jehož cílem je především definování poslání, cílů a prostředků k jejich dosažení.

Podle mnohých současných autorů (např. Thomas, 2000, Nový, Schroll-Machl, 2001, Cullen, Parboteeah, 2005, Bolten, 2005 a další) patří mezi klíčové kompetence manažerů pohybujících se v mezinárodním prostředí tzv. interkulturní kompetence, což je podle Schroll-Machl a Nového schopnost manažerů „vstupovat do multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je, přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly“ (Nový, Schroll-Machl a kol., 2001, str. 34). Jedná se tedy o schopnost pracovníka zvládat nároky práce v mezinárodním prostředí a mezinárodním týmu, přičemž významné faktory představují poznání, pochopení a respektování odlišných kulturních specifik spolupracovníků a schopnost adaptace na místní prostředí.

<sup>31</sup> Mezi základní strategie řešení konfliktů jsou řazeny strategie úniku, strategie přizpůsobení či ustoupení, strategie kompromisu, konfrontační strategie, strategie spolupráce.

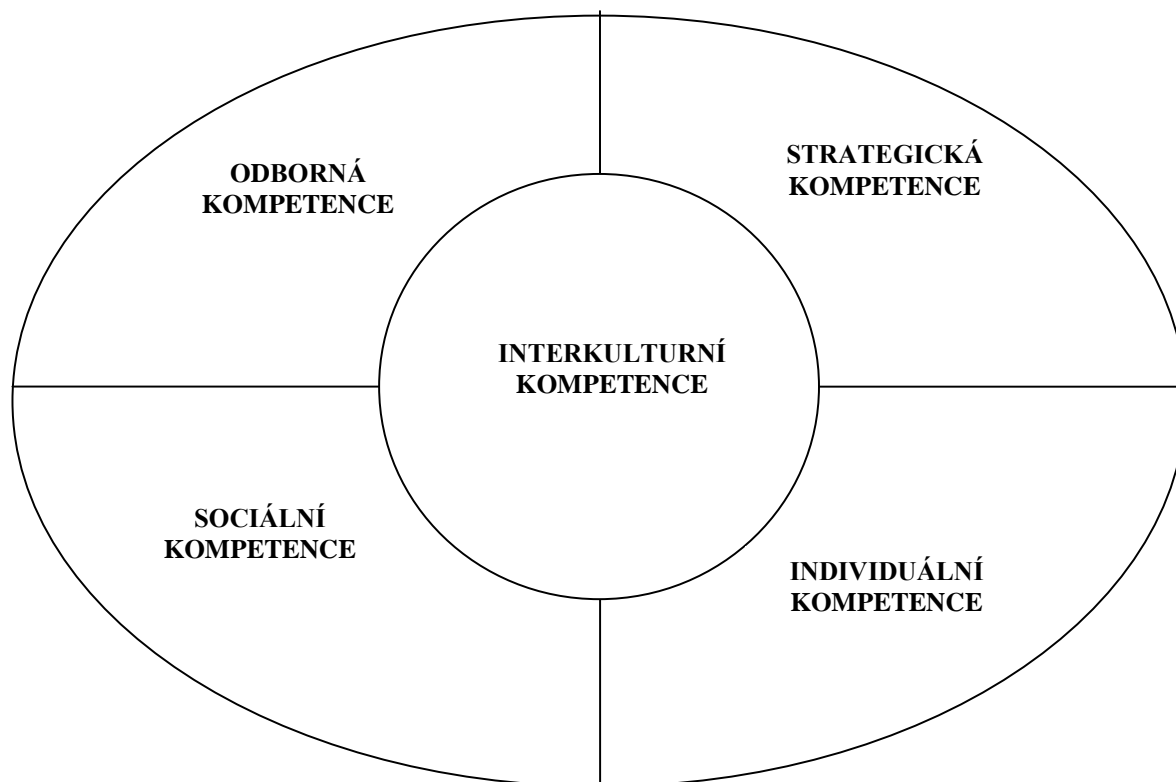
<sup>32</sup> V odborné literatuře jsou rozlišovány různé typy hodnocení pracovního výkonu lišící se např. účelovostí a stupněm formálnosti.

Úspěch mezinárodní spolupráce závisí tedy velkou měrou na právě na souboru manažerských kompetencí, kterými jsou (Stahl, Mayrhofer, Kühlman, 2005):

- strategická kompetence,
- odborná kompetence,
- individuální kompetence,
- sociální kompetence,
- interkulturní kompetence.

Pod pojmem strategická kompetence je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie. Odborná kompetence předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, mezinárodní pracovní zkušenost a moderních komunikačních technologií. Individuální kompetence představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky. Sociální kompetencí je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti. V centru všech uvedených předpokladů se nachází interkulturní kompetence, kterou je možné chápat jako schopnost rozumět specifikům vlastní i cizích národních kultur a zohledňovat je ve svém chování. K této kompetenci patří také jazykové znalosti, schopnost metakomunikace, připravenost učit se a schopnost tolerance.

Všech pět základních kompetencí mezinárodního manažera a jejich vzájemné propojení je zachyceno na obr. 9.



Obr.9 Složky manažerské kompetence mezinárodního manažera

(zdroj: Bolten, 2005, str. 313)

Na interkulturní kompetenci jsou ostatní složky interkulturní manažerské kompetence - strategická, individuální, sociální a odborná kompetence vzájemně závislé. Vzájemná závislost jednotlivých složek je podle autorů zcela evidentní. Manažer musí být např. schopen, odborně vysvětlit a komunikovat své rozhodnutí ostatním pracovníkům svého týmu tak, aby dosáhl maximální míry akceptace zadávaného úkolu. K úspěšnému zvládnutí nutně potřebuje symbiózu jazykových znalostí, řídicích schopností, empatie a znalost obsahu národní kultury všech jeho členů.

Interkulturní kompetence je komplexním pojmem, který je složen ze tří vzájemně provázaných dimenzí (Weber a kol., 1998):

- afektivní dimenze nebo-li citově orientované,
- kognitivní dimenze nebo-li znalostní a poznávací,
- konativní dimenze nebo-li orientované na chování jedince.

V rámci svých výzkumů zaměřených na poznání obsahu uvedených dimenzí interkulturní kompetence identifikovali Stüdlein (1997) a Bolten (2005) jednotlivé složky sytící jmenované tři dimenze (viz tab. 6).

Afektivní dimenze	Kognitivní dimenze	Konativní dimenze
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tolerance víceznačnosti</li> <li>• tolerance frustrace</li> <li>• schopnost zvládat stres</li> <li>• schopnost redukovat komplexní jevy</li> <li>• sebedůvěra</li> <li>• flexibilita</li> <li>• empatie</li> <li>• nepodléhání předsudkům</li> <li>• otevřenost</li> <li>• akceptace a respekt jiných kultur</li> <li>• připravenost k sebevzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pochopení konceptu kultury, a to včetně vnímání, myšlení, postojů a chování</li> <li>• porozumění příčinám chování příslušníků odlišných kultur</li> <li>• porozumění příčinám vlastního chování</li> <li>• porozumění charakteristikám interkulturních komunikačních procesů</li> <li>• schopnost metakomunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vůle a připravenost ke komunikaci</li> <li>• schopnost komunikovat</li> <li>• sociální kompetence (budování vztahu a důvěry k interakčním partnerům pocházejícím z cizí národní kultury)</li> </ul>

Tab.6 Dimenze interkulturní kompetence (zdroj: Bolten, 2005, str. 312)

V rámci afektivní dimenze je možné pozorovat, kterými emocemi, které získal jedinec z větší části v průběhu procesu socializace, reaguje na ostatní lidi, situace popř. podmínky prostředí, v němž se pohybuje. U kognitivní dimenze se jedná o to, jak jedinec interpretuje a analyzuje interkulturní situace, především chování partnera v interakčních situacích. Přičemž velmi důležité jsou znalosti jedince a jeho způsob poznávání. Poslední dimenze orientovaná na chování udává, že i při vhodném působení předešlých dvou dimenzí, záleží ve velké míře také na tom, jestli je jedinec schopen toto kompetentní tj. efektivní a adekvátní chování převést do praxe.

Stüdlein (1997) poukázal ve svých výzkumech na to, že ne vždy jsou výše uvedené komponenty interkulturní kompetence stejně úspěšné. Jejich účinnost je podle autora situačně podmíněná, to znamená, že záleží na konkrétní situaci a účastnících dané interkulturní situace. Z obsahových komponent uvedených dimenzí interkulturní kompetence je možné odvodit strukturu osobnostních předpokladů, které jsou důležité pro pracovníky pohybující se v mezinárodním prostředí nadnárodních společností.



Interkulturní kompetence může být získána praktickou zkušeností, což je ale velmi namáhavé a zdlouhavé. Vhodné je získat a osvojit si poznatky konkrétních kulturních odlišností např. prostřednictvím interkulturního tréninku (více viz podkapitola 2.5.1).

#### 4.4.3 Role mezinárodního manažera

Manažeři zastávají dominantní postavení v řízení, připravují koncepce rozvoje, řídí běžnou provozní činnost, a proto jsou pokládáni v organizacích za rozhodující činitele. Manažeři jsou chápáni jako oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedení organizace. Svými postoji a názory ovlivňují chování všech ostatních pracovníků.

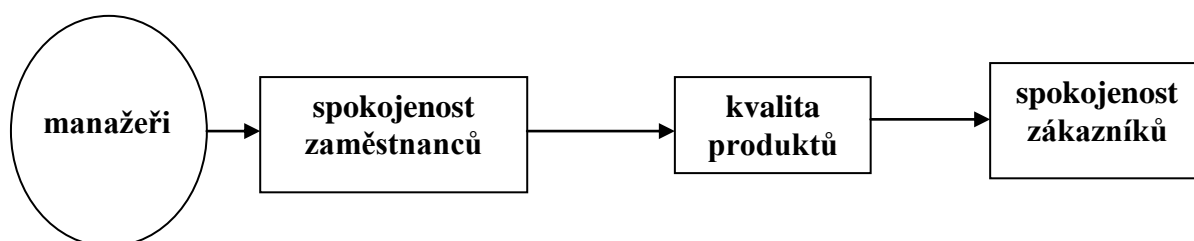
Mnozí autoři (např. Enz, 1986, Rühli, Keller, 1991, Dorabjee, Lumley, Cartwright, 1998, Hagberg, Heifetz, 2000, Sackmann, 1990, 1996, 2002 a další), kteří se zabývali zkoumáním vlivu chování manažerů na vnímání a chování ostatních pracovníků, se shodují v názoru na působení a nezastupitelnou roli manažerů pro fungování organizace.

Za základní role manažera v podniku je možné považovat (Mikuláščík, 2004, Jay, Templar, 2006):

- **interpersonální role:** manažer vystupuje jako *představitel, reprezentant podniku* a vyjadřuje zájmy firmy; *vedoucí* ve vztahu k podřízeným - snaží se je motivovat, hodnotí výsledky práce podřízených, formuluje úkoly, které se mají splnit a také jako *spojovatel* při kontaktu s vlastníky podniku a manažery na stejné horizontální úrovni.
- **informační role:** manažer působí jako *pozorovatel* (získává informace z formálních i neformálních zdrojů), *širitel* (informací, které získá zvenčí) a *mluvčí* (prezentuje organizaci nebo svůj útvar navenek, vytváří image na veřejnosti).
- **rozhodovací role:** manažer v roli *podnikatele* rozhoduje (projektuje změny, zvažuje riziko podnikatelských aktivit), *řešitele rušivých událostí* (musí reagovat na neočekávané skutečnosti), *distributora zdrojů* (hospodaří se zdroji, usiluje o maximální využití zdrojů, pružně přerozděluje zdroje) a *vyjednavče* (v jednání s jednotlivci i útvary či ostatními organizacemi)

Jak je patrné z výše uvedeného výčtu, manažeři ovlivňují fungování organizace zcela významným způsobem. Chování manažerů se odvíjí od hodnot, které uznávají a svým chováním ovlivňují způsoby, jak jsou prováděny činnosti v podniku. Manažeři zejména na vyšších úrovních vedení jsou považováni spolu se zakladateli organizace za primární aktéry a hybatele veškerého dění v podniku.

Vliv manažerů na chování ostatních pracovníků byl prokázán řadou výzkumů (např. Enz, 1986, Burke, 1995, Hagberg, Heifetz, 2000, Dolan, Garcia, 2002, Dolan, Richley, 2006 a další). Působení manažerů na spokojenost pracovníků v organizaci a následně také na spokojenost zákazníků je uveden na obr. 10.



Obr. 10 Model vlivu manažerů (zdroj: Burke, 1995, str. 59, upraveno)

V uvedeném modelu autor předpokládá, že manažeři velmi významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců organizace a kvalitu produktů, a jejich prostřednictvím tedy i spokojenost zákazníků. Manažeři v uvedeném modelu jsou chápáni jako exogenní proměnné a mají přímý i nepřímý vliv na důležité proměnné při zajišťování vysoké kvality produktů a služeb poskytovaných zákazníkům organizace. Významný vliv mají zejména na rozvoj zaměstnanců a kvalitu jejich pracovních výkonů a mohou tedy jejich prostřednictvím působit na výkonnost celého podniku.

Role manažera v podniku je velmi náročná, a proto se mnozí vědci pokoušejí jim s jejich nelehkým úkolem pomoci. Jejich snahy směřují kromě popisu osobnosti úspěšného manažera a vymezení efektivních manažerských kompetencí také k identifikaci vhodných stylů řízení.

Manažeři pohybující se v mezinárodním prostředí musejí sehrávat celou řadu rolí, pokud chtějí být úspěšnými. V první řadě jsou klíčovými osobami, které zajišťují bezproblémový průběh procesu internacionalizace podniku. Bývají tedy vnímáni jako

“promotoři” nebo-li “iniciátoři” veškerých procesů a zastávají veškeré úkoly řízení. Mezi tyto nejzákladnější úlohy patří již tradičně plánování, rozhodování, organizování a kontrola. Kromě těchto „univerzálních“ manažerských funkcí je nutné v mezinárodním prostředí zvládat i mnohé další úkoly (Enz, 1986, Hagberg, Heifetz, 2000, Sackmann, 1990, 1996, 2002):

- řídit rozvoj mezinárodní společnosti;
- ztělesňovat hodnoty a normy chování mezinárodní společnosti a být tak vzorem pro své podřízené;
- vytvářet žádoucí image mezinárodní společnosti vně podniku;
- formovat žádoucí hodnoty a chování svých podřízených, a to v souladu s vytčenou strategií mezinárodního podniku.

Mintzberg (1991) se zabýval ve svých šetřeních studiem rolí zastávaných mezinárodními manažery. Výsledkem jeho výzkumné práce je jejich kategorizace (viz tab. 7).

<b>Role</b>	Mezinárodní manažer ...
Reprezentant společnosti	...reprezentuje mezinárodní společnost při veřejných příležitostech (např. společenská setkávání, organizace veřejně prospěšných akcí) a vytváří tak žádoucí obraz společnosti na veřejnosti.
Vedení spolupracovníků	... udržuje přímý kontakt se zaměstnanci – jejich podpora a respektování.
Kontaktní osoba	... udržuje pravidelný kontakt se všemi stakeholdery mezinárodní společnosti.
Pozorovatel a vyhledavatel	... vyhledává, shromažďuje, zaznamenává a vyhodnocuje informace z externího i interního prostředí podniku.
Distributor informací	... předávání informací ostatním.
Mluvčí	... komunikuje názory a postoje sdílené ve společnosti.
Podnikatel	... iniciuje a zajišťuje plynulý chod mezinárodní společnosti.
Regulátor konfliktů	... reguluje a řídí konflikty.
Rozdělovač zdrojů	...určuje, kdo, co a kdy obdrží k zajištění pracovního výkonu z prostředků podniku.
Vyjednávač	... vyjednává pro podnik nejlepší podmínky k naplňování vytyčené mezinárodní strategie. Ujednání ve smyslu společnosti jednat.

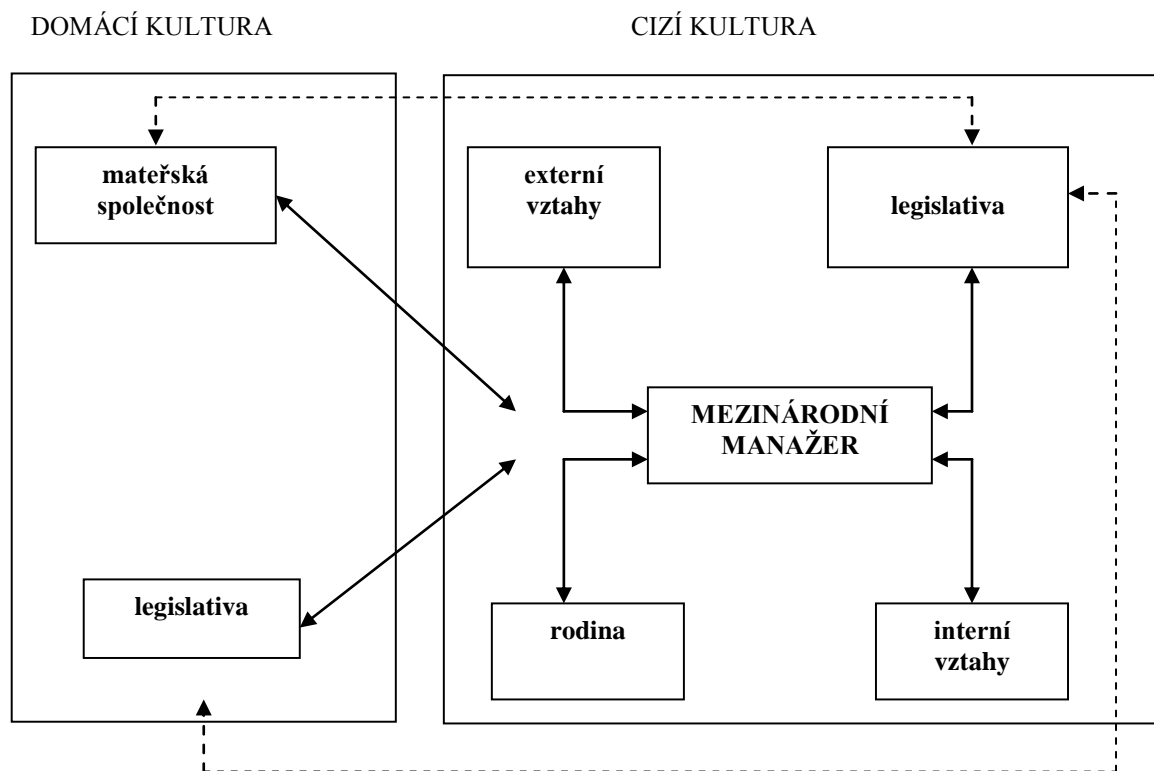
Tab. 7 Role mezinárodního manažera (zdroj: Mintzberg, 1991, dle Stumpf, 2005)

Mezi typické funkce mezinárodního manažera jsou řazeny především (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004):

- tvorba mezinárodní strategie (zahrnuje způsobilost předvídat příští vývoj a navrhnout kroky, jež posunou mezinárodní podnik vpřed);
- organizace mezinárodní pracovní skupiny
- přizpůsobivost okolnostem země (ve které se právě nachází nebo s níž právě komunikuje),
- osobní efektivnost, řízení vlastního času s ohledem na rozsah cestování a s tím související stres
- kognitivní komplexnost, což je schopnost manažera posuzovat situaci z více zorných úhlů a schopnost postřehnout vztahy mezi nimi
- ovládání jednoho nebo více cizích jazyků, které jsou pro pochopení jiné kultury velmi důležité
- emocionální energie, protože působení v mezinárodním kontextu přináší velkou psychickou zátěž a znamená pro něj velký tlak
- psychologická vyspělost, která se pojí s výraznými hodnotovými orientacemi úspěšných manažerů, a to: touha objevovat nové (ať se jedná o informace či kultury), silná koncentrace na prožívání přítomného okamžiku a respekt k lidem, bez ohledu na rasu nebo národnost.

Úlohu mezinárodního manažera v nadnárodní korporaci je možné označit za klíčovou, protože tyto osoby jsou schopny pozorováním ostatních kultur dojít k závěrům, co je potřeba v daném podniku změnit. Je to dáno tím, že postupy, které jsou obecné v jedné zemi, nemusí být obecně platné v zemi druhé.

Z uvedených výčtů je zřejmé, že od mezinárodního manažera se očekává zastávání různých rolí a výkon četných funkcí v podniku. Pozice, ve které se velmi často ocitají v mezinárodním prostředí nadnárodní korporace, je zachycena na obr. 11.



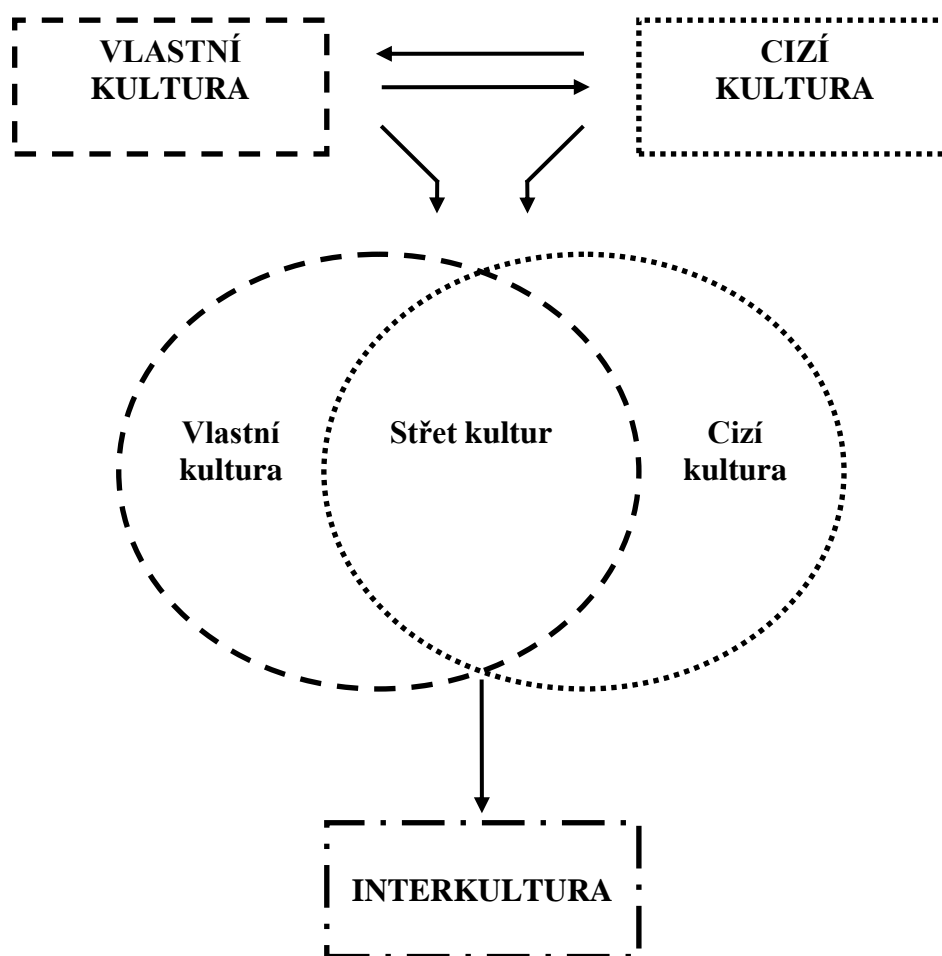
Obr. 11 Postavení manažera v mezinárodním podniku (zdroj: Stahl, 2005, upraveno).

Jak je patrné z obr. 11, představují manažeři mezinárodních korporací „prostředníka“ nebo-li kontaktní osobu mezi mateřskou a dceřinou společností. Tato role „sluhy dvou pánů“ (Bolten, 2005) s sebou přináší mnoho požadavků a nemalý tlak, který je na manažera vyvíjen. Často musí řešit dilema - na jedné straně se dokázat přizpůsobit lokálním podmínkám v dceřiné společnosti a na druhé straně plnit úkoly zadávané centrálou. Většinou mívají obě roviny – národní i zahraniční – stejné priority. Manažeři se tak ocitají ve velmi složité výchozí pozici. Na jedné straně by měli prokazovat vysokou míru porozumění pro zájmy dceřiné společnosti, na druhé straně musí mít stále na paměti prosazování potřeb centrály. Bývá velmi obtížné uspokojit stejnou měrou všechny zainteresované strany, kterým je zodpovědný. Proto je výkon této nelehké úlohy možné považovat za velmi stresující, ne vždy jsou totiž zájmy dceřiné a mateřské společnosti v souladu. Manažer se tak dostává do situace, kdy jsou na něj směřována různorodá očekávání, která mohou být částečně kompatibilní, ale také velmi protichůdná.

Kromě těchto tlaků, se kterými se musí mezinárodní manažer vyrovnat v pracovním prostředí, je velmi silně ovlivňován také zájmy své rodiny a dalšími externími faktory (např. sociálními kontakty z vnějšího prostředí podniku).

V situaci, kdy se mezinárodní manažer setkává se svými podřízenými z odlišných národních kultur a vzájemně spolu komunikují, dochází ke vzájemnému prolnutí nebo překrytí těchto konfrontujících se kultur, a tak ke vzniku zcela nové kultury, která je označována jako „*interkultura*“ (Thomas, 2005, str. 44). Takové situace jsou ovlivněny více než jedním kulturním systémem, který je pro zúčastněné více či méně zřetelný. Vzhledem k nově vytvořeným podmínkám může být tato nově vzniklá situace velmi inspirativní, ale na druhou stranu také velmi omezující. Musí být totiž zohledněny charakteristiky obou či více kultur a podporován rozvoj nově vznikající „třetí“ kultury, která je průnikem prvků doposud osvojených kulturních systémů. Vznikne tak nový hodnotový systém a vzorce chování (viz obr. 12).

Zobrazený model výstižně zachycuje průběh tohoto dynamického procesu. Vlastní a cizí kultura se vzájemně neustále ovlivňují a způsobují tak kontinuální změnu jejich obsahu. V rámci této oboustranné syntézy a sblížování obsahů kultur vzniká zcela nový interkulturní prostor, který můžeme označit jako společně sdílenou kulturu nebo -li „*interkulturu*“.



Obr.12 Vznik interkulturní situace

(zdroj: Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005, str. 46)

Na výše uvedeném obrázku je schematicky zobrazena klasická situace setkání partnerů pocházejících z různých národních kultur. Jak je vidět, tak zúčastnění myslí a chovají se nejdříve podle naučených a v jejich vlastní kultuře dobře fungujících vzorů, to znamená, že jednají monokulturně. Většina lidí je přesvědčená, že takový způsob chování je jediný správný, protože se jim mnohokrát osvědčil v podmínkách jejich vlastní kultury. Naopak způsob myšlení a chování jejich partnera, které se v určitých aspektech odlišuje, považují za divné a špatné. Pokud danou situaci vnímají zúčastnění partneři stejně, dochází k nepochopení a následným konfliktům. Všechny strany jsou totiž pevně přesvědčeny o efektivnosti svého jednání.

Jak je patrné z obr. 12 vzniká interkulturní situace tehdy, pokud se vyčlení obsah cizí kultury od obsahu kultury vlastní a pokud dojde k jejich vzájemné interakci. Mezi vlastní

a cizí kulturou existuje nejdříve velký odstup, který vytváří tzv. “meziprostor” charakteristický svou neurčitostí a víceznačností. Pokud příslušníci odlišných kultur vnímají tato specifika jako škodlivá a pro jejich jednání neefektivní, necítí se v dané situaci dobře a klasifikují ji jako neúspěšnou. Pokud jsou však schopni tyto charakteristiky vnímat, snaží se je poznat a pochopit, dochází k vytvoření vhodných podmínek pro oboustranně výhodných podmínek. Popsané proaktivní chování by mělo být určováno střídavě všemi zúčastněnými partnery – dochází tak ke vzájemnému přizpůsobování. Zobrazený model výstižně zachycuje průběh tohoto dynamického procesu. Vlastní a cizí kultura se vzájemně neustále ovlivňují a způsobují tak kontinuální změnu jejich obsahu. V rámci této oboustranné syntézy a sblížování obsahů kultur vzniká zcela nový interkulturní prostor, který můžeme označit jako “společně nově vytvářenou a sdílenou kulturu” nebo také „interkulturu“.

Prostřednictvím výzkumů zaměřených na zkoumání dynamiky interkulturních situací byly identifikovány čtyři typy chování, které jsou charakteristické pro jejich účastníky (Bochner, 1992, in Thomas, Kinast, Schroll-Machl, 2005). Jedná se o:

- *dominanci,*
- *asimilaci,*
- *divergenci,*
- *syntézu.*

Pro *dominantní chování* je typické, že uznávané hodnoty a normy chování jsou považovány za zcela výjimečné, jediné správné a jsou tedy vnímány jako nadřazené ostatním. Tento vlastní kulturní systém je prosazován s cílem zajistit dominující postavení a ovládnutí probíhající interkulturní situace. Jako osvědčené metody bývají tak v mezinárodní spolupráci zdůrazňovány např. asijský krizový management, francouzská strategie řešení problémů či německá pracovní preciznost. Tyto metody jsou vnímány jako velmi efektivní a vzniká tak tendence, prosazovat je a rozvíjet na úkor přístupů osvojených v jiných kulturách. Na partnera pocházejícího z odlišného kulturního prostředí bývá vyvíjen tlak tak dlouho a tak intenzivně, dokud se nepřizpůsobí dominantnímu partnerovi.

U *asimilačního přístupu* jsou hodnoty a normy cizí kultury přijímány za vlastní.



Přizpůsobení se a identifikace<sup>33</sup> jedince s odlišnou kulturou může být natolik silné, že může dojít až ke ztrátě své vlastní kulturní identity. Pokud dojde k takové míře vnitřního ztotožnění s cizí kulturou, že je považována za nadřazenou své vlastní kultuře, můžeme v této extrémní podobě hovořit až o xenofilii<sup>34</sup>. Míra ztotožnění může dosahovat různých stupňů intenzity. Podle Powera (1983, dle Krause, 1998) je možné identifikaci jedince podle její dosažené míry označit za:

- přirozenou,
- „vyvolanou“,
- „kalkulovanou“.

Pokud má jedinec možnost svobodné volby, přijímá hodnoty i normy cizí kultury zcela bez problémů a vnímá je jako správné, označujeme tuto identifikaci za přirozenou. Může ale nastat situace, kdy jedinec při prvotním kontaktu vnímá hodnoty cizí kultury obsahově rozdílně od hodnot kultury vlastní. Velmi často se tak stává v případě, kdy se ocitá v cizím prostředí ne zcela dobrovolně. Po prvotní konfrontaci s cizí kulturou a při následné adaptaci záleží na jedinci, nakolik se s cizí kulturou ztotožní. Pokud je adaptační proces řízený, je jedinci postupně vštěpován hodnotový systém cizí kultury. Power (1983, dle Krause 1998) označuje takový způsob identifikace za „vyvolaný“. Nedojde-li k úplnému vnitřnímu ztotožnění s cizím hodnotovým systémem a jedinec se přizpůsobí, je-li to nutné, pouze „navenek“, jde podle autora o identifikaci „kalkulovanou“. To znamená, že partner sice jedná podle očekávání příslušníků cizí kultury, ale s hodnotami, které uznávají, se zcela neztotožňuje.

K absorpci hodnot a norem chování cizí kultury dochází zejména proto, že se dotyční jedinci snaží vyhnout případné kritice svého chování a eliminovat tak možnost vzniku potenciálních konfliktních situací. K asimilaci cizí kultury tak dochází velmi často z čistě pragmatických důvodů. Jedná se zejména o minimalizaci úzkosti prožívané při neustále vyvstávajících rozdílech mezi vlastní a cizí kulturou.

*Divergence.* Pokud jsou obsahové prvky střetávajících se kultur, a to zejména hodnotové

---

<sup>33</sup> Identifikaci se rozumí ztotožnění s někým, resp. srovnání se vzorem, přijetí určitého vzoru. Identifikaci přebírá jedinec bez výhrad hodnoty své skupiny, a každý užší sociální vztah vyvíjí v jeho chování kontrolní funkci, neboť mu poskytuje zpětné vazby (Nakonečný, 1999, str. 65).

<sup>34</sup> Termín „xenofilie“ je chápán jako přehnaná obliba všeho, co je cizí, ze zahraničí (Kohoutek, 2002).

systemy a normy chování, vnímány jako stejně významné a efektivní, hovoříme o tzv. divergenci. Přestože jsou mnohé z hodnot a norem vzájemně nekompatibilní a mohou vést zejména v prvotních fázích mezinárodní spolupráce k rozkolům mezi vlastní a cizí kulturou. Divergentní chování v interkulturním prostředí často ústí v nejistotu a nedůvěru společné spolupráce, dlouhodobějšímu snížení motivace či soudržnosti a vzájemné loajality.

Pouze při vzájemné *syntéze* vlastní a cizí kultury se daří zúčastněným partnerům postupně rozměňovat stávající uznávané kulturní systémy a formovat tak nový kvalitní interkulturní prostor. V tomto novém prostoru již není upřednostňována žádná z kultur, ale na základě rovnocenně hodnocených kulturních systémů se formují komponenty tvořící zcela novou společnou kulturu. Tímto způsobem může vznikat všestranně výhodný synergický efekt mezinárodní spolupráce.

K nedorozuměním, potížím nebo konfliktům mezi příslušníky rozdílných kultur dochází podle Triandise (1975, dle Thomas, 1998) zejména proto, že nesprávně interpretují chování partnera nebo připisují nesprávné příčiny jeho chování. Pro efektivní interkulturní jednání je důležitá schopnost co nejvěrnějšího přiblížení vlastní interpretace příčin chování partnera jeho reakcím.

#### 4.4.4 Styly řízení mezinárodního manažera

Styl řízení je možné obecně chápat jako vztah mezi manažerem a jeho podřízenými pracovníky, které se snaží ovlivňovat za účelem usměrňování jejich aktivit vedoucích k dosahování vytyčených cílů.

Dle Vebera a kol. (2000, str. 260) představuje styl řízení, který také označuje jako manažerskou práci, způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní i vnější okolí podniku, jakož i uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.

Kvalita a styl manažerského vedení má rozhodující význam pro formování představ zaměstnanců, které by měly odpovídat sledované podnikatelské strategii.

Za nejvíce citovanou a dnes již klasickou typologií stylů vedení je možné považovat klasifikaci R. Likerta, profesora michiganské univerzity, kterou vytvořil již v šedesátých letech minulého století. Jedná se o následující manažerské styly (adaptováno dle Veber a kol., 2000, str. 260):

- autoritativní,
- benevolentní,
- konzultativní,
- participativní.

Při *autoritativním stylu* (bývá označován také jako autokratický) jde především o direktivní určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí jsou činěna bez jakéhokoli zapojení podřízených, manažer se nesnaží vytvořit prostředí vzájemné důvěry. *Benevolentní* nebo-li také *benevolentně autoritativní styl* označuje situaci, kdy se manažer sice chová autokraticky, ale pokouší se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování používá odměny i tresty. Důvěřuje svým podřízeným a v řadě případů rozhodování se na ně obrací. *Konzultativní styl řízení* (nebo také demokratický) podporuje obousměrnou komunikaci, i když základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Pro motivování je využito především pozitivních nástrojů, tedy odměn. Méně se využívá trestů a postihů. Pro rozhodování se využívá názorů a myšlenek podřízených. Při *participativním stylu* (označován také jako liberální) podporuje manažer aktivní zapojení podřízených do procesu rozhodování. Manažeři plně důvěřují podřízeným – vytyčují cíle a vytvářejí příznivé klima pro jejich realizaci, vlastní způsob realizace je ponechán na podřízených.

Na toto tradiční členění navázali mnozí další badatelé a autoři z oblasti managementu. Je možné jmenovat např. americké autory **Vrooma a Yettona**, kteří rozšířili tuto kategorizaci o další dva faktory – kvalitu vlastního rozhodování a ochotu podřízených realizovat dané manažerské rozhodnutí označovanou také jako míra akceptovatelnosti. Na základě identifikace těchto faktorů charakterizovali autoři následující styly řízení (Veber a kol., 2000):

- AI: *silně autokratický* (styl řízení specifický samostatným manažerským rozhodováním, manažer spoléhá pouze na své vlastní informace);
- AII: *autokratický styl* (manažer rozhoduje sám, ale využívá vybraných informací od svých podřízených, nikoliv však jejich názorů a rad);
- CI: *konzultativní styl* (manažer rozhoduje sám, ale zjišťuje názory svých podřízených, se kterými problém individuálně konzultuje);
- CII: *silně konzultativní styl* (manažer rozhoduje sám, s podřízenými však diskutuje a zajímá se o jejich návrhy);
- GII: *participativní styl* (manažerovo rozhodnutí je založeno na společné diskuzi s podřízenými, na které působí spíše v roli moderátora, který se snaží dovést diskuzi ke konsensu, tj. všemi akceptovatelnému názoru).

Doposud realizované výzkumy stylů řízení (Likert, Vroom a Yetton, Blake a Mouton, Dědina, Odcházal, 2007 a další) dospěli k závěru, že praktikovaný styl řízení je situačně podmíněn, což znamená, že manažer neaplikuje systematicky pouze jeden styl, ale mění jej a přizpůsobuje aktuální situaci a zúčastněným aktérům. Také bylo prokázáno, že styl řízení do jisté míry odpovídá organizační kultuře a společensko-politické situaci v konkrétní zemi (Veber a kol., 2000).

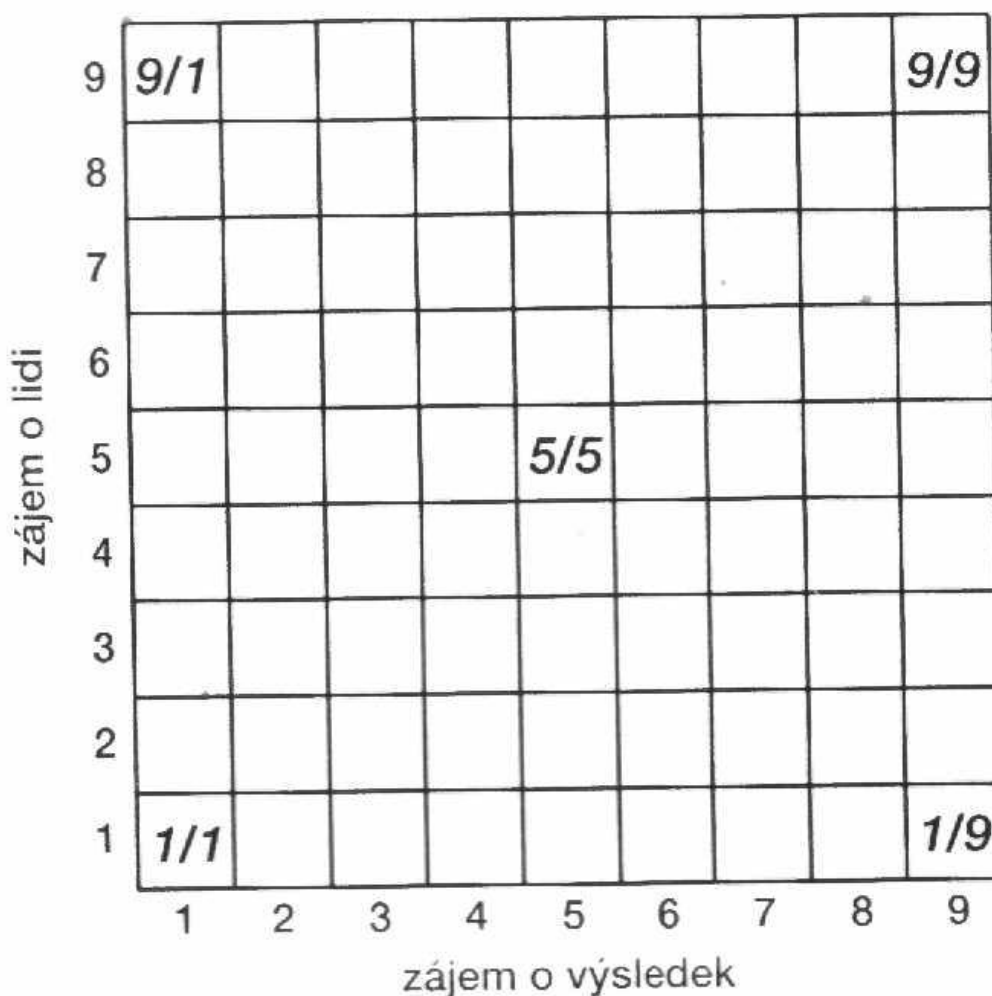
Výzkum efektivnosti jednotlivých stylů řízení odhalil kromě empirického vymezení jejich obsahu také vztah mezi praktikovaným stylem řízení a jeho vlivu na dané pracovní prostředí. Pracovníci s demokratickým vedoucím byli spokojenější, tvořivější, měli vyšší pracovní morálku a lepší vztah ke svým nadřízeným. Vedoucí pracovníci s autoritativním stylem řízení vnímají, že jejich neomezená moc postupně mizí, protože personalisté přebírají mnohá rozhodnutí, která byla dříve prováděna jimi. Většina odborníků se dnes shoduje v tom, že žádný ze tří uvedených stylů řízení není univerzální, pokud jde o jeho efektivnost. Spíše je obhajován přizpůsobivý nebo také situační přístup, což znamená, že efektivnost stylu vedení závisí na aktuálních okolnostech. Aby jednání vedoucího pracovníka bylo efektivní, měl by přizpůsobovat své chování tomu, co od něho očekávají, jaké hodnoty uznávají a jaké komunikační schopnosti mají lidé, se kterými spolupracuje. Neexistují přesně stanovená pravidla vedení, která by fungovala ve všech situacích. V procesu vedení mohou být použity obecné principy, které poskytují cenný

návod, jak se chovat, ale při uplatňování těchto principů je třeba brát v úvahu zvláštnosti dané situace a zainteresovaných lidí.

Další klasifikace stylů řízení vyvinutá autory R. Blakem a J.S. Mouton (1991) vycházela z jejich předpokladu, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných:

- zájmu o lidi (podporování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s potřebou dosahování cílů apod.);
- zájmu o výsledek (postoje manažera k věcné rovině prováděných činností – efektivita práce, výrobní postupy a procesy, úroveň rozhodování apod.).

Tyto dvě proměnné uplatňované při řízení tvoří dvě základní dimenze tzv. „*manažerské mřížky*“ známé také pod označením *teorie GRID* (viz obr. 13).



Obr. 13 Manažerská mřížka dle Blake a Mouton (zdroj: Hospodářová, 1997)

Jak je patrné z výše uvedeného obrázku, chování manažera má dvě dimenze – buď je orientován na uložený úkol a sleduje jeho výsledek nebo je zaměřen na vztahy se spolupracovníky a jejich individuální potřeby. Podle vzájemně se měnícího poměru těchto dimenzí na stupnici od jedné do devíti charakterizují následně identifikované styly řízení (Veber a kol., 2000, Buchta, Siegl, 2004):

- 1/1 lhostejný typ,
- 1/9 sousedský typ,
- 9/1 úkolový typ,
- 9/9 týmový typ,
- 5/5 kompromisní typ.

„*Lhostejným typem*“ je označován takový styl řízení, při kterém se manažer stará především sám o sebe, nezajímá jej ani výsledek činnosti ani potřeby podřízených spolupracovníků. Tento styl řízení je nazýván také „ochuzeným managementem“.

Manažeři „*sousedského typu*“ jsou málo orientováni na výsledek a věcnou stránku prováděných činností, zato však věnují velkou pozornost svým podřízeným. Dbají na vytváření mezilidských vztahů a snaží se vytvářet přátelskou atmosféru. Tento přístup je označován také jako „management venkovského klubu nebo zájmové organizace“.

Manažer „*úkolového typu*“ nebo-li také „technokrat“ se málo zajímá o lidi v podniku, o to více pozornosti věnuje řízení výrobních operací a dosahování žádoucích pracovních výkonů. „*Týmový manažer*“ představuje nejžádanější kombinaci, ideálního vedoucího pracovníka, který dokáže spojit starost o dosažení úkolu s dobrými mezilidskými vztahy na pracovišti. Posledním typem je tzv. „*kompromisní typ*“. Manažer tohoto typu vykazuje průměrný zájem o výsledek sledovaného úkolu, tak i o ostatní spolupracovníky. Jedná se o jakousi pomyslnou rovnováhu mezi udržením pracovního výkonu a nutností udržovat mezilidské vztahy na pracovišti.

Ke konci minulého století byly identifikovány a popsány i další přístupy k řízení. V následujícím textu je uveden výčet některých z nich.

*Situační vedení* Blancharda a Herseye (1999) zaměřená na připravenost podřízených, kteří následují vůdce. Optimální vůdcovství je definováno výběrem správného stylu, jenž je v souladu s připraveností a zralostí těch, kteří vůdce následují. Bez ohledu na to, co vůdce dělá, závisí jeho efektivnost na tom, co dělají jeho podřízení. Připravenost podřízených je mírou jejich schopností a ochoty splnit úkol. Tento přístup je založen na dvou základních dimenzích – orientace na úkoly a orientace na vztahy, z jejichž kombinace jsou vyvozeny čtyři styly vůdcovství charakteristické sdělováním, prodáváním, participováním či delegováním. Vztahy mezi vůdcem a jeho následovníky jsou připodobňovány ke vztahu rodiče a dětí, kdy rodič přizpůsobuje svůj styl vyspělosti a zralosti dítěte, neboť tento model obsahuje komponentu změny řídicího stylu v závislosti na míře zralosti podřízených.

*Participativní vedení* (Vroom, Yetton, 1998) nabízí normativní popis pravidel, které má

vůdce používat, aby vědomě určoval spoluúčast podřízených na rozhodování v různých typech situací, a to prostřednictvím modelu v podobě rozhodovacího stromu. Vůdce vždy posuzuje faktory významnosti rozhodování, důležitosti závaznosti, vlastní zkušenosti, podpory skupiny, zkušenosti skupiny a týmové kompetence. Doporučení specifického optimálního přístupu se odvíjí od toho, zda si vůdce přeje minimalizovat čas nezbytný pro rozhodnutí nebo maximalizovat pravděpodobnost skupinové akceptace příslušného rozhodnutí.

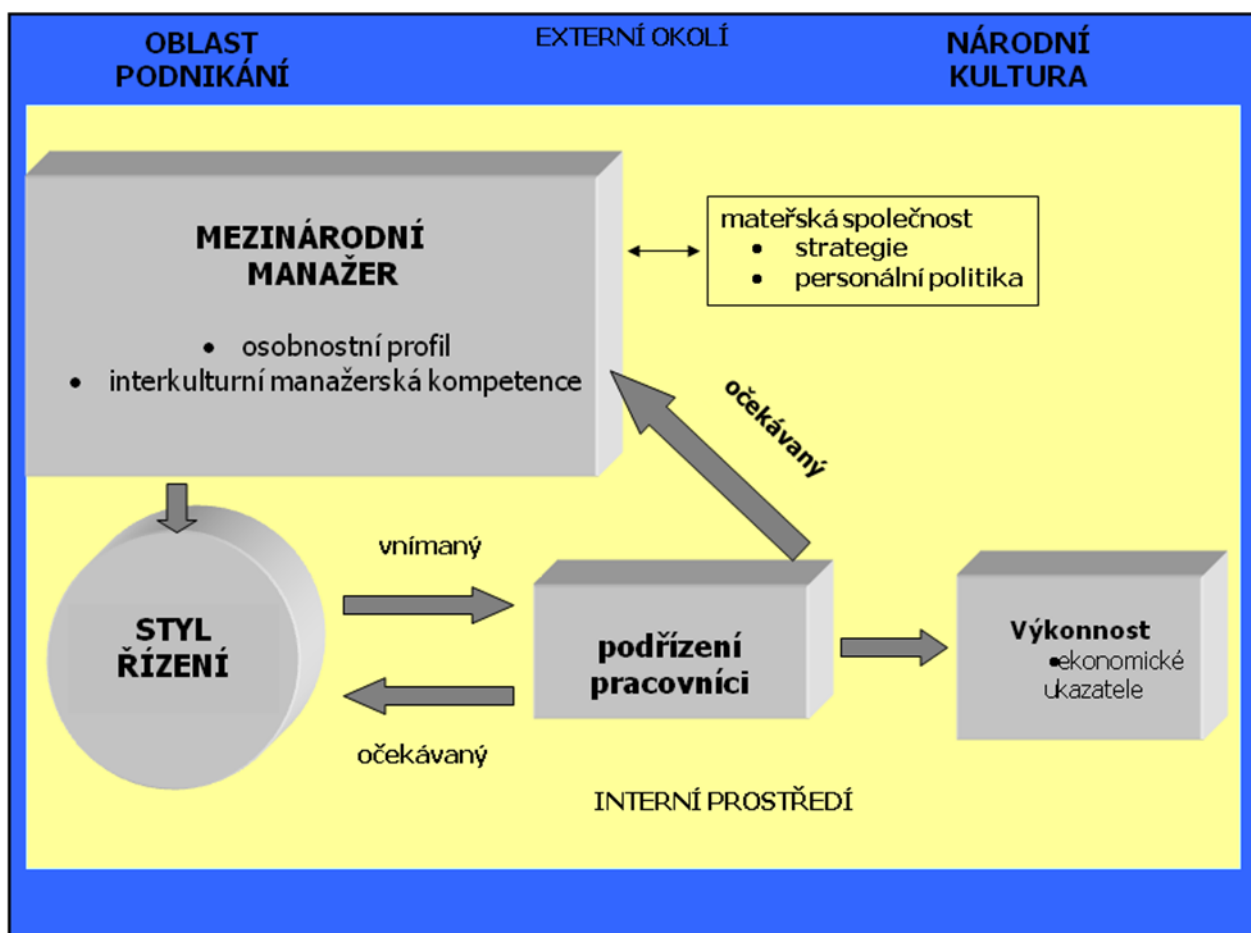
*Transakční a transformační leadership* (Fullagar, Downey, Wefald a Rupayana, 2007) provedli podrobný výzkum v oblasti popisu pracovních pozic a identifikovali několik významných rysů pracovního prostředí podporujících aktivní pracovní zapojení. První rozlišení transakčního a transformačního leadershipu pochází od Downtona (1973, dle Avolio, Bass, 2004), který jej použil v rámci svého pokusu o vysvětlení rozdílů mezi revolucionářskými, rebelujícími, reformujícími a průměrnými vůdci. Nicméně výzkum tohoto konceptu leadershipu zahájil James MacGregor Burns v roce 1978, jenž tímto způsobem odlišoval výjimečné leadery měnící jednotlivce, skupiny, organizace i národy (transformační leadership) od běžných leaderů, kteří jednoduše udržují status quo a funkční procesy v sociálních, organizačních a politických systémech (transakční leadership). Transakční i transformační leadership považoval Burns za krajní póly jednoho kontinua (Avolio, Bass, 1999). Podle Basse a Avolia (1999) disponují vůdci určitým repertoárem řídicího chování, jehož složky se mohou projevit v různé frekvenci v závislosti na jejich mentálním modelu leadershipu. Rozlišují pět řídicích stylů (forem chování) seřazených dle faktorové analýzy vyššího řádu od více pasivních a vyhýbavých nebo korektivních stylů k aktivním a konstruktivním transformačním stylům.

*Leadership vztahu cesty a cíle* (House, Mitchell, 1996) úloha vůdce spočívá v pomoci podřízeným v dosahování jejich cílů a zajišťování jejich kompatibility s cíly skupiny a organizace. Předpokládá, že výkon a pracovní spokojenost podřízených interakce situačních charakteristik, charakteristik podřízených a vůdcovského stylu. Rozlišuje vůdcovské styly direktivní, podporující, participativní a zaměřené na výkon. Dále předpokládá, že tentýž vůdce je schopen flexibilně užívat všechny uvedené vůdcovské styly v závislosti na situaci.



\* \* \*

V souladu s uvedenými teoretickými poznatky jsem navrhla model vlivu mezinárodního manažera v prostředí nadnárodního podniku (viz obr. 14).



Obr. 14 Vliv mezinárodního manažera v nadnárodním podniku (zdroj: autorka)

Jak je patno z výše uvedeného modelu, působí na manažera v prostředí mezinárodního podniku jak interní, tak i externí vlivy. Mezi hlavní externí vlivy je možné zařadit národní kulturu (vlastní i cizí v případě mezinárodního podniku) a oblast podnikání. V interním prostředí se jedná hlavně o zájmy mateřské společnosti (např. v podobě vytyčené strategie) a zájmy pracovníků. Z navrženého modelu je patno, že mezinárodní manažer ovlivňuje své podřízené pracovníky především prostřednictvím praktikovaného stylu řízení, ve kterém se projevují jeho osobnostní charakteristiky a způsoby chování. Vliv manažera na podřízené pracovníky může být jak pozitivní, tak i negativní. Manažer

se stává úspěšným manažerem teprve tehdy, pokud jej tak vnímají i jeho podřízení. A pracovníci jej budou vnímat jako úspěšného v případě, pokud jeho osobnostní charakteristiky a chování projevující se v praktikovaném stylu řízení bude v souladu s jejich očekáváním. Manažer by si měl být vědom toho, že chování jeho podřízených je ovlivněno právě jejich očekáváním vůči němu a snažit se tuto skutečnost vědomě řídit. Pokud si manažer uvědomí, jaký styl řízení je od něj ze strany jeho podřízených očekáván, může jej přizpůsobovat tak, aby je dokázal podnítit k dosahování co nejlepších výsledků. Zda je praktikovaný styl řízení mezinárodních manažerů v souladu s očekáváním pracovníků se projeví následně v jejich celkové výkonnosti.

#### **4.5 Příprava manažera na působení v mezinárodním podniku**

Volbu správného kandidáta a zejména jeho přípravu pro roli mezinárodního manažera je možné označit za klíčovou fázi celého procesu působení v multikulturních podmínkách. Nedostatečná pozornost věnovaná všem relevantním faktorům a podcenění této prvotní fáze může mít pro podnik fatální důsledky, a to nejen v podobě nesplněných úkolů a tedy nedosažení cíle mezinárodního působení. Podle provedených studií (např. Deller, 1996, Black, Gregersen, 1999, Wirth, 2002) je možné vyčíslit roční náklady spojené s expatriací jednoho mezinárodního manažera až na 300.000 amerických dolarů.

Pokud chtějí tedy představitelé nadnárodních společností využívat výhod mezinárodní spolupráce a vyhnout se neefektivně vynaloženým finančním prostředkům, je nutné, aby věnovali dostatečnou pozornost a čas především přesné specifikaci cíle, kterého má mezinárodní manažer dosáhnout. Od odpovědi na tuto otázku se následně odvíjí celá řada dalších nutných opatření jako např. určení osobnostního profilu vhodného kandidáta a jeho role v mezinárodním podniku – tyto poznatky slouží následně jako kritéria výběru konkrétního kandidáta i jako podklady pro jeho přípravu na nově zastávanou roli.

Výkon manažera závisí na jeho schopnostech a dovednostech, které na rozdíl od vlastností nejsou získány automaticky narozením, ale jsou rozvíjeny v průběhu života jedince. Schopnosti se utvářejí na základě vrozených dispozic a rozvíjejí se v průběhu života vlivem prostředí, ve kterém jedinec žije – výchovou a učením. Dovednosti jsou

chápany jako dispozice k vykonávání praktických činností a rozvíjejí se na základě schopností, získaných znalostí a tréninkem osvojených praktických zkušeností. Systematický výcvik je pro upevňování dovedností velmi důležitý, protože tréninkem se prohlubují a zesilují, v opačném případě se oslabují, až mohou zaniknout zcela.

#### 4.5.1 Interkulturní trénink

V rámci přípravné fáze je kladen důraz především na rozvoj interkulturní manažerské kompetence, která podle Thomase (2005) nevzniká sama od sebe, ani jednoduše prostřednictvím „learning by doing“<sup>35</sup>, nýbrž soustavným učením, vzděláním a tréninkem. Potřebný materiál dodává na jedné straně mezinárodní praktická zkušenost a na druhé straně vědecká analýza interkulturního managementu a z ní vycházející tréninkové programy. Porozumět tomu, jak působí orientační a významové systémy v odlišných kulturách, není nijak jednoduché, a proto vzniká potřeba didakticko-pedagogické pomoci a podpory. Jedná se o speciálně vyvinuté tréninkové programy, při kterých jsou účastníkům poskytovány individuální a skupinové prožitky a ověřována jejich schopnost zvládnutí situací v multikulturním prostředí. K interkulturnímu výcviku existuje několik možných přístupů (Dadder, 1987, Müller, Thomas, 1995, Thomas, 1998, Nový, Schroll-Machl a kol., 2001):

- trénink založený na zprostředkování informací,
- kulturně orientovaný trénink,
- trénink orientovaný na interakci a komunikaci,
- trénink týmové spolupráce,
- kulturní asimilátor.

#### ***Trénink založený na zprostředkování informací***

V rámci tréninku založeného na zprostředkování informací jsou účastníci seznámeni prostřednictvím přednášek, filmů, obrazové dokumentace, osobních poznatků a jednotlivých příkladů s významnými fakty o vztazích v dané kultuře. Součástí bývají i výpovědi o osobních zkušenostech spolupracovníků, kteří již určitou zkušenost s danou zemí a kulturou získali. Jedná se především o předávání informací z interakcí s kolegy a ostatními lidmi. Trénink dává odpovědi na konkrétní, jednoznačné, dobře uchopitelné

---

<sup>35</sup> Termín „learning by doing“ je možné přeložit jako učení se praxí a bývá používán ve významu získávání poznatků prostřednictvím praktických zkušeností (např. v pracovním procesu) a nikoli cílenou výukou či výcvikem)

a zapamatovatelné informace, které redukuje prvotní obavy z neznámého prostředí a pocit nejistoty.

### ***Kulturně orientovaný trénink***

Cílem kulturně orientovaného výcviku je názorné předvedení typického jednání příslušníků cizích kultur, dále seznámení se se sdílenými hodnotami a normami, které ovlivňují jejich pracovní jednání a poznání postupů, podle nichž řeší konfliktní situace. Mezi základní výukový materiál patří případové studie, komentáře a diskuze. Často bývají prováděny inscenace typických pracovních rolí a situací, které jsou analyzovány přímo za účasti reprezentanta příslušné kultury. Tato forma výcviku je vhodná zejména pro mezinárodní manažery a pracovníky, kteří se připravují na dlouhodobější pobyt v zahraničí.

### ***Trénink orientovaný na interakci a komunikaci***

V průběhu tréninku orientovaného na interakci a komunikaci je kladen důraz na verbální a neverbální komunikaci při osobních setkáních. Účastníci se ocitají v přímém kontaktu s příslušníky jiné kultury, jejichž úkolem je simulovat určité situace. Průběh jednotlivých akcí je následně analyzován z pohledu všech zúčastněných národních kultur. Současně jsou vysvětlována případná nedorozumění, mnohoznačnosti a chyby v interpretaci.

### ***Trénink týmové spolupráce***

Tato forma výcviku probíhá přímo v konkrétních mezinárodních pracovních týmech a cílem je harmonizace rozvoje týmu jako celku. Účastníci pracují se zcela reálnými úkoly, problémy a konflikty, které většinou trápí zúčastněné strany. Jedná o konkrétní aktéry, z nichž každý v určité situaci sehraje všem dobře známou roli. Je to mimořádná příležitost, jak dosáhnout vzájemného pochopení, znalosti, tolerance a snaze dosahovat společně pracovních cílů.

### ***Kulturní asimilátor***

Kulturní asimilátor kombinuje informace, výklad a určitou diagnostiku interkulturní kompetence účastníků. Program kulturního asimilátoru není zaměřen na nacvičení kulturně typických forem chování ani ke generalizování stereotypů, ale ke kognitivnímu zakotvení kulturních standardů u účastníků programu (Holzmüller 1997, str. 62). Účastníci tak získají možnost vyznat se v rozličných situacích, a to s pomocí

jejich vlastní znalosti dané kultury. Při tomto přístupu se vychází z tzv. „metody kritických případů“<sup>36</sup> mezi příslušníky dvou či více kultur. Při komunikaci s příslušníkem odlišné kultury není vždy jednoduché pochopit jeho chování, často tak dochází k nedorozuměním a konfliktům, které mohou vést k rozčilení, následnému zklamání a chybnému usuzování u jednoho, druhého či obou partnerů. Pomocí analýzy „kritických událostí“ by se měli účastníci výcvikových programů poučit, jak interpretovat a hodnotit způsoby chování partnerů pocházejících z jiných kulturních podmínek. Kulturní asimilátor se skládá z určitého počtu krátkých popisů případů interkulturních setkání, k nimž jsou přiřazeny čtyři varianty možného řešení se zdůvodněním. Pouze jedna z variant je správná, výklad zbylých tří je založen na nesprávném pochopení nebo desinterpretaci situace či chybných předsudcích. Účastník získá správnou odpověď s odůvodněním, ale také zdůvodnění nesprávnosti odpovědí ostatních. Těžiště je zaměřeno zejména na porozumění hodnotové orientaci a způsobům chování. Cílem není v žádném případě potlačení vlastních hodnot, norem a vzorců chování, ale vytvoření systému umožňující orientaci v obou kulturních prostředích. V rámci výcviku by neměli být procvičovány např. specifické formy chování (např. způsob pozdravu), protože nikdo neočekává od cizince, že se bude chovat zcela stejně jako jiný člen vlastní kultury. U příslušníků jiných kultur jsou tolerovány určité odchylky od kulturních standardů, přičemž se vychází ze skutečnosti, že cizinec vystupuje jako reprezentant vlastní kultury. Cílem kulturního asimilátoru je poznat a umět používat centrální kulturní standardy hostitelské země, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů a potřeb rychleji, snadněji a s menším vypětím. Důležitá je znalost, proč se partner chová v určité situaci určitým způsobem a ne jinak. Tato znalost umožní porozumět chování partnera ve stejné situaci v budoucnu. V rámci tréninku by měla být posilována zejména schopnost situační interpretace. Odpovědi na následující otázky by měly poskytnout účastníkům výcviku pomocné vodítko pro zvládání konkrétních situací:

- Co je pro partnera v této situaci důležité?
- Na co zaměřuje partner svoji pozornost?
- Jaký význam přisuzuje konkrétním výrazům a způsobům chování?

---

<sup>36</sup> „Kritickými případy“ (angl. critical incidents) jsou rozuměny takové události, při nichž příslušník jedné kultury pozoruje způsob chování příslušníka odlišné kultury a toto chování označí za neočekávané a takové, kterému nerozumí.

Trénink by měl také zprostředkovat dovednost vytvářet adekvátní prostředí pro zvládání kulturně podmíněných situací:

- Co je potřeba udělat, aby partner dokázal správně interpretovat naše sdělení?
- Jaké způsoby chování jsou očekávány, trpěny a kterých je lépe se zříci?

Znalost, ztotožnění se a následné používání centrálních kulturních standardů zvyšuje šanci na správné rozpoznání kulturně podmíněné situace a jejich příčin, ale také účinné zvládnutí dané situace v odlišných kulturních podmínkách. Kulturní asimilátor je výcvikovým programem, který vychází ze skutečnosti, že lidi při pozorování různých způsobů chování a významných sociálních projevů neregistrují pouze to, co se před nimi odehrává, ale současně hledají vysvětlení, proč se sledovaný jedinec chová určitým způsobem a ne jinak. Pokud má pozorující určitou představu o tom, proč dochází k určitým reakcím a způsobům chování a jaké cíle jsou partnerem sledovány, potom je chování partnera více srozumitelné, předvídatelné a také ovlivnitelné.

V rámci uvedených různých typů interkulturního tréninku je pro mezinárodního manažera nutné osvojit si především poměrně jednoduchý postup sestávající z následujících tří kroků (Nový, Schroll-Machl a kol., 2001):

#### 1) Cizí kulturu dobře poznat

Nejdříve je třeba připustit existenci určitých rozdílů, zejména těch, které se týkají vnímání, interpretace a hodnocení sociálních situací a lidí, kteří je vytvářejí a jsou jejich aktéry. Rozdíly je nutné pojmenovat, popsat, vysvětlit a pochopit. Poznání druhé kultury je bezpochyby první podmínkou vzájemného pochopení a dobré spolupráce. Ač se na první pohled může zdát, nejedná se o krok obvyklý ani snadný.

#### 2) Cizí kulturu respektovat

Respekt k odlišné kultuře znamená především vzít v úvahu její odlišnosti, a to bez jakéhokoli hodnocení. Nikdy není možné říci, že některá kultura je dokonalejší, „lepší“ než kultura druhá. Kultury jsou různé, vzájemně odlišné a představují optimum pro zvládání životních situací právě jejich příslušníků v podmínkách, ve kterých dlouhodobě žijí.

#### 3) Ve vztahu k cizí kultuře učinit vstřícné kroky

Jedná se o snahu nalézt řešení, vzájemné pochopení a usnadnění složitého a náročného procesu jednání v odlišných podmínkách. Tento vstřícný krok neznamená vzdát se svého vlastního kulturního zázemí a při znalosti cizí kultury ani nemusí stát mnoho úsilí. Spíše

naopak, mnohdy stačí obětovat to, co mnoho nestojí a v druhé kultuře znamená mnoho. Bez dobré znalosti partnerů to ale není možné.

Základním předpokladem pro úspěšnou mezinárodní spolupráci je tedy porozumění, respektování a přiblížení se kultuře zahraničních partnerů. Pracovníci působící v mezinárodním prostředí by měli být seznámeni s uvedeným postupem a pomocí těchto jednoduchých kroků by se měli snažit vyvarovat možným nedorozuměním a konfliktům v jejich každodenním pracovním životě. Uvedená doporučení je možné využívat při kontaktu s příslušníky jiných kultur působících v mezinárodním prostředí jak v rámci domácího prostředí, tak v zahraničí.

Uvedené přístupy k interkulturnímu tréninku nabízí možnosti provádění interkulturního tréninku, přičemž každý z nich má přednosti, ale také určité nevýhody. Volba konkrétní formy vždy závisí na stanoveném cíli, který má být prostřednictvím výcviku dosažen. První z uváděných forem je zaměřen na pouhé předávání informací, což je možné vidět jako určitý nedostatek výcviku. Požadavky na úspěšné jednání v zahraničí bývají shrnovány do instrukcí, zásad, pravidel či příruček. Složitost každé kultury ale vyžaduje pro pochopení mnohem komplexnější přístupy a metody. Kulturně orientovaný trénink je velmi náročným programem, v němž klíčovou roli sehrává trenér, který musí splňovat náročné odborné požadavky a prokázat dostatečné zkušenosti z multikulturního prostředí. Při tréninku orientovaném na interakci a komunikaci je důležitou podmínkou úspěchu dobrá jazyková vybavenost účastníků. U tréninku týmové spolupráce se jedná o nejnáročnější formu výcviku, při němž velmi záleží na celkovém klimatu, schopnosti a ochotě účastníků i trenéra, otevřeně formulovat problémy a na snaze řešit konflikty, hledat jejich zdroje a využití získaných poznatků při řešení konkrétních pracovních úkolů. Poslední metoda kulturního asimilátoru se osvědčila v praxi pro svou časovou nenáročnost a snadnou použitelnost. Určitou nevýhodou je ale metodická náročnost zpracování při vlastní přípravě.

Podmínkou uvědomění si kulturních rozdílů je dokonalá znalost sebe sama, tedy kultury vlastní, což není vůbec samozřejmostí a ani to není jednoduché. Značné úskalí spočívá v tom, že svůj přístup k osobnosti a její interpretaci máme ověřenou v podmínkách vlastní kultury, protože navzdory globalizačním tendencím se hloubka kulturních kořenů, vzorců a standardů projevuje ve vnímání a hodnocení informací. Výchozí krok

ke zvládnutí interkulturních standardů je uvědomění si platnosti kulturních vzorců vlastní kultury, poznání kulturních východisek druhé strany. Česká kultura je optimální pro řešení životních situací v české společnosti apod.

#### 4.5.2 Adaptační proces přizpůsobování se cizí kultuře

S procesem přizpůsobování se cizí kultuře je vhodné seznámit zejména ty pracovníky, kteří působí v pro ně cizím kulturním prostředí dlouhodoběji. Jedná se tedy především o ty mezinárodní manažery, kteří jsou označováni jako expatrioti. Celý proces zahraničního pracovního pobytu podle Webera a kol. (1998) probíhá u mnoha pracovníků pohybujících se v mezinárodních podmínkách velmi podobně a je možné jej popsat prostřednictvím čtyř fází:

##### **1. Pozorovací fáze**

Pozorovací fáze začíná příjezdem vyslaného pracovníka do hostitelské země. Ve většině případů probíhá bez větších problémů, protože bývá vše organizačně předem zajištěné a pracovníkovi je věnována ze strany přijímající organizace velká pozornost. Poměrně rychle si vytváří nové kontakty s pracovníky ze stejné země, ale i s pracovníky hostitelské organizace. Pracovník nabývá většinou velmi pozitivních dojmů.

##### **2. Fáze střetávání**

V průběhu tzv. fáze střetávání dochází k prvním problémům. Noví kolegové nejsou v některých situacích tak spolehliví, jak se původně zdáli. Kontakty s ostatními lidmi zejména v mimopracovním prostředí se již nenavazují tak snadno, jako tomu bylo v počáteční fázi. Vyslaný pracovník zaujímá postupně kritický postoj k cizímu prostředí. Tato fáze se dá označit také jako krizová a trvá většinou dva až šest měsíců. Dochází ke znejistění pracovníka, které může snižovat jeho sebevědomí, zejména pokud se současně zvyšuje očekávání a nároky kladené na jeho výkonnost. V této fázi se může objevit nebezpečí přerušení zahraničního pobytu ze strany pracovníka. Může dojít k prožití tzv. *kulturního šoku*, který bývá definován jako emocionální reakce dotyčného, které pramení ze ztráty jemu známé kultury. Dochází ke vzniku stresových situací, které se mohou vyskytovat s různou intenzitou podle toho, jak silně pracovník vnímá kulturní odstup.



### 3. Fáze upevnění

Ve třetí fázi upevnění se pracovník zotavuje z předešlé krize, pokud se mu podaří po fázi střetávání znovu nalézt ztracenou rovnováhu. Postupně se přizpůsobuje podmínkám hostitelské země, což je často doprovázeno i zlepšením jazykových znalostí a rozpoznáváním příčin odlišných způsobů chování ostatních jedinců. V ideálním případě dochází k ustálení systému vztahů a vlastní hodnotové představy se stávají možnou variantou hodnotících měřítek.

### 4. Fáze odchodu

Fáze odchodu začíná již při přípravách vlastního návratu ze zahraničního pobytu do vlasti. U pracovníka se může objevit nejistota z budoucnosti v jeho pracovním i osobním životě. Pracovníkovi je jasné, že jedinci, popř. zvyky a způsoby chování, které si osvojil v zahraničí, ve své vlasti ztratí. Jeho nalezená rovnováha a spokojenost může klesnout a opět může prodělat tzv. *kontrakulturní šok*, nyní při návratu do jeho vlastní země. Tento šok se vyznačuje opětovným procesem přizpůsobení. Aby byl průběh kulturního šoku po návratu do vlastní kultury co nejmírnější, je vhodné připravit pro tyto pracovníky tzv. **repatriační program**. Jedná se o komplexní dlouhodobější program, jehož prostřednictvím je pracovník seznamován se změnami, které za jeho nepřítomnosti nastaly, a je postupně začleňován do každodenního chodu organizace.

Během zahraničního pobytu se mohou pracovníci ocitát v různých životních a pracovních situacích, prožívat rozdílné osobní zkušenosti, a proto není možné tento proces zobecňovat. Také délka jednotlivých fází bývá u každého jedince rozdílná. Přesto je znalost tohoto procesu pro pracovníky velmi přínosná, a to zejména z hlediska přípravy na dlouhodobější pobyt v prostředí cizí kultury. Čím více je vzdálená hostující země a její kultura pro vysílaného pracovníka, tím důležitější je jeho příprava a následná schopnost přizpůsobení se pro něj cizí kultuře.

Ihned od počátku první fáze výkonu pracovních povinností v zahraničí prochází mezinárodní manažer procesem adaptace na lokální podmínky, který je vymezen jako „způsob přizpůsobování se daným situacím. Znamená to nejen pasivní přizpůsobení se vlastního chování, myšlení a cítění, ale také aktivní zasahování do situace, tj. přetváření i vytváření situací. Metaforicky řečeno, adaptace znamená aktivní pohyb subjektu v poli

jeho interakcí s vnějším životním prostředím (Nakonečný, 2004, str. 24). V rámci procesu adaptace sledují její aktéři čtyři základní strategie (Berry, 1997):

- intergraci,
- asimilaci,
- separaci,
- marginalizaci.

*Integraci* je označen takový způsob adaptace, kdy dochází k poznání, že přijetí pravidel hostitelské kultury je důležité pro působení v daných podmínkách. Současně se však projevuje tendence udržet si normy vlastní kultury. V těchto případech dochází k získání „dvojí identity“, a to jak původní, tak i nové národní kultury. Projevili-li se u mezinárodních manažerů snaha o co největší splynutí s novou kulturou, přičemž původní kultury je považována za méně důležitou až bezvýznamnou pro život v novém prostředí, hovoří se o tzv. *asimilaci*. V každodenní praxi se tento typ adaptace projevuje omezením kontaktů s příslušníky vlastní kultury a naopak snahou o hlubší poznání obsahu nové kultury a navazování nových vztahů, a to včetně četných kontaktů s příslušníky nové kultury. Existuje však také opačná situace, kdy dochází pouze k nutně nezbytnému kontaktu s novou kulturou, která je považována za nedůležitou. Tento typ je označován jako *separace*. Poslední adaptační strategie je charakteristická identifikací s úzkou sociální skupinou (např. kulturou podniku, ve kterém manažeři pracují), přičemž nedochází k pocitu potřeby sounáležitosti s původní ale ani novou národní kulturou. Tato strategie byla autorem pojmenována jako *marginalizace*.

\* \* \*

### SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Na základě nastudovaných a v předchozí části habilitační práce uvedených teoretických poznatků relevantních oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí si autorka dovoluje nabídnout následné stručné shrnutí a rekapitulaci stěžejních myšlenek, na nichž je dále vystavěn koncept empirického výzkumu a zpracována praktická část habilitační práce.

Jak by se měl chovat mezinárodní manažer a co by měl vědět o svých zahraničních spolupracovnících, aby spolupráce byla úspěšná? Kooperace pracovníků z odlišných

kultur je ovlivněna informacemi, které jsou o jejich kultuře dostupné a správná interpretace může přispět k vzájemnému pochopení a dobré spolupráci. Jak bylo již zmíněno v předchozím textu, každá mezinárodní spolupráce znamená vždy střet minimálně dvou národních kultur. Je vhodné si uvědomit, že i v případě rozšiřování podnikatelských aktivit v rámci jednoho státu je velmi náročné, přestože je možné vyloučit předpoklad vzájemných nedorozumění vyplývajících z příslušnosti k rozdílným národním kulturám. Další faktory ovlivňují vzájemnou spolupráci a o to obtížnější je řízení podniku v mezinárodním kontextu. Sdílené hodnoty i jejich význam v jednotlivých kulturách podléhají změnám, vyvíjejí se a posouvají. Rostou např. požadavky na samostatnou činnost či zajímavost práce. Nedorozumění a konflikty vznikají zejména proto, že považujeme své kulturní vzorce za obecně platné. Naše přesvědčení je hluboce zakořeněné a při setkání s odlišnou kulturou dochází ke konfrontaci s jinými hodnotami. Dochází tak ke spontánním reakcím a připadá nám, že jde o něco nedokonalého, ba dokonce směšného. Zejména manažeři pohybující se v prostředí mezinárodních společností by si měli uvědomovat tyto potenciální reakce a brzdit je. Naučit se vnímat odlišnosti jako něco přirozeného a především neposuzovat projevy odlišné kultury měřítky svých hodnot. Kulturní rozdíly mohou být příčinami rozdílného vnímání, nepochopení a míjení se. Finance, technologie, přenos informací jsou do značné míry nezávislé na místě vzniku a tedy i snadněji přenositelné do jiného prostředí. Naproti tomu ale styl řízení, rozhodování, vzdělávání či zainteresovanost pracovníků jsou velmi těsně spjaty a určovány specifickými vzorci dané kultury, které směřují způsob jednání a tím „předepisují“ jednotlivcům, jak by se měli v dané situaci chovat.

## **EMPIRICKÁ ČÁST HABILITAČNÍ PRÁCE**

### **5 Specifika řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí podniků etablovaných v České republice (Empirický výzkum realizovaný v rakouských dceřiných společnostech etablovaných v České republice)**

#### **5.1 Vymezení výzkumného problému**

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodní korporace je chápáno jako velmi složitý komplexní proces, který je složen z mnoha vzájemně provázaných činností směřujících k dosažení cílů organizace. Úspěšný průběh tohoto procesu je ovlivňován řadou faktorů a jeho vykonávání je považováno za jednu z nejnáročnějších činností v podniku. Klíčovou úlohu v tomto procesu sehraávají manažeři podniků, protože jejich osobnost, hodnotová orientace a zejména styl řízení významně ovlivňují chování a výkon ostatních pracovníků.

Pro dosahování dlouhodobého úspěchu podniku se v současné době v souvislosti se stále rychleji postupující globalizačními a internacionalizačními procesy jeví jako nezbytné rozšíření manažerských kompetencí o interkulturní dimenzi, tj. schopnost řídit pracovní týmy v mezinárodních podmínkách. Téma mezinárodního řízení lidských zdrojů a jeho výzkum nabývá proto stále silněji na významu, a to i našich podmínkách.

Mezinárodní prostředí nadnárodních korporací etablovaných na území České republiky a zejména přístupy k řízení lidských zdrojů v nich praktikované doposud v našich podmínkách systematickému výzkumu podrobeny nebyly.

V doposud provedených výzkumech byly v kontextu mezinárodního řízení lidských zdrojů<sup>37</sup> zkoumány především hodnoty pracovníků (Hofstede, 1993, 1999, 2001, Trompenaars, 2000), chování manažerů v mezinárodním prostředí (Schroll-Machl a kol.,

---

<sup>37</sup> Vědecká disciplína zabývající se srovnáním různých národních kultur v kontextu managementu je označována jako interkulturní srovnávací výzkum (v anglosaských zemích je možné se setkat s označením „cross cultural research“, popř. „comparative research“, v německy mluvících zemích s termínem „interkulturelle Vergleichsforschung“). Klíčový význam v této oblasti mají studie provedené Geertem Hofstedem, Fonssem Trompenaarsem, Alexandrem Thomasem, Robertem Housem, Mansourem Javidanem a jejich spolupracovníky.

1999, Fink, Meierwert, 2001, Nový, Thomas, 2002, Fisher-Yoshida, Geller, 2008), styly vedení v různých kulturách (House, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004, Brewster, 2004, Petison, Johri, 2008, u nás Dědina, Odcházal, 2007) a obsah jednotlivých personálních činností (Graf, Harland, 2005, Smale, 2008)

Realizované výzkumy prokázaly signifikantní vliv manažerů na chování a výkonnost ostatních pracovníků (např. Enz, 1986, Burke, 1995, Hagberg, Heifetz, 2000, Dolan, Garcia, 2002, Dolan, Richley, 2006 a další). Dále byl prokázán významný vliv národní kultury na chování manažera v mezinárodním prostředí (Hofstede, 1999, Trompenaars, 1993, Thomas, 2000, Sackmann, 2002, Fink, Meierwert, 2001, House, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004). Výstupem řady srovnávacích mezinárodních studií (Thomas, 1996, Deller, 1996, Stumpf, 2005, House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004) bylo vymezení osobnostního profilu úspěšného mezinárodního manažera, tj. předpokladů, jimiž by měli manažeři působící v multikulturním prostředí bezpodmínečně disponovat, aby byli schopni dobré orientace v prostředí nadnárodních společností a dokázali podávat takové výkony, jaké jsou od nich očekávány. Dále jsou uváděny postupy, které jsou doporučovány manažerům působícím v multikulturním prostředí při formování a upevňování jejich pozice v mezinárodních společnostech (Schein, 1996, Thomas, 2000, Bolten, 2005, DeSanctis, Jiang, 2005, Silberzahn, Chen, 2012).

Jak prokázaly doposud realizované výzkumy (Hofstede, 1993, 1996, 2001, Brislin, 1996, Adler, 1997, House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004, Thomas a kol., 2005, Bluhm, 2007) také koncepty řízení jsou v odlišných národních kulturách velmi různé. Zejména očekávání místních pracovníků vzhledem k manažerům přicházejícím z mateřské společnosti se sídlem v zahraničí se mohou lišit od praktikovaného stylu řízení. Pokud se představy o řízení a skutečnost významně liší, může docházet k nedorozuměním a konfliktům, a to zejména proto, že představy o určitých kulturách bývají hluboce zakořeněny a bývají považovány za obecně platné. Jak je patrné z uvedených zdrojů, většina srovnávacích výzkumů byla realizována v prostředí Spojených států amerických (popř. v zemích jejich zájmu) a zemí západní Evropy. Znalost týkající se řízení podniku v transformujících se ekonomikách postkomunistických zemích je dosud velmi limitovaná (Aditya, House, Kerr, 2000, Lang, 2006, Bluhm, 2007).

V doposud realizovaných výzkumných záměrech v České republice byla zkoumána specifika chování českých manažerů v rámci mezinárodních srovnávacích studií (Nový, Schroll-Machl, 1999, Dědina, Odcházal, 2007) a za použití nástrojů vyvinutých v západních ekonomikách a našim kulturním podmínkám nepřizpůsobeným (Dědina, Odcházal, 2007). V tomto kontextu bylo také provedeno několik - spíše však ojedinělých případových studií popisujících prostředí jednoho konkrétního podniku (např. Groenwald, 1998).

Prostředí mezinárodních společností etablovaných na území České republiky a styly řízení v nich praktikované doposud v našich podmínkách systematickému výzkumu podrobeny nebyly.

Situace v České republice je následující - podle údajů Českého statistického úřadu a České národní banky patří Česká republika z transformujících se ekonomik k nejtatraktivnějším zemím pro zahraniční investory. Na celkové sumě zahraničních investic plynoucích do České republiky se podílí 80% země Evropské unie. A jak je patrné z tabulky v přílohové části i díky zesilující se tendenci stále rychleji postupujících procesů globalizace a internacionalizace se dá předpokládat, že nadnárodních společností v naší republice bude stále přibývat.

Vzhledem ke skutečnosti kontinuálně narůstajícího počtu aktivit mezinárodních společností v České republice a k současné aktuální situaci z pohledu přímých zahraničních investic, kdy více než 37% veškerých zahraničních investic plyne z německy mluvících zemí, proto spatřuji zmapování prostředí dceřiných společností právě těchto investorů za velmi přínosnou<sup>38</sup>. Tuto skutečnost potvrzuje i profesor Jiří Pešek z Institutu mezinárodních studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy: „německé a rakouské firmy a firmy orientované převážně na německy mluvící trh jsou páteří české ekonomiky.“ Jelikož je řízení těchto mezinárodních společností v rukou jednotlivců – mezinárodních manažerů, považuji za velmi důležité věnovat pozornost právě jim – jejich osobnosti a praktikovanému stylu řízení. Pro jejich úspěšné působení v mezinárodním prostředí je dle mého názoru nezbytně nutná identifikace nejen aktuálně

---

<sup>38</sup> Podle údajů Obchodního oddělení rakouského velvyslanectví v Praze je na českém trhu činných více než 2.000 rakouských firem.

praktikovaného stylu řízení, ale také očekávaného stylu řízení a odhalení oblastí, kde existují největší rozdíly mezi vnímaným a očekávaným stylem řízení. Tyto diference mohou v praxi způsobovat četná nedorozumění a konfliktní situace, a to zejména v prostředí mezinárodních podniků, protože zde dochází ke střetávání příslušníků více odlišných národních kultur a jejich vnímání je touto skutečností do značné míry determinováno. V této souvislosti považuji za velmi potřebné zjistit, zda existují významné rozdíly ve vnímání obsahu stylu řízení, které je podmíněno právě příslušností k odlišné národní kultuře.

Vzhledem k výše popsané situaci, se výzkum konceptu řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních společností působících v České republice, jakož i rozdílů ve vnímání obsahu praktikovaného a očekávaného stylu řízení determinovaného národní kulturou jeví jako velmi aktuální.

## 5.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem navrhovaného výzkumu je:

- **identifikovat a popsat styl řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech nadnárodních korporací etablovaných v České republice.**

Dílní cíle výzkumu:

- identifikovat profil osobnosti úspěšného mezinárodního manažera v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice;
- identifikovat a porovnat skutečně praktikovaný a očekávaný styl řízení v rakouských dceřiných společnostech působících na území České republiky;
- identifikovat rozdíly ve vnímání stylu řízení determinované národní kulturou;
- konstrukce empirické typologie stylu řízení mezinárodních manažerů působících v rakouských dceřiných společnostech etablovaných České republice.

Vzhledem ke skutečnosti, že o konceptu řízení lidských zdrojů v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice existují pouze dílní poznatky, byl výzkum koncipován jako exploratorní a nebyly tedy formulovány žádné hypotézy.

### 5.3 Výzkumné metody

Ke sběru dat bylo použito metody dotazníkového šetření. Dotazník nazvaný jako „Řízení pracovníků v mezinárodním prostředí nadnárodních podniků v České republice“ byl vytvořen modifikací dotazníku typu Alpha vyvinutého a používaného ke sběru dat R. Housem a jeho spolupracovníky v rámci třetí fáze mezinárodního výzkumného projektu GLOBE. Vytvořený dotazník obsahuje osobnostní charakteristiky a způsoby chování, jimiž je možné popsat osobnost manažera. Z důvodu lepšího pochopení je u každé charakteristiky uveden krátký popis (např. perfekcionista = „Usiluje o dokonalost svého výkonu i výkonů svých podřízených“.)

Celý dotazník byl rozdělen do dvou částí, přičemž první část byla zaměřena na identifikaci osobnostních charakteristik mezinárodního manažera a jeho stylu řízení aktuálně praktikovaného v daném mezinárodním podniku a cílem druhé části bylo zjistit, jaký by podle respondentů měl být úspěšný mezinárodní manažer v jejich podniku, tj. identifikovat očekávaný osobnostní profil a očekávaný styl řízení.

Úkolem respondentů bylo na předložené Likertově škále zaznačit, v jaké míře se uvedené osobnostní charakteristiky a způsoby chování v jejich dceřiné společnosti u jejich nadřízeného aktuálně vyskytují (v první části dotazníku) a v jaké míře by se podle nich dané osobnostní charakteristiky a způsoby chování měly u mezinárodního manažera vyskytovat, tj. jaký by jejich nadřízený „měl být“, aby byl v daném prostředí mezinárodního podniku úspěšný (v druhé části dotazníku). V dotaznících je využito sedmistupňové škály (1 = rozhodně nesouhlasím, 7 = rozhodně souhlasím).

Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze 1.

Dotazník byl vyplňován za mé přítomnosti, a to zejména pro případ poskytnutí doplňujících informací respondentům a také proto, aby každý pracovník vyplňoval dotazník zcela samostatně. Výzkum byl proveden v únoru - červenci 2014.



## 5.4 Způsob zpracování dat

Data získaná dotazníkem byla zpracována pomocí metod statistické analýzy, a to prostřednictvím deskriptivních statistik, faktorové, shlukové analýzy a dále pak analýzy rozptylu (ANOVA) a testem homogenity rozptylu.

Statistické zpracování dat bylo provedeno pomocí programu SPSS verze 16.0.

## 5.5 Zkoumaný soubor

Výzkum byl proveden u souboru 23 rakouských dceřiných společností v České republice. Empirického výzkumu se zúčastnilo celkem 427 respondentů. Složení zkoumaného souboru z hlediska velikosti firmy a oblasti podnikání je uvedeno v tabulce 8.

	počet zkoumaných rakouských dceřiných společností	počet zaměstnanců			
		51-299	300-500	501-1000	>1001
potravinářský a tabákový průmysl	3	2		1	
textilní a oděvní průmysl	1	1			
papírenský a polygrafický průmysl	1	1			
gumárenský a plastikařský průmysl	2	2			
průmysl skla, keramiky, porcelánu	1	1			
výroba kovů a kovodělných výrobků	1	1			
výroba strojů a zařízení pro další výrobu	5	3	1		1
výroba elektrických a optických přístrojů	1	1			
výroba dopravních prostředků	2	1	1		
zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	1	1			
stavebnictví	2	1	1		
služby	3	1	1	1	
<b>Celkem</b>	23	16	4	2	1

Tab. 8 Složení<sup>39</sup> zkoumaného souboru z hlediska velikosti firmy a oblasti podnikání - rakouské dceřiné společnosti (zdroj: autorka)

<sup>39</sup> Zařazení podniků k odvětvím je provedeno dle Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), která od 1.1.2008 nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ)

Složení zkoumaného souboru z hlediska věku, pohlaví, národnosti a zastávané pozice v organizaci je uvedeno v tabulkách 9 - 12.

<b>Věk respondenta</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
< 30	59	14
31 – 35 let	65	15
36 – 40 let	97	23
41 – 45 let	71	17
46 – 50 let	67	16
51 – 55 let	39	9
56 – 60 let	19	4
> 60	4	1
Neuvedeno	6	1
<b>celkem</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

Tab. 9 Složení zkoumaného souboru z hlediska věku (zdroj: autorka)

<b>pohlaví</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
ženy	168	39
muži	242	57
neuvedli	17	4
<b>celkem</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

Tab. 10 Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví respondentů (zdroj: autorka)

<b>národnost</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
česká	334	78
rakouská	81	19
neuvedli	12	3
<b>celkem</b>	<b>427</b>	<b>100</b>

Tab. 11 Složení zkoumaného souboru z hlediska národnosti respondentů (zdroj: autorka)

Pozice	n	%
vyšší management	26	6
střední management	63	15
nižší management	95	22
bez manažerské funkce	217	51
Neuvedli	26	6
Celkem	427	100

Tab. 12 Složení zkoumaného souboru z hlediska zastávané pozice respondentů v podniku (zdroj: autorka)

## 5.6 Výzkumné výsledky

### 5.6.1 Verifikace použité metody

Data získaná dotazníkem byla nejdříve zpracována prostřednictvím faktorové analýzy. Faktorovou analýzou bylo extrahováno 16 faktorů, u kterých byla provedena kontrola jejich reliability. Spolehlivost výzkumné metody byla ověřena Cronbachovým testem reliability<sup>40</sup> prověřujícím vztah mezi jednotlivými položkami dotazníku a proměnnou, která je měřena. Výsledným ukazatelem tohoto testu je koeficient Cronbach alfa<sup>41</sup>, který je funkcí počtu testovaných položek a průměrné vnitřní korelace mezi jednotlivými položkami.

Výsledná hodnota koeficientu Cronbach alfa neklesla pod hodnotu 0,65 (výsledná hodnota Cronbach alfa je 0,729), což znamená, že výsledky získané použitou metodou jsou akceptovatelné a využitelné jako podklad pro další hodnocení týkající se zkoumané

<sup>40</sup> Cronbachův test reliability je využíván pro verifikaci metod použitých v rámci výzkumného šetření.

<sup>41</sup> Koeficient Cronbach alfa je indexem vnitřní konzistence a používá se k hodnocení spolehlivosti použité metody měření. Cronbach alfa může nabývat hodnot od 0 do 1. Čím je tento koeficient větší, tím menší vliv na výsledek má náhoda (0=výsledky zcela náhodné, 1=zcela přesné výsledky). Pokud je koeficient vysoký, tj. blíží se jedné, znamená to, že hodnota vnitřní korelace mezi položkami velmi vysoká a svědčí to o tom, že položky jsou založeny na stejném principu, k měření zkoumané veličiny vybrány vhodně a výsledky šetření budou velmi spolehlivé. Pokud se výsledná hodnota koeficientu pohybuje v intervalu 0,85 – 0,90, je možné považovat nástroj za spolehlivý a na základě měření činit další rozhodnutí. Za standard nezbytný pro další využití nástroje je považováno dosažení hodnoty Cronbachovy alfa minimálně 0,65. Při růstu počtu položek roste i koeficient Cronbach alfa. Při nižší hodnotě průměrné vnitřní korelace mezi položkami, je tento koeficient nižší, při vyšší hodnotě průměrné vnitřní korelace mezi položkami, je vyšší (Urbánek, 2000, Velarde-Jurado, 2002).

oblasti. U škál s větším počtem položek (zejména u faktorů 1, 2 a 3) byla zjištěna velmi vysoká vnitřní konzistence (hodnota koeficientu Cronbach alfa neklesla pod 0,8).

### 5.6.2 Obsahové komponenty stylu řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice

Faktorovou analýzou bylo extrahováno celkem 16 relativně konzistentních faktorů. Z důvodu velkého rozsahu tabulky<sup>42</sup>, která obsahuje položky sytící jednotlivé faktory, je uveden v následujícím textu výčet položek sytících jednotlivé faktory a velikosti jejich nábojů. Tabulka obsahující celou výslednou rotovanou matici je uvedena v příloze 2.

V tabulkách 13 až 28 jsou uvedeny položky sytící faktory 1 – 16. Jednotlivé položky jsou seřazeny sestupně podle velikosti náboje. V tabulkách jsou uvedeny pouze položky s nábojem vyšším než 0,400.

<b>Faktor 1</b>		
<b>Vizionářské chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P102	vizionářský	0,728
P75	schopný předvídat	0,706
P12	inspirující	0,702
P35	připravený	0,695
P107	orientovaný na budoucnost	0,635
P66	prozíravý	0,625
P67	plánující	0,546
P43	inteligentní	0,533
P13	předjímající	0,528
P56	intelektuálně stimulující	0,513
P49	neriskující	-0,589

Tab. 13 Popis obsahu faktoru 1 (zdroj: autorka)

<sup>42</sup> Použitý dotazník obsahoval 112 položek: osobnostních charakteristik a způsobů chování manažera.

**Faktor 1** sytí, jak je patrné z tabulky 13, celkem jedenáct položek osobnostních charakteristik a způsobů chování manažerů ve zkoumaných podnicích vyznačující se svou orientací na budoucnost a její predikci. Nejsilnější náboj byl identifikován právě u položky „vizionářský“ s nábojem 0,728. Druhou nejsilnější položkou je „schopný předvídat“ s nábojem 0,706, následovaná schopností inspirovat ostatní (náboj 0,702). Osobnostní charakteristika podporující úspěch mezinárodního manažera v německy mluvících podnicích na území České republiky je dále schopnost být připravený (položka se silným nábojem o velikosti 0,695), orientovaný na budoucnost (velikost náboje 0,635) a prozíravý (velikost náboje 0,625). S výše uvedenými charakteristikami je spojována také schopnost manažera plánovat (velikost náboje 0,546), inteligence manažera (velikost náboje u položky „inteligentní“ je 0,533) a jeho schopnost intelektuální stimulace jeho spolupracovníků (velikost náboje 0,513). S poměrně silným negativním nábojem sytí faktor i položka „neriskující“ (velikost náboje -0,589), což je možné interpretovat jako zvýšenou schopnost manažera riskovat.

Vzhledem k obsahu položek, které sytí faktor 1, byl tento faktor označen jako „**Vizionářské chování**“.

<b>Faktor 2</b> <b>Hostilní chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P106	nepřátelský	0,641
P95	cynický	0,624
P46	vznětlivý	0,616
P62	egoistický	0,569
P63	nekooperativní	0,543
P50	mstivý	0,523
P2	vyhýbavý	0,529
P105	nečestný	0,509

P59	protřelý/lstivý	0,507
P109	Spolehlivý	-0,523

Tab. 14 Popis obsahu faktoru 2 (zdroj: autorka)

**Faktor 2** je sycen osobnostními charakteristikami manažera, které mají negativní obsah. Nejsilnější náboj mají položky „nepřátelský“ (velikost náboje 0,641), „cynický“ (velikost náboje 0,624) a „vznětlivý“ (velikost náboje 0,616). Tyto negativními projevy vnímají respondenti v souvislosti s egoistickým chováním (velikost náboje 0,569), nekooperativním (velikost náboje 0,543), mstivým (velikost náboje 0,523), vyhýbavým (velikost náboje 0,529), nečestným (velikost náboje 0,509), jakož i protřelým a lstivým jednáním (velikost náboje 0,507). Tento faktor sytí také položka „spolehlivý“, a to s poměrně vysokým, ale záporným nábojem, což znamená, že respondenti výše uvedený negativní projev chování manažerů spojují s „nespolehlivostí“ jedince.

V souladu s obsahem uvedených položek, které sytí faktor 2, byl tento faktor označen jako „**Hostilní chování.**“

<b>Faktor 3</b> <b>Týmová orientace</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P83	týmově orientovaný/á	0,745
P30	kooperativní	0,647
P45	konzultativní	0,596
P28	loajální	0,538
P3	zprostředkovatel	0,528
P39	bratrský	0,511

Tab. 15 Popis obsahu faktoru 3 (zdroj: autorka)

**Faktor 3** zahrnuje položky týkající se týmové spolupráce. Jádrem obsahu tohoto faktoru je týmová orientace (velikost náboje 0,745); silný náboj mají i charakteristiky „kooperativní“ s velikostí náboje 0,647 a „konzultativní“ (velikost náboje 0,596). Mezinárodní manažer působící ve zkoumaném prostředí je vnímán tedy jako „týmový hráč“, který je také „loajální“ (velikost náboje 0,538) ke své společnosti a spolupracovníkům. Práce vedoucího pracovníka v týmu je spojována také s předáváním informací a manažeři jsou v tomto kontextu považováni za zprostředkovatele (velikost náboje 0,528), přičemž jejich postoj k ostatním kolegům je vnímán jako bratrský (velikost náboje 0,511).

V souladu s obsahem uvedených položek, které sytí faktor 3, byl tento faktor nazván „**Týmovou orientací**“.

<b>Faktor 4</b> <b>Dominance a elitářství</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P89	dominující	0,699
P93	elitářský	0,648
P4	panovačný	0,611
P104	panující	0,589
P36	autokratický	0,585
P110	diktátorský	0,533
P52	kontroluje se / ovládá se	0,478

Tab. 16 Popis obsahu faktoru 4 (zdroj: autorka)

**Faktor 4** je faktorem, který je charakteristický svým zaměřením na dominantní postavení manažera a jeho určitou nadřazeností nad ostatními pracovníky. Nejvyšší náboj v tomto faktoru mají položky „dominující“ (velikost náboje 0,699) a „elitářský“ (velikost náboje 0,648), které jsou spojovány s charakteristikami „panovačný“ (velikost náboje 0,611), „panující“ (velikost náboje 0,589) a „autokratický“ (velikost náboje 0,585). O něco nižší

náboje mají osobnostní charakteristiky „diktátorský“ (velikost náboje 0,533) a „kontroluje se/ovládá se“ (velikost náboje 0,478).

Podle jednoznačného zaměření obsahu uvedených položek byl faktor 4 pojmenován „**Dominance a elitářství**“.

<b>Faktor 5</b> <b>Týmová integrace a koordinace</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P25	integrující	0,659
P92	koordinátor	0,628
P94	utvářející tým	0,622
P79	komunikativní	0,549
P22	jednoznačný	0,532
P60	informovaný	0,512
P108	dobry správce/administrátor	0,595

*Tab. 17 Popis obsahu faktoru 5 (zdroj: autorka)*

**Faktor 5** je syčen charakteristikami zaměřenými na formování a stmelování týmu, ve kterém mezinárodní manažer pracuje. Nejsilnější náboj byl identifikován u položek „integrující“ (velikost náboje 0,659), „koordinátor“ (velikost náboje 0,628), následovaný položkami „utvářející tým“ (velikost náboje 0,622) a „komunikativní“ (velikost náboje 0,549). Tyto uvedené charakteristiky jsou vnímány v souvislosti se snahami manažera jednat jednoznačně (velikost náboje 0,532), s dostatkem informací (velikost náboje 0,512) a jako dobrý správce a administrátor (velikost náboje 0,595).

Protože hodnoty sytící tento faktor se jednoznačně vztahují k formování a stmelování týmu, byl faktor 5 pojmenován „**Týmová integrace a koordinace**“.



<b>Faktor 6</b> <b>Byrokratické chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P108	dobrý správce/administrátor	0,758
P19	administrativně zdatný	0,693
P81	byrokratický	0,635
P58	organizovaný	0,621
P41	formální	0,611
P73	zvykově orientovaný	0,583
P34	pořádkumilovný	0,569
P112	rituální	0,529
P57	opatrný	0,528

*Tab. 18 Popis obsahu faktoru 6 (zdroj: autorka)*

**Faktor 6** je charakteristický vnímáním manažera jako dobrého správce svěřených úkolů. Nejsilnější náboj byl zjištěn právě u položky „dobrý správce/administrátor“ (velikost náboje 0,758). Administrativní správu spojují respondenti velmi silně s „administrativní zdatností“ manažera (velikost náboje 0,693) a jistou mírou byrokratického chování (velikost náboje 0,635), jeho „organizovaností“ (velikost náboje 0,621), formálním přístupem (velikost náboje 0,611) a určitou konzervativností v chování, které se projevuje např. uznáváním zažitých zvyklostí (velikost náboje 0,583), pořádkumilovností (velikost náboje 0,569), rituálností (velikost náboje 0,529) a vše prováděné s určitou mírou opatrnosti (velikost náboje 0,528).

Vzhledem k charakteristickému zaměření jmenovaných položek sytících faktor 6 s vysokými náboji byl tento faktor označen jako „**Byrokratické chování**“.

<b>Faktor 7</b> <b>Inspirativní chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P48	naděšenec	0,703
P31	povzbuzující	0,698
P76	aktivizující	0,684
P98	stimulující	0,599
P82	získávající důvěru	0,592
P5	pozitivní	0,539
P91	dynamický	0,544
P32	motivující	0,534

*Tab. 19 Popis obsahu faktoru 7 (zdroj: autorka)*

**Faktor 7** zahrnuje charakteristiky jednoznačně zaměřené svým obsahem na aktivizaci a podněcení spolupracovníků k lepším výkonům. Tento faktor se vyznačuje tím, že ho sytí položky zaměřené na entusiasmus a vyvolávání pozitivního přístupu u ostatních. Silný náboj mají položky „nadšenec“ (velikost náboje 0,703), „povzbuzující“ (velikost náboje 0,698), a „aktivizující“ (velikost náboje 0,684). Tyto osobnostní charakteristiky jsou spojovány se stimulujícím působením (velikost náboje 0,599), schopností získat si důvěru svých spolupracovníků (velikost náboje 0,592) ve spojení s pozitivním (velikost náboje 0,539), dynamickým (velikost náboje 0,544) a motivujícím (velikost náboje 0,534) přístupem mezinárodních manažerů.

Položky sytící faktor 7 jsou zaměřeny na aktivizaci a povzbuzování spolupracovníků, proto byl tento faktor pojmenován „**Inspirativní chování**“.

<b>Faktor 8</b> <b>Chování orientované na výkon</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P11	orientovaný na výkon	0,738
P103	se silnou vůlí	0,714
P44	rozhodný	0,652
P80	perfekcionista	0,586
P96	orientovaný na maximální výkon	0,565
P64	logicky uvažující	0,503

*Tab. 20 Popis obsahu faktoru 8 (zdroj: autorka)*

**Faktor 8** sytí položky, které jsou orientovány na výkon manažera, rozhodné chování a řešení problémů. V tomto kontextu vnímají respondenti své nadřízené jako jedince orientované na výkon (velikost náboje 0,738), se silnou vůlí (velikost náboje 0,714), rozhodné (velikost náboje 0,652), s perfekcionistačtím přístupem (velikost náboje 0,586), orientované v tomto kontextu na maximální výkon (velikost náboje 0,565) s logickým uvažováním (velikost náboje 0,503).

V souladu s jednoznačným obsahem jednotlivých položek byl faktor 8 pojmenován „**Chování zaměřené na výkon.**“

<b>Faktor 9</b> <b>Autonomní chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P111	individualistický	0,711
P7	autonomní	0,556
P8	nezávislý	0,538
P14	připravený přijímat riziko	0,492
P29	jedinečný	0,469
P78	přesvědčivý	0,457

Tab. 21 Popis obsahu faktoru 9 (zdroj: autorka)

U **faktoru 9** byly identifikovány nejsilnější náboje u položek s označením „individualistický“ (velikost náboje 0,711), „autonomní“ (velikost náboje 0,556), tj. samostatně jednající a „nezávislý“ (velikost náboje 0,538). V souvislosti s uvedenými charakteristikami chování mezinárodního manažera jsou vnímány i další položky sytící tento faktor – „připravený přijímat riziko“ (velikost náboje 0,492), „jedinečný“ (velikost náboje 0,469) a „přesvědčivý“ (velikost náboje 0,457).

Vzhledem k jednoznačnému obsahovému zaměření položek sytících tento faktor, byl faktor 9 pojmenován jako „**Autonomní chování**“.

<b>Faktor 10</b> <b>Diplomatické chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P1	diplomatický	0,689
P61	efektivní vyjednávač	0,653

P17	otevřený světu a poznatkům	0,629
P18	snaží se vyhýbat konfliktům	0,542
P21	řešící problémy	0,488

Tab. 23 Popis obsahu faktoru 10 (zdroj: autorka)

**Faktor 10** je faktorem, který se vyznačuje zaměřením na schopnost jednání s ostatními lidmi. Tento faktor je nejsilněji sycen položkou „diplomatický“ (velikosti náboje 0,689), která je vnímána v souvislosti s položkami „efektivní vyjednávač“ (velikost náboje 0,653), „otevřený světu a poznatkům“ (velikost náboje 0,629), se snahou vyhýbat se konfliktům (velikost náboje 0,542) a konstruktivně řešit problémy (velikost náboje 0,488).

Tento faktor byl na základě obsahu uvedených položek pojmenován jako „**Diplomatické chování**“.

<b>Faktor 11</b> <b>Alocentrické chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P40	velkorysý	0,659
P51	empatický	0,593
P87	trpělivý	0,586
P26	klidný	0,572
P74	zdrženlivý	0,515
P42	skromný	0,495
P62	egoistický	-0,558

Tab. 24 Popis obsahu faktoru 11 (zdroj: autorka)

**Faktor 11** je sycen sedmi položkami dotazníku obsahově zaměřenými na pozitivní vztah vůči ostatním. U všech položek tohoto faktoru byl identifikován poměrně vysoký náboj –

u položky „velkorysý“ je velikost náboje 0,659 a u položky „empatický“ 0,593. Tyto osobnostní charakteristiky jsou významově spojovány s položkami „trpělivý“ (velikost náboje 0,586), „klidný“ (velikost náboje 0,572), „zdrženlivý“ (velikost náboje 0,515) a „skromný“ (velikost náboje 0,495). „Egoistický“ sytí faktor se záporným nábojem, což znamená, že dotazovaní spojují tento typ chování naopak s neegoistickým chováním jedince.

Protože jednotlivé položky vyjadřují orientaci na druhé lidi, byl faktor 11 pojmenován jako „**Alocentrické chování**“.

<b>Faktor 12</b> <b>Participativní chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P100	samostatně výkonný	-0,648
P69	individuálně orientovaný	-0,586
P99	mikro-manažer	-0,498
P70	není rovnostářský	-0,492

Tab. 24 Popis obsahu faktoru 12 (zdroj: autorka)

Jak je patrné z tabulky 24, **faktor 12** sytí všechny položky se záporným nábojem. Nejsilnější náboj má charakteristika „samostatně výkonný“ (velikost náboje -0,648), což vzhledem k zápornému náboji znamená, že manažer dosahuje výkonu pomocí ostatních spolupracovníků, zapojuje je do projektů a přenechává jim vlastní iniciativu a odpovědnost za provádění pracovních činností. Druhou položkou v pořadí je „individuálně orientovaný“ (velikost náboje -0,586), což znamená, že manažeři v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností jsou vnímáni jako jedinci, kteří věří, že všichni lidé mají stejná práva a privilegia a nejsou orientováni na osobní zájmy, ale spíše upřednostňují potřeby sociální skupiny, do které patří. Dále je faktor sytěn položkou „mikro-manažer“ (velikost náboje -0,498), tj. někdo, kdo extrémně dohlíží na výkon činností a trvá na realizaci svých rozhodnutí, opět je zde záporný náboj,

proto je nutné tuto položku chápat zcela opačně, tzn., že se jedná o jedince, který přenechává prostor svým podřízeným. V kontextu s již popsány položkami sytí faktor 14 se záporným nábojem i položka „není rovnostářský“ (velikost náboje -0,492), kterou je opět nutno vzhledem k zápornému náboji chápat obsahově opačně.

Vzhledem k jednoznačnému zaměření položek byl faktor 12 označen jako „**Participativní chování**“.

<b>Faktor 13</b>		
<b>Podněcování konfliktů</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P6	konkuruje uvnitř vlastní skupiny	0,645
P68	nekonformní	0,567
P37	tajněstkářský	0,538

*Tab. 25 Popis obsahu faktoru 13 (zdroj: autorka)*

**Faktor 13** je syčen položkami obsahově orientovanými negativně. Tento faktor se vyznačuje svým zaměřením na rozdmýchávání nepokojů uvnitř vlastního týmu. Nejsilněji je syčen položkami „konkurující uvnitř vlastní skupiny“ (velikost náboje 0,645) a „nekonformní“ (velikost náboje 0,567), což znamená, že se nechová podle přijatých skupinových norem. Tato charakteristika je dávana respondenty do souvislosti s položkou „tajněstkářský“ (velikost náboje 0,538).

Protože je **faktor 13** syčen výše uvedenými charakteristikami, byl pojmenován „**Podněcování konfliktů**“.

<b>Faktor 14</b> <b>Čestné chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P15	upřímný	0,633
P20	spravedlivý	0,586
P16	důvěryhodný	0,512
P88	přímý	0,494

Tab. 26 Popis obsahu faktoru 14(zdroj: autorka)

**Faktor 14** sytí celkem čtyři položky, přičemž nejsilnější náboj má osobnostní charakteristika „upřímný“ (velikost náboje 0,633). Tento projev chování manažerů je spojován v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností v České republice s charakteristikami „spravedlivý“ (velikost náboje 0,586), „důvěryhodný“ (velikost náboje 0,512) a „přímý“ v komunikaci (velikost náboje 0,494).

Podle obsahu položek sytících tento faktor byl faktor pojmenován „**Čestné chování**“.

<b>Faktor 15</b> <b>Sebestředné chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P23	egoistický	0,598
P85	ne participativní	0,563
P38	nespolečenský	0,492
P47	samotář	0,483

Tab. 27 Popis obsahu faktoru 15 (zdroj: autorka)



Jak je zjevné v tabulce 27, je **faktor 15** sycen položkami zaměřenými především na vlastní osobu a zájmy manažera. Silný náboj má položka „egoistický“ (velikost náboje 0,598), následována charakteristikou „ne participativní“ (velikost náboje 0,563). V souvislosti s uvedenými charakteristikami je vnímán manažer jako „nespolečenský“ (velikost náboje 0,492) „samotář“ (velikost náboje 0,483).

Faktor 15 byl na základě obsahu položek, které jej sytí, označen jako „**Sebestředné chování.**“

<b>Faktor 16</b> <b>Sebeochraňující chování</b>		
číslo položky v dotazníku	položka dotazníku	velikost náboje
P101	neumí říci „ne“	0,596
P72	nepřímý	0,567
P2	vyhýbavý	0,506
P84	s třídním uvědoměním	0,486

Tab. 28 Popis obsahu faktoru 16 (zdroj: autorka)

Poslední extrahovaný faktor, **faktor 16**, sytí položky typické obsahem zaměřeným na skutečnost „neztratit tvář“ před ostatními. Nejsilnější náboj má položka „neumí říci ‘ne’“ (velikost náboje 0,596), následovaná položkou „nepřímý“ v chování (velikost náboje 0,567). Tyto charakteristiky chování jsou spojovány s vyhýbavostí (velikost náboje 0,506) a také s položkou „s třídním uvědoměním“ (velikost náboje 0,486), což znamená tendenci jedince omlouvat své chování a rozhodnutí zájmem vyššího celku/sociální skupiny.

Faktor 16 byl vzhledem k zaměření položek, které jej sytí, označen jako „**Sebeochraňující chování.**“

Prostřednictvím faktorové analýzy bylo extrahováno 16 konzistentních faktorů – složek v současné době praktikovaného stylu řízení v rakouských dceřiných společnostech

etablovaných v České republice. Tyto identifikované složky byly použity v rámci dalšího statistického zpracování.

### 5.6.3 Styly řízení lidských zdrojů identifikované v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností v České republice

Prostřednictvím faktorových skóre vypočtených pro každého respondenta byla v dalším kroku statistického zpracování provedena shluková analýza. Cílem tohoto dalšího zpracování dat bylo zkonstruovat empirické typy stylů řízení praktikovaných v současné době v rakouských dceřiných společnostech v České republice. Shlukovou analýzou bylo získáno celkem šest shluků<sup>43</sup>. Výsledky shlukové analýzy jsou dokumentovány v tab. 29.

<b>Faktor prvního řádu</b>	<b>shluk 1</b>	<b>shluk 2</b>	<b>shluk 3</b>	<b>shluk 4</b>	<b>shluk 5</b>	<b>shluk 6</b>
<b>Faktor 1</b> Vizionářské chování	<b>6,11</b>	4,04	3,58	3,39	3,93	3,94
<b>Faktor 2</b> Hostilní chování	1,62	2,80	4,54	2,33	1,50	<b>4,93</b>
<b>Faktor 3</b> Týmová orientace	2,98	<b>5,60</b>	3,93	<b>5,52</b>	4,43	2,54
<b>Faktor 4</b> Dominance a elitářství	2,24	3,04	3,54	2,50	2,56	4,63
<b>Faktor 5</b> Týmová integrace a koordinace	3,61	<b>5,55</b>	3,63	<b>4,89</b>	3,57	2,09
<b>Faktor 6</b> Byrokratické chování	2,18	<b>5,16</b>	<b>5,78</b>	2,33	3,02	3,81
<b>Faktor 7</b> Inspirativní chování	<b>5,83</b>	3,27	3,81	3,89	3,68	3,70
<b>Faktor 8</b> Chování orientované na výkon	<b>5,72</b>	3,97	3,01	3,50	3,20	4,22
<b>Faktor 9</b> Autonomní chování	2,91	2,84	<b>5,22</b>	3,46	3,75	<b>5,72</b>
<b>Faktor 10</b> Diplomatické chování	3,83	<b>5,47</b>	3,06	4,48	<b>5,23</b>	3,58
<b>Faktor 11</b> Alocentrické chování	<b>4,92</b>	3,25	3,35	4,27	<b>5,68</b>	2,53
<b>Faktor 12</b> Participativní chování	3,58	<b>5,18</b>	3,13	<b>5,89</b>	4,19	2,32
<b>Faktor 13</b> Podněcování konfliktů	2,50	2,43	4,83	3,01	2,43	3,83
<b>Faktor 14</b> Čestné chování	<b>5,65</b>	4,28	2,44	<b>5,56</b>	4,84	1,167

<sup>43</sup> Do jednoho shluku byli zařazeni respondenti, jejichž konstelace faktorových skóre byly podobné, tzn., že se u nich vyskytly shodné konstelace odpovědí.

<b>Faktor 15</b> Sebestředné chování	3,33	3,77	<b>5,91</b>	3,61	2,02	4,32
<b>Faktor 16</b> Sebeochraňující chování	1,67	2,26	<b>5,26</b>	2,07	2,12	4,27

Tab. 29 Výsledky shlukové analýzy (zdroj: autorka)

Jak je patrné z uvedené tabulky, ve **shluku 1** se vyznačuje konstelací vyšší úrovně pět faktorů, přičemž dominantními faktory jsou faktor 1 „Vizionářské chování“, faktor 7 „Inspirativní chování“ a faktor 8 „Chování orientované na výkon“. V mezinárodním prostředí rakouských podniků naší republiky, ve kterých byl identifikován tento styl řízení, jsou mezinárodní manažeři vnímáni jako intuitivní, se schopností předvídat, prozíraví, orientovaní na budoucnost, pozitivní, ale přitom rozhodní, orientovaní na dosahování vysokého výkonu doprovázeného velmi často perfekcionalistickým přístupem, se silnou vůlí a logicky uvažující. Jejich podřízení je vidí jako inspirující, stimulující a podnětné jedince. Další složkou tohoto stylu řízení je faktor 14 „Čestné chování“ – manažer je vnímán jako spravedlivý, upřímný a důvěryhodný. Pro tento typ řízení se ukázalo jako charakteristické také „Alocentrické chování“ (faktor 11), které se vyznačuje velkorysým, empatickým, klidným a trpělivým přístupem.

Vzhledem k obsahu faktorů charakterizujících styl řízení identifikovaný prostřednictvím shluku 1 byl tento označen jako „**Charismatický styl řízení**“.

**Shluk 2** je charakteristický, jak je patrné z tabulky 29, vyšší a poměrně vyrovnanou úrovní všech faktorů. Mezinárodní manažeři, kteří praktikují tento styl řízení ve svých podnicích, jsou vnímáni svými podřízenými jako kooperativní, konzultativní, loajální, sdílející informace, schopní utvářet a integrovat tým, dobří koordinátoři - faktor 3 „Týmová orientace“ a faktor 5 „Týmová integrace a koordinace“, ale také jako zdatní diplomati a vyjednači (faktor 10: „Diplomatické chování“), kteří dokáží řešit problémy a přivítají při řešení i názor svých spolupracovníků (faktor 12: „Participativní chování“). Toto chování je spojováno s dobrou správou a administrací, pořádkumilovností a organizovaností (faktor 6: „Byrokratické chování“).

Tento styl řízení je obsahově spojován především se spoluprací a koordinací pracovního týmu, který je mezinárodním manažerem řízení, byl proto označen jako „**Týmově orientovaný styl řízení**“.

Jak je zřetelné v tabulce 29, faktory sytící **shluk 3** jsou specifické spíše negativně konotovaným obsahem. Manažeři vyznačující se tímto stylem řízení jsou ostatními vnímáni jako egoističtí, nespolečenšší a ne participativní, tj. jejich chování je možné označit za sebestředné (faktor 15). Se svými spolupracovníky jednají nepřímo a vyhýbavě, typické pro ně je, že neumí říci „ne“ (faktor 16: „Sebeochraňující chování“). Toto chování je vnímáno také jako velmi formální, opatrné, založené na tradici a osvědčených zvycích (vyšší úroveň faktoru 6 „Byrokratické chování“). Chování těchto manažerů je dokonce spojováno s preferováním vlastních zájmů a osoby (faktor 9: „Autonomní chování“). Vyšší úroveň je možné pozorovat i u faktoru číslo 13 „Podněcování konfliktů“, což se projevuje určitou mírou tajnůstkářství a rozdmýcháváním nepokojů uvnitř vlastního týmu.

Vzhledem k obsahu faktorů s vyšší úrovní byl shluk 3 pojmenován jako **„Sebeochraňující styl řízení“**.

**Shluk 4** je charakteristický svým zaměřením na způsob přímé spolupráce manažera s jeho podřízenými pracovníky. Nejvyšší úroveň byla zjištěna u faktoru 12 označeného jako „Participativní chování“, kdy manažer zapojuje a podporuje proaktivitu svých kolegů, přenechává jim vlastní iniciativu a odpovědnost za provádění pracovních činností. Tento styl řízení je spojován také s rovným přístupem ke všem spolupracovníkům a čestným chováním (faktor 14). Kromě popsaného participativního chování, se v tomto shluku vyčlenily svou vyšší úrovní ještě faktory 3 „Týmová orientace“ a 5 „Týmová intergrace a koordinace“, což znamená, že podřízení vnímají manažera tohoto typu jako rovnocenného partnera, který je kooperativní, přátelský, předává jim potřebné informace pro výkon jejich činnosti a ke své skupině je loajální.

Na základě popsaného obsahu byl tento shluk pojmenován jako **„Participativní styl řízení“**.

**Shluk 5** je charakteristický vysokou úrovní faktoru 10 „Alocentrické chování“ a faktoru 11 „Diplomatické chování“. Pro tento styl řízení je typické klidné a trpělivé chování spojené s velkorysostí a schopností vžít se do situace svých podřízených.

Na základě uvedených charakteristik byl tento shluk označen jako „**Styl řízení orientovaný na lidi**“.

Jak je patrné z tabulky 29, vyšší úrovní se vyznačují v posledním shluku 6 faktory 15 „Autonomní chování“ a faktor 2 „Hostilní chování“. Pro tyto typy chování je charakteristická nezávislost, jedinečnost, zaměřenost na individuální zájmy manažera v kombinaci s určitou dávkou cynismu, vznětlivosti a egoismu.

Vzhledem k jednoznačnému zaměření byl tento poslední shluk pojmenován jako „**Autonomní styl řízení**“.

Šest výše popsaných shluků představuje v současné době praktikované styly řízení identifikované v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností etablovaných v České republice.

Shluková analýza, jejíž výsledky jsou výše prezentovány, byla provedena prostřednictvím faktorových skóre vypočtených pro každý jednotlivý faktor u každého respondenta. Shlukovány tedy byly osoby, přičemž do jednotlivých shluků byly „nashlukovány“ ty osoby, jejichž konstelace faktorových skóre byly obdobné (tj. u nichž byly shledány shodné konstelace odpovědí). Za účelem zjištění míry výskytu identifikovaných stylů řízení ve zkoumaných mezinárodních podnicích byla určena „příslušnost“ participujících organizací k jednotlivým shlukům, a to na základě převažujícího počtu respondentů v rámci některého z šesti extrahovaných shluků. Výsledky jsou zdokumentovány v tab. 30.

	Rakouské dceřiné společnosti
<b>Shluk 1:</b> Charismatický styl řízení	6
<b>Shluk 2:</b> Týmově orientovaný styl řízení	9
<b>Shluk 3:</b> Sebeochraňující styl řízení	2
<b>Shluk 4:</b> Participativní styl řízení	3
<b>Shluk 5:</b> Styl řízení orientovaný na lidi	2
<b>Shluk 6:</b> Autonomní styl řízení	1
Celkem	23

Tab. 30 Příslušnost dceřiných společností k identifikovaným stylům řízení<sup>44</sup>  
(zdroj: autorka)

Z tabulky 30 je zřejmé, v **rakouských dceřiných společnostech** operujících na našem trhu je nejvíce aplikován „Týmově orientovaný styl řízení“, jehož nositel byl charakterizován jako kooperativní, konzultativní, loajální, sdílející informace, schopný utvářet a integrovat tým, ale také jako dobrý správce a administrátor, pořádkumilovný a organizovaný. Významným znakem tohoto stylu řízení je i diplomatické chování, a vnímání manažera jako efektivního vyjednavče, který dokáže řešit problémy. V menší míře aplikují manažeři rakouských dceřiných společností „Charismatický styl řízení“. Podle získaných výsledků jsou zbývající identifikované styly používány v tomto prostředí spíše ojediněle.

Předpokladem úspěšného působení mezinárodního manažera v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice je důležité znát nejen aktuálně praktikovaný styl řízení, který je vnímán v tomto prostředí jako efektivní. Za klíčovou je možné považovat v tomto kontextu také znalost očekávání podřízených pracovníků, tj. očekávaný styl řízení.

#### 5.6.4 Specifika řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice

Dalším zpracováním dat získaných prostřednictvím dotazníku bylo možné identifikovat profil úspěšného manažera v rakouských dceřiných společnostech působících v České

<sup>44</sup> Výsledky týkající se míry výskytu jednotlivých stylů řízení v rakouských dceřiných společnostech je třeba považovat za orientační, protože zkoumané podsoubory byly tvořeny dvaceti třemi podniky. Ke zjištění spolehlivé informace o míře výskytu identifikovaných stylů řízení by bylo nutné provést výzkum u většího počtu firem. Cílem prezentovaného výzkumu však nebylo zjistit míru výskytu stylů řízení ve zkoumaných podnicích, nýbrž identifikace jejich obsahu.

republice a praktikované styly řízení ve zkoumaném prostředí. V následující tabulce 31 jsou uvedeny hlavní charakteristiky, které byly identifikovány jako podporující efektivní styl řízení v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice.

	<b>M</b>	<b>SD</b>
plánující	6,64	0,523
inspirující	6,45	0,661
inteligentní	6,41	0,871
informovaný	6,34	0,256
efektivní vyjednávač	6,33	0,793
důvěryhodný	6,27	0,824
diplomatický	6,20	0,632
pozitivní	6,18	0,715
řešící problémy	6,18	0,956
loajální	6,06	1,202

*Tab. 31 Profil úspěšného mezinárodního manažera v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka)*

Ideálním manažerem je podle pracovníků rakouských dceřiných společností pracovník, který plánuje ( $m = 6,64$ ) – umí předvídat a přijímá dopředu potřebná opatření. Jedná se také o člověka, který dokáže vytvořit příjemnou pracovní atmosféru a inspirovat své spolupracovníky k vyšším výkonům ( $m = 6,45$ ). K tomu, aby vše dokázal, musí být inteligentní ( $m = 6,41$ ) a velmi dobře informovaný ( $m = 6,34$ ). Pro pracující v tomto prostředí to znamená, že potřebné věci nejen zná, ale umí je ostatním i vysvětlit. K osobnostnímu profilu úspěšného mezinárodního manažera v prostředí rakouských společností v České republice patří také umění efektivního vyjednávání ( $m = 6,33$ ), důvěryhodnost ( $m = 6,27$ ) a diplomatické chování ( $m = 6,20$ ). Dále byl identifikován i pozitivní přístup ( $m = 6,18$ ), následován schopností řešit problémy ( $m = 6,18$ ) a nalézat taková řešení, která uspokojí všechny zúčastněné strany. V neposlední řadě patří podle pracovníků rakouských dceřiných společností k úspěšnému působení manažera v tomto mezinárodním prostředí také loajalita k pracovníkům a firmě jako celku ( $m = 6,06$ ).

Analogicky jako byly identifikovány charakteristiky, které jsou vnímány jako bránící/nepodporující manažerovi úspěšné působení v mezinárodním prostředí rakouské dceřiné společnosti v České republice (viz tab. 32).

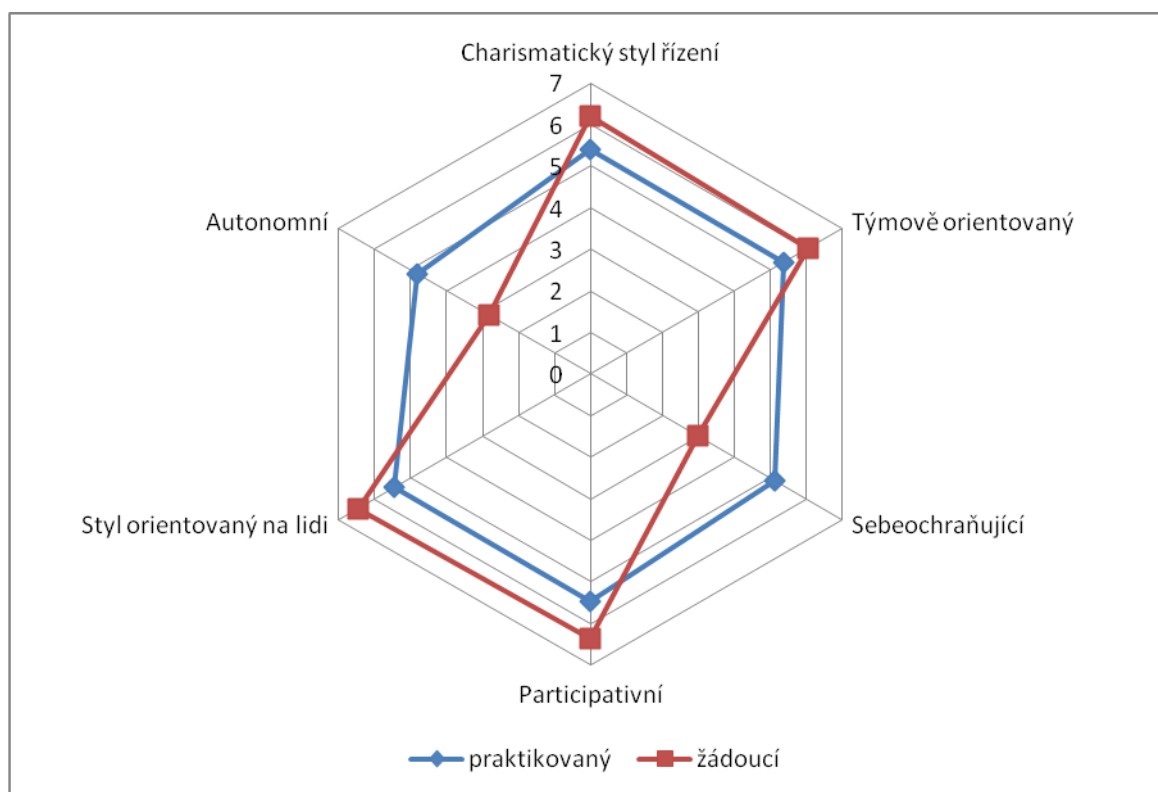
	m	SD
nekooperativní	1,28	0,629
nepřátelský	1,35	1,386
nečestný	1,42	0,846
tyranský	1,46	0,325
nespolečenský	1,49	1,124
mstivý	1,56	0,318
citlivý	1,62	1,198
zdrženlivý	1,69	1,064
arogantní	1,76	1,215
vznětlivý	1,98	0,914

*Tab. 32 Charakteristiky bránící úspěšnému působení manažera v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka)*

Podle pracovníků rakouských dceřiných společností nemůže být úspěšným manažerem v jejich pracovním prostředí ten, kdo nespolupracuje se svými kolegy ( $m = 1,28$ ) a je k nim nepřátelský ( $m = 1,35$ ). V tomto prostředí určitě neuspěje ani takový člověk, který není čestný - chtěl by podvádět a je neupřímný ( $m = 1,42$ ) a má tendenci se ostatním mstít ( $m = 1,46$ ). Za nevhodné je považováno také nadřazené chování (položka „tyranský“  $m = 1,49$ ). Jako neúspěšného vidí v prostředí rakouských poboček také manažera nespolečenského ( $m = 1,56$ ), přecitlivělého ( $m = 1,62$ ) a zdrženlivého ( $m = 1,69$ ). Jako překážku efektivního řízení vnímají pracovníci v tomto prostředí také aroganci ( $m = 1,76$ ) a vznětlivost ( $m = 1,98$ ).

V dalším kroku byla provedena komparace identifikovaného v současné době praktikovaného stylu řízení v rakouských dceřiných společnostech v České republice a očekávaného, který je možno vnímat také jako žádoucí styl řízení v tomto prostředí mezinárodní organizace (viz obr.15).





Obr. 15 *Praktikovaný a žádaný styl řízení v rakouských dceřiných společnostech v České republice (zdroj: autorka)*

Styl řízení praktikovaný v současné době v rakouských dceřiných společnostech v České republice je charakteristický svým **participativním přístupem** ( $m = 5,48$ ), tj. zejména schopností delegovat úkoly, aktivním zapojováním a podporou samostatného přístupu k řešení problémů, jakož i přebírání odpovědnosti. Poměrně vysoká pozornost je věnována pracovníkům („**Styl orientovaný na lidi**“  $m = 5,46$ ) jako významnému podnikovému aktivu. V tomto prostředí se prosadil i **charismatický styl řízení** ( $m = 5,41$ ), který se zde projevuje orientací na budoucnost, schopností inspirovat své podřízené, čestným chováním, rozhodností i sledováním vytyčených cílů. Dalším identifikovaným stylem je orientace na tým ( $m=5,39$ ). Manažeři jsou popisováni svými podřízenými jako konzultativní, podporující týmového ducha, inspirující. Při jednání s ostatními jsou diplomaty, přitom nezapomínají pozornost věnovat ani věcné stránce - organizaci, koordinaci a administraci pracovních úkonů. S nižší úrovní zastoupení byly také identifikovány styly se sebeochraňujícím ( $m = 5,11$ ) a autonomním ( $m = 4,81$ ) přístupem.

Jak je patrné na obr. 15 v obsahu žádoucího a v současnosti praktikovaného stylu řízení byly zjištěny významné odlišnosti. Pracovníci v rakouských pobočkách očekávají od svých nadřízených větší míru charismatického, týmového, participativního a přístupu orientovaného na lidi. Naopak v mnohem menší míře než jak tomu v současnosti je očekávají pracovníci autonomní a sebeochraňující přístup manažera k řízení.

#### 5.6.5. Komparace stylu řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech v České republice na úrovni národní kultury

Rozdíly ve vnímání obsahu identifikovaného stylu řízení v rakouských dceřiných společnostech na úrovni zastoupených národních kultur, tj. české a rakouské, byly zjišťovány pomocí analýzy rozptylu (ANOVA). Prostřednictvím této analýzy byla testována rovnost průměrů mezi jednotlivými podskupinami, tj. národními kulturami, a to za účelem identifikace signifikantních rozdílů ve vnímání obsahu stylu řízení příslušníky odlišných národních kultur.

V tab. 33 jsou uvedeny průměry a výsledky analýzy rozptylu testovaných podskupin, tj. jednotlivých národních kultur.

	čeští pracovníci	rakouští pracovníci	ANOVA	
	m	M	F	sig.
<b>Faktor 1</b> Vizionářské chování	5,74	6,18	0,375	0,435
<b>Faktor 2</b> Hostilní chování	2,22	1,73	1,263	0,378
<b>Faktor 3</b> Týmová orientace	5,30	5,94	0,869	0,397
<b>Faktor 4</b> Dominance a elitářství	5,94	5,92	3,963	<b>0,043</b>
<b>Faktor 5</b> Týmová integrace a koordinace	5,87	5,63	1,148	0,423
<b>Faktor 6</b> Byrokratické chování	5,99	6,19	3,286	<b>0,031</b>
<b>Faktor 7</b> Inspirativní chování	6,19	6,05	4,853	<b>0,011</b>
<b>Faktor 8</b> Chování orientované na výkon	6,23	6,48	1,192	0,646
<b>Faktor 9</b> Autonomní chování	4,03	4,16	1,074	0,528

<b>Faktor 10</b> Diplomatické chování	5,72	5,89	1,840	0,467
<b>Faktor 11</b> Alocentrické chování	5,99	5,17	5,173	<b>0,017</b>
<b>Faktor 12</b> Participativní chování	5,19	5,96	18,142	<b>0,000</b>
<b>Faktor 13</b> Podněcování konfliktů	3,31	3,15	1,586	0,675
<b>Faktor 14</b> Čestné chování	5,13	6,53	0,077	0,904
<b>Faktor 15</b> Sebestředné chování	2,15	2,98	1,876	0,237
<b>Faktor 16</b> Sebeochraňující chování	3,78	3,25	1,756	0,478

Tab. 33 Výsledky analýzy ANOVA vypočtené pro jednotlivé národní kultury (zdroj: autorka)

Jak je patrné z tabulky 33, **signifikantní**, tzn. statisticky významné (nenáhodné) rozdíly v odpovědích pracovníků pracujících v rakouských dceřiných společnostech a pocházejících z české nebo rakouské kultury se vyskytly u pěti faktorů:

- faktor 4: Dominance a elitářství;
- faktor 6: Byrokratické chování;
- faktor 7: Inspirativní chování;
- faktor 11: Alocentrické chování;
- faktor 12: Participativní chování;

Statisticky významný rozdíl ve vnímání obsahu stylu řízení v rakouských dceřiných společnostech determinovaný národní kulturou byl zjištěn u faktoru 4 „Dominance a elitářství“. Znamená to, že čeští a rakouští spolupracovníci se v rozdílné míře domnívají, že osobnostní charakteristiky dominantní, panovačný nebo diktátorské chování podporují efektivní styl řízení v jejich mezinárodním podniku. Jak je patrné z průměrných skóre, největší význam jim připisují rakouští pracovníci ( $m = 5,94$ ) než jejich čeští kolegové ( $m = 5,92$ ).

Odlišně je vnímáno příslušníky české a rakouské národní kultury i „Byrokratické chování“ (faktor 6). Rakouští spolupracovníci ( $m = 6,19$ ) považují formální a na osvědčených postupech založený přístup, stejně jako organizovanost, pořádkumilovnost a provádění administrativních úkonů za více důležité pro úspěšné působení manažera

v mezinárodním prostředí jejich mezinárodního podniku než jejich čeští spolupracovníci ( $m = 5,99$ ).

Rozdílně je vnímáno pracovníky z různých národních kultur také „Inspirativní chování“ (faktor 7). Podle českých pracovníků ( $m = 6,11$ ) je pozitivní, povzbuzující, aktivizující a dynamické chování manažera v mezinárodním prostředí důležitou složkou jeho stylu řízení. Rakouští spolupracovníci jsou o této skutečnosti přesvědčeni v menší míře ( $m = 6,05$ ).

Statisticky významný rozdíl byl identifikován i u faktoru 11 označeného jako „Alocentrické chování“. Z vypočtených skóre vyplývá, že čeští pracovníci ( $m = 5,99$ ) vnímají empatické chování a zájem o druhé za velmi důležitou složku stylu řízení manažera, přičemž jejich rakouští kolegové ( $m = 5,17$ ) tento způsob chování považují za méně důležitý ve zkoumaném prostředí.

Statisticky významná souvislost s příslušností k určité národní kultuře byla prokázána také u faktoru 12 „Participativní chování“. Z vypočtených průměrných skóre vyplývá, že tendenci vnímat participativní přístup jako silně podporující efektivní styl řízení v mezinárodním podniku mají rakouští pracovníci ( $m = 5,96$ ). Čeští pracovníci ( $m = 5,19$ ) v mezinárodním podniku vnímají tento přístup jako méně důležitý než jejich kolegové z Rakouska.

U pěti výše uvedených faktorů byly prokázány statisticky významné rozdíly ve vnímání obsahu stylu řízení determinované příslušností k určité národní kultuře.

## 5.7 Výzkumné závěry

Cílem empirického výzkumu bylo identifikovat a popsat praktikované a žádoucí styly řízení pracovníků v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností působících v České republice. Faktorovou analýzou bylo extrahováno celkem 16 relativně konzistentních faktorů (spolehlivost výzkumné metody byla ověřena Cronbachovým testem reliability a výsledná hodnota koeficientu Cronbach alfa neklesla pod hodnotu 0,655 - nástroj je tedy možné považovat za spolehlivý). Extrahované faktory prvního řádu, které jsou představovány osobnostními charakteristikami a způsoby chování, tvoří obsahové složky stylů řízení praktikovaných v rakouských dceřiných společnostech. Extrahovány byly tyto faktory prvního řádu:

- Faktor 1: Vizionářské chování.
- Faktor 2: Hostilní chování.
- Faktor 3: Týmová orientace.
- Faktor 4: Dominance a elitářství.
- Faktor 5: Týmová integrace a koordinace.
- Faktor 6: Byrokratické chování.
- Faktor 7: Inspirativní chování.
- Faktor 8: Chování orientované na výkon.
- Faktor 9: Autonomní chování.
- Faktor 10: Diplomatické chování.
- Faktor 11: Alocentrické chování.
- Faktor 12: Participativní chování.
- Faktor 13: Podněcování konfliktů.
- Faktor 14: Čestné chování.

- Faktor 15: Sebestředné chování.
- Faktor 16: Sebeochraňující chování.

Prostřednictvím uvedených šestnácti extrahovaných faktorů bylo následně identifikováno šest empirických stylů řízení pracovníků v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností působících v České republice:

1. **charismatický styl řízení,**
2. **týmově orientovaný styl řízení,**
3. **sebeochraňující styl řízení,**
4. **participativní styl řízení,**
5. **styl řízení orientovaný na lidi,**
6. **autonomní styl řízení.**

### **Charismatický styl řízení**

Charismatický styl řízení je typický svým zaměřením na budoucnost, schopností podnítit ostatní k dosahování vysokého výkonu a rozhodností. Mezinárodní manažeři jsou intuitivní, prozíraví a umí své podřízené získat pro to, co vidí jako důležité pro podnik. Svá rozhodnutí i činnosti, které vykonávají, mají pečlivě promyšleny. Jejich podřízení je vnímají jako důvěryhodné, upřímné a spravedlivé.

### **Týmově orientovaný styl řízení**

Tento styl řízení je charakteristický silnou orientací na spolupráci a koordinaci pracovního týmu. Manažeři jsou kooperativní, diskutují se svými podřízenými, sdílejí s nimi potřebné informace a jsou vysoce loajální. V tomto kontextu je typickým také jejich diplomatické chování. Vedoucí pracovníci prokazují také vysokou míru administrativní zdatnosti – jsou velmi dobrými správci a administrátory.

### **Sebeochraňující styl řízení**

Sebeochraňující styl řízení je specifický svým zaměřením na ochranu vlastní osobnosti manažera. Chování manažerů je sebestředné, nekooperativní až arogantní vůči jejich podřízeným. Se svými spolupracovníky jednají velmi formálně, nepřímou a opatrně. U manažerů praktikující tento styl řízení se velmi často vyskytuje skrytá osobní konkurence vůči členům vlastního pracovního týmu, což se projevuje i zatajováním informací a „tajnůstkařením“.

### **Participativní styl řízení**

Participativní styl řízení je stylem řízení, který se vyznačuje vysokým podílem všech členů týmu na manažerských činnostech. Manažeři podporují proaktivní chování svých podřízených pracovníků, přenechávají jim vlastní iniciativu a odpovědnost za provádění svěřených pracovních úkonů. Pro tento styl řízení je typický rovný přístup ke všem ke všem spolupracovníkům.

### **Styl řízení orientovaný na lidi**

Pro tento styl řízení je typickým klidné a trpělivé chování spojené s velkorysostí a schopností vžít se do situace svých podřízených.

### **Autonomní styl řízení**

Tento styl řízení se vyznačuje značnou zaměřeností manažera na prosazování jeho individuálních zájmů. Manažeři praktikující tento styl řízení jsou samostatní, jedineční a nezávislí na ostatních spolupracovnících.

U vzorku zkoumaných mezinárodních podniků se ukázalo, že v rakouských dceřiných společnostech působících v České republice je převažujícím přístupem „Participativní styl řízení“, následovaný „Stylem řízení orientovaným na lidi“, „Charismatickým stylem“, „Týmově orientovaným stylem“ a méně zastoupenými jsou styly „Sebeochraňující“ a „Autonomní“.

V prostředí rakouských dceřiných společností je styl řízení tedy možné popsat jako konzultativní, podporující týmového ducha, inspirující. Při jednání se svými podřízenými se manažeři chovají diplomaticky, přitom však nezapomínají pozornost věnovat ani

věcné stránce - organizaci, koordinaci a administraci pracovních úkonů. V menší míře se v tomto prostředí prosazuje i charismatický styl řízení, který se zde projevuje orientací na budoucnost, schopností inspirovat své podřízené a čestným chováním. Porovnáním praktikovaného a obsahu očekávaného stylu řízení byly v prostředí rakouských dceřiných společností zjištěny významné odlišnosti.

Prostřednictvím extrahovaných šesti empirických typů stylu řízení bylo možné provést komparaci identifikovaných stylů řízení v rakouských dceřiných společnostech s žádoucími styly řízení z pohledu podřízených pracovníků v tomto prostředí. Pracovníci v rakouských pobočkách očekávají od svých nadřízených větší míru charismatického, týmového, participativního i humánního přístupu k řízení. Naopak autonomní a sebeochraňující styl by měl být praktikován podle jejich očekávání v mnohem menší míře než jak tomu v současnosti je.

Dalším zpracováním dat získaných prostřednictvím dotazníku byl identifikován profil úspěšného mezinárodního manažera v rakouských dceřiných společnostech působících v České republice.

„Ideální“ manažer působící v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností byl charakterizován jako jedinec:

- plánující,
- inspirující,
- inteligentní,
- informovaný,
- efektivní vyjednávač,
- důvěryhodný,
- diplomatický,
- pozitivní,
- řešící problémy,
- loajální.



Výzkumné výsledky dále potvrdily předpoklad, že existují rozdíly ve vnímání obsahu stylu řízení, které souvisejí s příslušností k určité národní kultuře. U pěti extrahovaných faktorů byly prokázány statisticky významné rozdíly ve vnímání obsahu stylu řízení determinované příslušností k české nebo rakouské národní kultuře:

- faktor 4: Dominance a elitářství;
- faktor 6: Byrokratické chování;
- faktor 7: Inspirativní chování;
- faktor 11: Alocentrické chování;
- faktor 12: Participativní chování.

Ve výše uvedených oblastech vnímají pracovníci rakouských mezinárodních společností v České republice obsah stylu úspěšného řízení ve svých společnostech v závislosti na příslušnosti ke své národní kultuře rozdílně. Naopak u jednoho faktoru byla identifikována vysoká míra shody v obou zkoumaných národních kulturách. Jedná se o výkonově zaměřené chování, kdy Češi i Rakušané prokázali největší míru shody. Dá se tedy předpokládat, že v rakouských dceřiných společnostech v České republice se čeští i rakouští pracovníci téměř ve stejné míře domnívají, že předpokladem pro úspěch manažera v tomto prostředí je jeho silné zaměření na výkon a perfekcionismus.

## 6 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE

Přínosy habilitační práce jsou v této závěrečné kapitole shrnuty a jejich přínos je posuzován ze tří hledisek:

- přínos pro teorii,
- přínos pro praxi,
- implikace pro další výzkum.

### 6.1 Přínos habilitační práce pro teorii

Autorka v předkládané habilitační práci podrobila dostupné relevantní zdroje teoreticko-kritické analýze a pokusila se o nálednou systematickou sumarizaci poznatků týkající se oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací a poskytnout tak komplexní přehled současného stavu poznání v této oblasti.

Za hlavní přínos **teoretické části habilitační práce pro rozvoj teorie** lze považovat:

- zmapování současné poznatkové báze týkající se řízení lidských zdrojů v mezinárodním kontextu, a to:
  - vymezení klíčových pojmů používaných v souvislosti s mezinárodním managementem a zejména řízením lidských zdrojů v mezinárodním kontextu;
  - vymezení současného chápání profilu osobnosti mezinárodního manažera, významu interkulturní manažerské kompetence pro práci v mezinárodním prostředí;
  - zmapování chápání konstruktů kultura v kontextu mezinárodního managementu;
  - zmapování interkulturních srovnávacích studií, a to z anglosaského a německého prostředí.
- konstrukce modelu vlivu manažera v mezinárodním prostředí.

Za významný přínos pro rozvoj teorie lze považovat zmapování poznatků o oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů v nadnárodních korporacích publikovaných

v zahraniční odborné literatuře, a to z oblasti anglosaské, německé i frankofonní a jejich začlenění do poznatkové báze publikované odborníky v České republice.

Přínosem **empirické části habilitační práce pro rozvoj teorie** je:

- identifikace typických obsahových složek stylu řízení mezinárodních manažerů působících v rakouských dceřiných společnostech etablovaných v České republice;
- zkonstruování empirické typologie stylu řízení mezinárodních manažerů rakouských dceřiných společností etablovaných v České republice;
- identifikace osobnostního profilu úspěšného mezinárodního manažera v rakouských dceřiných společnostech působících v České republice;
- prokázání rozdílů ve vnímání obsahu přístupu k řízení lidí v mezinárodním prostředí rakouských dceřiných společností v České republice, které jsou determinovány příslušností k původní národní kultuře nositele.

Uvedené výsledky habilitační práce přináší informace o charakteristikách řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodní korporace, a to specificky v podmínkách rakouských dceřiných společností v České republice.

Poznatky získané studiem teoretických východisek, jakož i načerpané v rámci empirického výzkumu jsou připravovány autorkou k publikaci v podobě monografie.

## **6.2 Přínos habilitační práce pro praxi**

### **6.2.1 Přínos habilitační práce pro manažerskou praxi**

Přínosem **teoretické části habilitační práce pro manažerskou praxi** je:

- manažeři mezinárodních podniků mohou využít systemizované poznatky z oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů pro hlubší porozumění procesům probíhajícím v řízení specificky v prostředí nadnárodní organizace;

- manažeři se mohou seznámit s klíčovými osobnostními předpoklady a manažerskými kompetencemi, které jsou v současné době od nich očekávány a požadovány pro úspěšné řízení lidských zdrojů v prostředí mezinárodního podniku.

Přínosem **empirické části habilitační práce pro manažerskou praxi** jsou uvedeny v následujícím výčtu.

- Výzkumné výsledky prezentované v habilitační práci mohou být přínosné zejména pro objasnění tendencí v praktikovaném stylu řízení lidských zdrojů v podmínkách rakouských dceřiných společností v České republice. Tato informace může být přínosná nejen pro současné podnikatelské subjekty v naší republice, ale zejména pro budoucí investory právě z rakouského prostředí, kteří hledají vhodné podnikatelské příležitosti.
- Byla zkonstruována empirická typologie stylu řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, kterou mohou manažeři působící v multikulturním prostředí využívat jako poznávací nástroj pro identifikaci stylu řízení v jejich vlastní organizaci. Srovnávání stylu řízení praktikovaného v jejich podniku s identifikovanými typy řízení mezinárodního podniku jim umožní poznat a hlouběji porozumět jejich vlastnímu přístupu. Velkou výhodou je, že se jedná o typologii, která byla zkonstruována na základě dat získaných v mezinárodních podnicích a odráží tedy relevantní podmínky, ve kterých podniky fungují.
- Prostřednictvím vyvinutého nástroje mohou mezinárodní manažeři identifikovat svůj vlastní styl řízení v podniku a zejména způsob vnímání a přijímání jejich praktikovaného přístupu podřízenými pracovníky. Za velmi užitečné považují nejen zjištění skutečně praktikovaného stylu řízení, ale zejména seznámení se s očekáváními ze strany podřízených pracovníků. Toto poznání umožní manažerům následně sladit praktikovaný a očekávaný styl řízení tak, aby dokázali své podřízené lépe vést a zajistit tak kontinuální dosahování vysokého výkonu celé nadnárodní korporace.

- Výzkum také prokázal, že existují rozdíly ve vnímání stylu řízení lidí determinované národní kulturou. Rozdílné vnímání může být překážkou vzájemné spolupráce, příčinou nedorozumění a konfliktů. Výsledky výzkumu také ukázaly, ve kterých konkrétních oblastech mají mezinárodní manažeři působící v rakouských dceřiných společnostech tyto systematické odlišnosti očekávat. Na základě této znalosti pak mohou manažeři tuto oblasti lépe řídit - případným střetům pramenící z těchto vžitých rozdílů ve vnímání porozumět, předcházet jim a tak je eliminovat ne minimum, aby nedocházelo k nekomfortním pracovním situacím a v jejich důsledku ke snižování výkonnosti pracovníků.
- Identifikované rozdíly ve vnímání pracovníků ve zkoumaném mezinárodním prostředí mohou využít personální manažeři ke tvorbě tréninkových programů pro zaměstnance. Hlavním cílem takových specializovaných programů by mělo být vzájemné seznámení pracovníků se specifiky stylu řízení pracovníků odlišné národní kultury a následné hlubší porozumění chování jejich kolegů pocházejících z jiného kulturního prostředí. Toto vzájemné poznání a pochopení odlišných osvojených přístupů vede k eliminaci konfliktních situací a ke zvýšení pracovního výkonu.
- Výsledky empirického výzkumu byly poskytnuty zástupcům managementu participujících mezinárodních podniků. Manažeři tak získali a zpětně ocenili velmi hodnotnou informaci o aktuálním stylu řízení praktikovaném v jejich dceřině společnosti a také o očekáváních ze strany jejich podřízených pracovníků. Velmi uvítali, jak uvedli při zpětné vazbě, srovnání praktikovaného a očekávaného stylu řízení, stejně tak jako označení oblastí rozdílného chápání plynoucího z příslušnosti pracovníků k jiné národní kultuře. Mnozí z nich potvrdili, že tyto poznatky jim umožnili teprve nyní pochopit příčiny mnohých nedorozumění a konfliktních situací, ke kterým došlo v jejich podniku v minulosti. Na základě této informace bylo doporučeno zejména manažerům, u kterých byl identifikován velký rozdíl mezi skutečně praktikovaným a očekávaným stylem řízení, aby zvážili, zda a do jaké míry může jejich aktuální

manažerský přístup znamenat překážku či nebezpečí pro další rozvoj jejich mezinárodního podniku.

### 6.2.2 Přínos habilitační práce pro pedagogickou praxi

Získané teoretické i praktické poznatky zpracované v habilitační práci jsou již v současné době autorkou práce postupně implementovány do výuky předmětů na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a spřátelených partnerských univerzitách. Jedná se zejména o následující předměty:

- „International Human Resource Management“ (kurz nabízený zahraničním studentům přijíždějícím studovat na Vysoké učení technické v Brně v rámci Erasmus programu),
- „Interkulturelles Management“ (magisterský studijní program, obor Řízení a ekonomika podniku),
- „Cross-Cultural Issues in the European Human Resource Management“ (magisterský studijní program, obor European Business and Finance);
- Trénink obchodního jednání (magisterský studijní program, obor Podnikové finance a obchod);
- Základy komunikace (bakalářský studijní program, obor Daňové poradenství);
- Komunikace (bakalářský studijní program, obor Ekonomika a procesní managementu).

Poznatky čerpané systematicky v průběhu přípravných prací na habilitační řízení využívá autorka také v rámci své lektorské činnosti v zahraničí, kterou realizuje v rámci mobility vysokoškolského pedagoga. Dlouhodoběji a pravidelně se podílí na výuce zahraničních na následujících vysokoškolských institucích:

- FH Oberösterreich Campus Steyr (Rakousko)
  - lektorka kurzu „Interkulturelles Training: Tschechische und österreichische Kulturspezifika“
- Technische Universität Chemnitz (Spolková republika Německo)
  - lektorka kurzu „Grundlagen der Interkulturellen Kommunikation und Kooperation.“,

- Wirtschaftuniversität Wien (Rakousko)
  - participace na přednáškách k předmětu: Internationales Personalmanagement
- FH Wien Studiengänge der WKW (Rakousko)
  - přednáškový blok: „Interkulturelles Management: Kulturvergleichende Studie (MOEL)“
- VIVES Kortrijk (Belgie)
  - přednáškový blok: „Intercultural Management: Cross-Cultural Comparison of Belgium and Czech Cultural Standards“

Načerpané poznatky z oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů a interkulturní komunikace byly využity při zpracování četných výukových materiálů. Z nejvýznamnějších se jedná zejména o monografii „Einführung in das Interkulturelle Management“ a vysokoškolskou učebnici „Základy komunikace“ (kapitola 6: Komunikace v multikulturním prostředí).

### 6.3 Implikace pro další výzkum

Výsledky empirického výzkumu publikovaného v předkládané habilitační práci budou využity v rámci následujících výzkumných projektů:

- mezinárodní výzkumný projekt „*HR PROGRESS: HR Role Models and HR Competencies in International Comparison*“ ve spolupráci s FH Wien der WKW a jehož cílem je identifikace a komparace kompetenčního modelu ve zkoumaných národních kulturách;
- mezinárodní výzkumný projekt „*Leadership Prototypes among Students*“, který je v současné době realizován autorkou ve spolupráci s vědeckými pracovníky Technische Universität Chemnitz a jehož cílem je identifikace účinného stylu managementu z pohledu studentů ekonomicky orientovaných vysokých škol;
- mezinárodní výzkumný projekt „*The Meaning of Management in Postsocialist Countries*“, který je realizován ve spolupráci s vědeckými pracovníky z Universität Chemnitz a jehož hlavním cílem je zjištění aktuální konotace managementu v podmínkách postkomunistických zemí;

Z prezentovaného výzkumu vyplývají poznatky a závěry, které by bylo vhodné rozpracovat v dalším výzkumu. Jak ukázaly výzkumné výsledky, existují významné rozdíly ve vnímání řízení lidských zdrojů, které jsou determinované národní kulturou. V rámci habilitační práce bylo zmapováno prostředí rakouských dceřiných společností v České republice. Mezi silné zahraniční investory v České republice patří vedle rakouských také investoři pocházející z Nizozemí, Německa, Švýcarska, Spojených států amerických, Francie, Belgie, Velké Británie či Japonska. Přístupy k řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací se sídlem v uváděných zemích a etablovaných v České republice doposud nebyl předmětem systematického výzkumu (jako velmi žádoucí vidí tuto oblast výzkumu a silný zájem o spolupráci v tomto kontextu již projeví zástupci mezinárodních podniků, členů Nizozemsko-české obchodní komory a Americké obchodní komory České republiky).

Vzhledem k tomu, že je oblast řízení lidských zdrojů ovlivňována i dalšími významnými faktory např. oblastí podnikání, různorodost a měnící se složení evropské populace jeví se jako nanejvýš vhodné, provést výzkum se zaměřením na identifikaci specifík právě u jmenovaných faktorů.

Cílem celé předkládané habilitační práce bylo přispět k prohloubení znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací v České republice, a to jak v rovině teoretické, tak i praktické. Autorka doufá, že se jí záměr systemizovat dosavadní a přinést nové poznatky využitelné pro formování účinného a výkonnost mezinárodních podniků v České republice podporujícího stylu řízení lidských zdrojů, podařilo naplnit.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Leadership. Učte se od velkých vůdců*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1256-X.
- [2] ADITYA, R. N., HOUSE, R. J., KERR, S. Theory and practice of leadership: into the new millennium. In Cooper, C. L., Locke, E. A. (Eds.): *Industrial and Organizational Psychology*. Malden, Blackwell Publishers 2000, 130 - 155. ISSN 1754-9426.
- [3] ADLER, N.J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: MA, 1997. ISBN: 0324360746.
- [4] APFELTHALER, G. *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Fortis, 1999. ISBN 3-7068-0584-7.
- [5] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [6] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [7] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999, 441 - 462. ISSN 0963-1798
- [8] BAKACSI, G., SÁNDOR, T., KARÁCSONYI, A., VIKTOR, I. Eastern Europe cluster: tradition and transition. In *Journal of World Business*, 2002/37. s. 69-80. ISSN 1090-9516.

- [9] BARTLET, CH. GHOSHAL, S. *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000. ISBN 0256247811.
- [10] BASS, M. B. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? In *Journal of American Psychologist* 2, 1997, 52, 130 – 139. ISSN 1939-8298.
- [11] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [12] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [13] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [14] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01.
- [15] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [16] BERGEMANN, N., SOURISSEAU, A.L.J. (Hrsg.) *Interkulturelles Management*. Berlin: Springer, 2003. ISBN 3-540-42976-X.
- [17] BERTALO, A., HETTLAGE, R., PEREZ, M. et al. *Verwirrende Realitäten. Interkulturelle Kompetenz mit Critical Incidents trainieren*. Zürich: Pestalozzianum, 2004. ISBN 3-03755-013-9.

- [18] BERRY, J. W. Immigration, Acculturation, and Adaptation. In *Applied Psychology*, Vol. 46, Nr. 1, 1997, s. 5-34. ISSN 1464-0597.
- [19] BHAWUK, D.P.D, BRISLIN, R. Cross-cultural training: A review. In *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49/1. s. 162 – 191. ISSN 0269-994X.
- [20] BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B. When Yankee comes home: factors related to expatriate and spouse repatriation adjustment. In *Journal of International Business Studies*, 1991, Vol. 22, No.4, s.671-94. ISSN 0047-2506.
- [21] BLACK, J.S., GREGERSEN, H.B. The right way to manage expats. In *Harvard Business Review*, 1999. s.52-61. ISSN 0017-8012.
- [22] BLACK, S. J., MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. In *Academy of Management Review*, 1991, 15. s. 113-136. ISSN 0363-7425.
- [23] BLANCHARD, W. et al. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. William Morrow, 1999. ISBN 978-0688039691
- [24] BLOM, H., MEIER, H. *Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen*. NWB Verlag, 2002. ISBN 978-3482538124.
- [25] BLUHM, K. *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischenn Republik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. ISBN 978-3-531-15349-0.
- [26] BODILY, S., GRAYSON, L. *Integration into the World Economy: Companies in Transition in the Czech Republic, Slovakia, and Hungary*. Wien: Novographic, 1996. 167 s. ISBN 3-7045-0130-1.

- [27] BOLTEN, J. *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007. 288 S. ISBN 978-3-525-03507-8.
- [28] BONACHE, J. The international transfer of an idea suggestion system: against radiál relativism in international human ressource management. In *International Studies of Management and Organization*, vol. 29, No. 3, pp. 24-44. ISSN 0020-8825.
- [29] BONO, J. E., JUDGE, T. A. Personality and transformational and transactional leadership: a metaanalysis. In *Journal of Aplied Psychology* 5, 2005, 89, 901 → 910. ISSN 8750-7587.
- [30] BRIDGES, W. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- [31] BRISLIN et al. *International Mergers and Acquisitions: The Issues and Challenges*. In GERTSEN, M.C. SØDERBERG, A., TORP, J.E. (Hrsg.) *Cultural Dimensions of International and Mergers and Aquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter, 1998, s. 5-6. ISBN 3-11-015799-3.
- [32] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [33] BYCIO, P., HACKETT, R. D., ALLEN, J. S. Farther assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. In *Journal of Aplied Psychology*, 80, 1995, 468 - 478. ISSN 8750-7587.
- [34] BUDHWAR, P.S., SPARROW, P.R. An integrative framework for understanding cross-national human ressource management practices. In *Human Resource Management Review*, 2002/12. s. 377-403. ISSN 1053-4822.

- [35] BUCHTA, M., SIEGL, M. *Základy managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-540-4.
- [36] DANA, L.-P., KOROT, L., TOVSTIGA, G. A cross-national comparison of knowledge management practices. In *International Journal of Manpower*, 2005, vol. 26, no. 1. s. 10-22. ISSN 0143-7720.
- [37] DANIS, W. M. Differences in values, practices, and systems among Hungarian managers and Western expatriates: an organizing framework and typology. In *Journal of World Business*, 2003/38. s. 224-244. ISSN 1090-9516.
- [38] DICKMANN, M., BREWSTER, CH. & SPARROW, P. *International Human Resource Management. A European perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2008. 319 s. ISBN 978-0-415-42393-9.
- [39] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [40] DOWLING, P.J., FESTING, M. & ENGLE, A. D. *International Human Resource Management*. 5th ed. London: Thomson Learning, 2008. 368 s. ISBN 978-184480-542-6.
- [41] CONTRACTOR, F., LORANGE, P. *Cooperative Strategies in International Business*. DC Heath, Lexington, MA, 1998.
- [42] CULLEN, J.B., PARBOTEEAH, K.P. *Multinational Management: A Strategic Approach*. Mason: Thomson, 2005. ISBN 0-324-27538-2.
- [43] CUSHNER, K., LANDIS, D. The intercultural sensitizer. In Landis, D., Bhagat, R.S. (Eds.) *Handbook of Intercultural Training*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996. S 185-201. ISBN: 13-978-0803-95833-3.

- [44] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [45] DELLER, J. *Interkulturelle Eignungsdiagnostik*. In Thomas, A. (Hrsg.) *Psychologie interkulturellen Handelns*. Göttingen, 1996. S. 283-316. ISBN 978-3-8017-0668-5.
- [46] DEMORGON, J., MOLZ, M. Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen. In Alexander Thomas (Hrsg.) *Psychologie interkulturellen Handelns*. Goettingen: Hogrefe, 1996. S. 43-86. ISBN 978-3-8017-0668-5.
- [47] DEMORGON, J. *L'histoire interculturelle des sociétés*. Economica, 2002. ISBN 978-2717844191
- [48] DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [49] DOWLING, P.J., FESTING M., ENGLE, A.D. *International Human Resource Management*. London: Thomson, 2008. ISBN 978-184480-542-6.
- [50] DORABJEE, S., LUMLEY, C.E., CARTWRICHT, S. Culture, innovation and successful development of new medicines – an exploratory study of the pharmaceutical industry. In *Leadership and Organizational Development Journal*, 1998, Vol. 19, No. 4, s. 199-210. ISSN 0143-7739.
- [51] DRUCKER, P.F. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Amason: Audio Literature, 1992. ISBN: 978-1558006560.

- [52] EDWARDS, T., REES, CH. *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*. London: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-65177-3.
- [53] ELASHMAWI, F., HARRIS, P.R. *Multicultural Management*. Gulf Pub Co, 1993. ISBN 9780884150428.
- [54] ENZ, C. A. *Power and shared values in the corporate culture*. Michigan: UMI Research Press, 1986. 163 s. ISBN 0-8357-1738-0.
- [55] ENGELBRECHT, A. S., VAN ASWEGEN, A. S., THERON, C. C. *The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organisations*. In *South Africa Journal of Business Management*, 2005, 36/2, 19 - 26. ISSN 0378-9098.
- [56] FEINBERG, B. J., OSTOFF, CH., BURKE, W. W. The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005/7, 471 - 488. ISSN 0963-1798.
- [57] FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- [58] FERRERO-WALDNER, B. Osterweiterung der EU. In *Osteuropa. Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens*. Sien, 2000, č. 9, s.971-978. ISSN 0030-6428.
- [59] FINK, G., MEIEREWERT, S. *Interkulturelles Management*. Wien: Springer-Verlag, 2001. ISBN 3-211-83713-2.

- [60] FISHER-YOSHIDA, B. a GELLER, K. Developing transnational leaders: five paradoxes for success. In *Industrial and Commercial Training*, 2008, Vol. 40, No. 1, s. 42-50. ISSN 0019-7858.
- [61] FITZGERALD, T. K. Understanding diversity in the workplace: cultural metaphors or metaphors of identity? In *Business Horizons*, 1997, vol. 40, no. 4. s. 66-71. ISSN 0007-6813.
- [62] FLADER, D. *Zusammenstoss der Kulturen*. In *Dialog 77-78*, 2007. pp 131 – 134. ISSN 0948-0390.
- [63] GANNON, M. J., NEWMAN, K. L. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Mangement*. Malden: Blackwell Publishers, 2002. ISBN 0-631-21430-5.
- [64] GRAF, A., HARLAND L. K. Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence. In *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, Vol. 11, No. 2, s. 46-62. ISSN 1548-0518.
- [65] GRIFFIN, R.W., PUSTAY, M.W. *International Business*. 4th ed. Pearson: Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-123017-4.
- [66] GROENWALD, H. *Transformační procesy v řízení lidských zdrojů joint venture ŠKODA-VOLKSWAGEN*. Praha: VŠE, 1998. 110 s. ISBN 80-7079-274-4.
- [67] HAGBERG, R., HEIFETZ, J. *Organizational Culture: Understanding and Assessment* (Online), 2003, (cit. 7.4. 2009). Dostupné z [http:// www.hcgnet.com](http://www.hcgnet.com).
- [68] HALL, E.T. *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-08476-5.



- [69] HALL, E.T. *Beyond culture*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1996. ISBN 0-385-08476-5.
- [70] HALL, W. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
- [71] HARRIS, P.R., MORAN, R.T. *Managing Cultural Differences*. Houston: Golf Publishing, 1997. ISBN 0-87201-161-5.
- [72] HARUNG, H. S. *Management nového tisíciletí*. Praha: Euromedia-Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X.
- [73] HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.
- [74] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- [75] HERBRAND, F. *Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Wien: Verlag Paul Haupt, 2002. ISBN 3-258-06429-6.
- [76] HOFSTADLER, H., HEINRICH, R. *Expatriate Management*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-7204-700-0.
- [77] HOFSTEDÉ, G. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler, 1993. ISBN 3-409-13157-4.
- [78] HOFSTEDÉ, G. *Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck, 1997. ISBN 978-3423508070.

- [79] HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 978-0803973244.
- [80] HOLDEN, N., FINK, G. Towards identifying the unity in European corporate cultures. In European J. *International Management*, Vol. 1, No. 3, 2007. pp 167 - 175. ISSN 1742-2647.
- [81] HOUSE, R.L., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., GUPTA, V. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. ISBN 978-0761924012.
- [82] CHEN, H. (Hrsg.) *Kulturschock: Mit anderen Augen sehen. Leben in fremden Kulturen*. Reise-Know-How Verlag Peter Rump 2002. ISBN 3-8317-1109-7.
- [83] JANDT, F.E. *Intercultural Communication. A Global Reader*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. ISBN 978-0-7619-2899-7.
- [84] JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- [85] JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W., DE LUQUE, M. S., HOUSE, R. In the Eye of Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. In *Academy of Management*, 2006. s. 67-90. ISSN 0896-3789.
- [86] KASPER, H., MAYRHOFER, W. (Hrsg.) *Personalmanagement - Führung – Organisation*. Wien: Überreuter, 2008. ISBN 978-3-8366-0728-5.
- [87] KARMAŠIN, H., KARMAŠIN, M. *Cultural Theory. Ein neuer Ansatz für Kommunikation, Marketing und Management*. Wien, 1997. ISBN 3-7843-3822-4.

- [88] KAUFMANN, F. How Culture Comes to Mind: From Social Affordances to Cultural Analogies. In *Intellectica*, 2007/2, 46. ISSN 0769-4113.
- [89] KIESER, A. (Hrsg.) *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 1999. ISBN 3-17-015426-5.
- [90] KLUCKHOHN, C., KROEBER, A. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Harvard University Press, 1964.
- [91] KLUCKHOHN, F., STRODTBECK, F. Variations in value orientation. In USINIER, J.C. (eds.) *Marketing across Cultures*. London: Prentice Hall, 1996. ISBN 0749440236.
- [92] KOCH, I. *Neues Wörterbuch.Wirtschaft von A-Z*. München: Compact Verlag München, 2000. 448 s. ISBN 3-8174-5387-6.
- [93] KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
- [94] KOHOUTEK, R. *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2002. ISBN 80-214-2203-3.
- [95] KOONTZ, H. , WEHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [96] KOOPMAN, P.L., DEN HARTOG, D.N., KONRAD, E. et al. National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results Form the GLOBE Study. In *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8/4. s. 503-520. ISSN 1359-432X.

- [97] KREITNER, R., KINICKY, A., J. *Organizational behavior*. Homewood: BPI IRWIN, 1989. 686 s. ISBN 0-256-03512-1.
- [98] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [99] LANDIS, D., BHAGAT, R. S. (eds.) *Handbook of Internacultural Training*. New York: Pergamon Press, 1996. ISBN: 13- 9780803958333.
- [100] LANDIS, D., BRISLIN, R.W. *Handbook on Intercultural Training*. Pergamon, New York, 1983. ISBN 080395834X.
- [101] LANG, R. (Hrsg.) *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996. ISBN 3-87988-170-7.
- [102] LANG, R., BAITSCH, CH., PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) *Zwischen Nachahmung und Eigenentwicklung. Organisatorische Realitäten in ostdeutschen, polnischen und tschechischen Industriebetrieben ein Jahrzehnt nach dem Systemwechsel*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2001. ISSN 1430-3450.
- [103] LANG, R. (Hrsg.) *The End of Transformation?* München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005. ISBN 1430-3450.
- [104] LANG, R., CATANA, A., CATANA, D., STEYRER, J. Impacts of Motives and Leadership Attributes of Entrepreneurs and Managers on Follower's Commitment in Transforming Countries: A Comparison of Romania, East Germany and Austria. In: *Chemnitzer Europastudien „Europäische Forschungs-perspektiven“*. Berlin: Duncker & Humblot, 2008, Heft 8, S. 109-135. ISSN 0870-0672.

- [105] LANG, R., GÖTZE, U. (Hrsg.) *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008. ISBN 978-3-8349-1293-0.
- [106] LANG, R. Besonderheiten mitteleuropäischer Unternehmenskultur im Vergleich Deutschland-Polen-Tschechien, In: Vogt, M.T., Sokol, J. et al. *Europäisierung im Alltag*. Sonderdruck des Collegium Pontes. Berlin: Peter Lang Verlag, 2009. S. 225-248. ISSN 1867-058X.
- [107] LASCH, CH. *Plain Style*. University of Pennsylvania Press, 2002. ISBN: 0812218140.
- [108] LAYES, G. Kulturdimensionen. In Thomas, A., Kinast, E.-U., Schroll-Machl, S. (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck, Ruprecht, 2005. ISBN 3-525-46172-0.
- [109] LAUNER, M. *Ein Managementansatz zur Koordination ausländischer Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. ISBN 3-86618-046-2.
- [110] LEWIS, R. D. *When Cultures Collide. Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. ISBN 1-85788087-0.
- [111] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [112] MACHARZINA, K. *Handbuch internationales Management: Grundlagen-Instrumente*. Franz Vahlen Verlag, München 1992. ISBN 3-8006-1593-21992.
- [113] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN: 978-80-245-1228-0.

- [114] MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1590-2.
- [115] MACHONIN, P., MLČOCH, L., SOJKA, M. *Ekonomické a společenské změny v české společnosti po roce 1989 /alternativní pohled/*. Praha: Karolinum, 2000. 273 s. ISBN 80-246-0119-2.
- [116] McSHANE, S., L., Von Glinow, M., A. et al. *Organizational behavior*. Boston: Irwin, 2000. 709 s. ISBN 02-562-2896-5.
- [117] MEAD, R. *International Management. Cross-Cultural Dimensions*. London: Blackwell, 1998. ISBN 0-631-20935-2.
- [118] MEFFERT, H., BOLZ, J. *Internationales Marketing-Management*. Kohlhammer, 1998. ISBN 978-3170169234.
- [119] MEIER, H., ROEHR, S. *Einführung in das Internationale Management. Internationalisierung und Globalisierung. Internationale Unternehmensführung. Interkulturelle Kommunikation*. Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, 2004. ISBN 3-482-52051.
- [120] MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-134-97.
- [121] MINTZBERG, H. *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Prentice Hall, 1991. ISBN 0138519161.
- [122] MIROUX, A., OHINATA, S. (eds.) *Transnational Corporations*. Geneva: United Nations, 2006. ISBN 92-1-112706.
- [123] MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. 210s. ISBN 80-85603-86-1.

- [124] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.
- [125] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [126] NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- [127] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.
- [128] NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- [129] NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE, 2007. ISBN 978-1-412941-61-7.
- [130] OUDENHOVEN, J.P. Do organisations reflect national cultures? A 10-nation study. In *International Journal of Intercultural Relations*, 2001/25. s. 89-107. ISBN 0305-1978.
- [131] OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1726-3.
- [132] PAN, S. K. Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective. In *Public Personnel Management*, 1999, vol. 28, no. 2. s. 227 -238. ISSN 0091-0260.

- [133] PALMER-SILVIERA, J. C., RUIZ-GARRIDO, M.F, FORTANET-GÓMEZ, I. (Eds.) *Intercultural and International Business Communication. Theory, Research and Teaching*. Bern: Peter Lang, 2006. ISBN 3-03910-954-5.
- [134] PAWLOWSKY, P., WILKENS, U. (Hrsg.) *Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie*. München und Mering, 2001. ISBN 1430-3450.
- [135] PENG, M.V. *Global Business*. South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0-324-58594-0.
- [136] PETISON, P., JOHRI, L. Managing local employees: expatriate roles in a subsidiary. In *Management Decision*, 2008, Vol. 46, No. 5, s. 743-760. ISSN 0025-1747.
- [137] PITRA, Z. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [138] PODSIADLOWSKI, A. *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren. Mit Übungen und Fallbeispielen*. München: Vahlen Verlag, 2004. ISBN 3-8006-3098-2.
- [139] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Viktoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-10-0.
- [140] PORTER, M.E. *Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 1998. 896 s. ISBN-10: 0684841479 .
- [141] PRIDE, W. M., HUGHES, R.J. & KAPOOR, J. R. *Business*. Hampshire: Cengage Learning, 2014. 585 s. ISBN 978-1-4737-0476-3.



- [142] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [143] PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie. Sociologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-885.
- [144] RÜHLI, E., KELLER, A. *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmen*. Bern: Campus Verlag. 1991.
- [145] SACKMANN, S. *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln - Verändern*. Neuwied-Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag, 2002. 255 s. ISBN 3-472-05049-7.
- [146] SAMOVAR, L.A., PORTER, R.E., McDANIEL, E.R. *Intercultural Communication. A Reader*. London: Thomson, 2006. ISBN 0-534-64440-6.
- [147] SAUTTERS-OSLAND, J. *The Adventure of Working Abroad. Hero Tales from the Global Frontier*. San Francisco, 1995. ISBN: 9780787901080.
- [148] SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.
- [149] SCHEIN, E. H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In *Sloan Management Review*, 1996/Fall. ISSN 1532-9194.
- [150] SCHITTLER, G. Andere Länder, andere Führung? In *New Management*, 1-2/2002, s. 43-46. ISSN 0268-3946.
- [151] SCHNEIDER, S.C., BARSOUX, J.-L. *Managing across Cultures*. London: 1997. ISBN 978-0-9742114-7-3.
- [152] SCHNEIDER, S. C., BARSOUX, J.L. *Managing across cultures*. London, New York: Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-272220-8.

- [153] SCHREYÖGG, G. *Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen*. Hagen: FernUniversität, 1999.
- [154] SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Mering: Hampp Verlag, 2000. ISBN 978-3866182028.
- [155] SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *Beruflich in Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 2003. ISBN 3-525-49055-0.
- [156] SCHROLL-MACHL, S., NOVÝ, I. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- [157] SCHWARTZ, S.H., BARDI, A. Value Hierarchies across Cultures. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2001, Vol. 32, No.3, s. 268-290. ISSN 004-3096.
- [158] SCHWERK, A. *Dynamik von Unternehmenskooperationen*. Berlin: Duncker & Humbolt, 2000. ISBN 3-428-09777-7.
- [159] SMALE, A. Global HRM integration: a knowledge transfer perspective. In *Personel Review*, 2008, Vol. 37, No. 2, s. 145-164. ISSN 0048-3486.
- [160] SMITH, P.B. Organizational Behaviour and National Cultures. In Hickson, D.J. (Eds.) *Exploring Management Across the World*. London, 1997. s. 535-555.
- [161] SPARROW, P. *Handbook of International Human Resource Management. Integrating People, Process, and Context*. Wiltshire: Willey, 2009. 518 s. ISBN 978-4051-6740-6.
- [162] SOULSBY, A. The Construction of Czech Manager's Careers. In *Studies of Management and Organisation*, 2001, vol. 31, no. 2. s. 48-64. ISSN 0020-8825.

- [163] STAHL, G. K., MAYRHOFER, W., KÜHLMANN, T.M. (Hrsg.) *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*. München und Meiring: Rainer Hampl Verlag, 2005. ISBN 3-87988-905-8.
- [164] STORTI, C. *Figuring foreigners out: A practical guide*. Yarmouth: Intercultural Press, 1999. ISBN 978-1877864704.
- [165] SYDOW, J. *Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung*. Gabler, 2002. ISBN 978-3-8349-0097-5.
- [166] SZABO, E., REBER, G., Culture and Leadership in Austria. In House, R., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.) *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. London: SAGE Publications, 2004. ISBN 0-7619-2401-9.
- [167] ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- [168] ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.
- [169] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
- [170] TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
- [171] THELEN, E. M. The Fear-of-Intimacy Scale: Replication and extension. In *American Psychologist*, 1993, Nr. 48. ISSN 1062-1069/1993.

- [172] THOMAS, A. *Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile*. In IMIS-Beiträge, Heft 10. Osnabrück: Rasch Verlag, 1988. s.91-130.
- [173] THOMAS, A., HAGEMMAN, K. Training interkultureller Kompetenz. In Bergmann, N., Sourisseaux, A.L. J. (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Heidelberg, 1992. S. 173-200.
- [174] THOMAS, A. *Psychologie und multikulturelle Gesellschaft – Problemanalysen und Problemlösungen*. Göttingen: Hogrefe, 1996.
- [175] THOMAS, A. Training von Fach- und Führungskräften für den Auslandseinsatz. In *Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Tablet, 1999. S. 123-148.
- [176] THOMAS, A., KINAST, E.-U., SCHROLL-MACHL, S. (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005. 463 S. ISBN 3-525-46172-0.
- [177] TRIANDIS, H. C., CHEN, X. P., CHAN, D.K. Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. In *Journal of Cross-Culture Psychology*, 1998, Vol.29, No.2, s. 275-289. ISSN 0004-3096.
- [178] TRIANDIS, H.C. *Individualism and collectivism*. San Francisco, CA: Westview Press. Westman, M. 1995. ISBN 0813318491.
- [179] TROMPENAARS, F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books, 1993. 192 s. ISBN 0-85058-428-0.
- [180] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, Ch. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. McGraw-Hill, 1998. ISBN: 0786311258.

- [181] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [182] TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-296-4.
- [183] YUKL, G.A. *Leadership in Organizations* Prentice Hall, 1994. ISBN 9780135308745.
- [184] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.
- [185] VEBER, J. a kol. *Management. Základy-prosperita-globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-041-4.
- [186] VROOM, V. H., JAGO, A. G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall, ISBN: 9780136150305.
- [187] WARD, C. et al. The U-curve on trial: A longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during cross-cultural transition. In *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 2001. S. 277-291. ISSN 0147-1767.
- [188] WEBER, W., FESTING, M., DOWLING, P.J., SCHULER, R.S. *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler, 1998. ISBN 3-409-12219-2.
- [189] WELGE, M.K., BÖTTCHER, P. Global Strategies of European Firms. In *The International Executive*, 38, March/April, 1996. S. 185-216. ISSN 0268-764 X.
- [190] WELGE, M.K., HOLTBRÜGGE, D. *Internationales Management*. MI Verlag, 1998. ISBN 978-3478399609.

- [191] WENDT, M. *Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 1999. ISBN 3-631-34769-3.
- [192] WILLIAMSON, D. Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. In *Human Relations*, 2002, Vol. 55/11. s. 1373-1395. ISSN 0018-7267.
- [193] WINTERTON, R. *Developing Managerial Competence*. Routledge, 1999. ISBN 0415183464.
- [194] WOJDA, F. Ein ganzheitlicher, situativer Ansatz zur Unternehmensrestrukturierung. In *Manufacturing Engineering*, Juni 2002, Technische Universität Presov, Slovakia 2002. ISSN 0361-0853.
- [195] WOJDA, F., HEROWITSCH J., BURGER J. *Kommunikationsbeziehungen zwischen Kooperationspartnern*. Forschungsbericht zum Jubiläumfondprojekt der OENB. Wien 1996.
- [196] ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683.
- [197] ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN: 80-86419-28-2.
- [198] ZAPKE – SCHAUER, G. *The Art of Leadership. Reflexionen und Inspirationen für Wirkungsvolle Führung*. Wiesbaden, 2005. ISBN 3-8349-0051-6.
- [199] ZSCHIEDRICH, H., SCHMEISSER, W., HUMMEL, T.S. (Hrsg.) *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. München und Mering, 2004. ISBN 3-87988-856-6.

## **PŘÍLOHOVÁ ČÁST**

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1:** Dotazník „Řízení pracovníků v mezinárodním prostředí nadnárodních podniků v České republice“
- Příloha 2:** Faktorová analýza: korelační matice
- Příloha 3:** Praktikovaný a žádoucí styl řízení v rakouských dceřiných společnostech v ČR