

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 506

ISSN 1213-418X

Zdeňka Konečná

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ**

INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

ZKRÁCENÁ VERZE HABILITAČNÍ PRÁCE

OBOR: EKONOMIKA A MANAGEMENT



BRNO 2015

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, interkulturní manažerská kompetence, interkulturní komparativní výzkum

KEYWORDS

international human resource management, intercultural managerial competence, cross-cultural comparative research

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Oddělení pro tvůrčí činnost a doktorské studium

OBSAH

| | | |
|---|--|----|
| | PŘEDSTAVENÍ AUTORKY | 4 |
| 1 | ÚVOD | 5 |
| 2 | PŘEDMĚT, CÍLE A METODIKA HABILITAČNÍ PRÁCE | 7 |
| 3 | ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ..... | 9 |
| | 3.1 Mezinárodní manažer jako klíčová postava mezinárodního ŘLZ..... | 11 |
| | 3.2 Vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí | 13 |
| | 3.3 Příprava manažera na jeho působení v mezinárodním prostředí | 16 |
| 4 | SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKŮ ETABLOVANÝCH V ČESKÉ REPUBLICE (EMPIRICKÝ VÝZKUM REALIZOVANÝ V RAKOUSKÝCH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTECH V ČESKÉ REPUBLICI)..... | 18 |
| | 4.1 Vymezení výzkumného problému..... | 18 |
| | 4.2 Cíl výzkumu..... | 19 |
| | 4.3 Výzkumné metody | 20 |
| | 4.4 Způsob zpracování dat..... | 20 |
| | 4.5 Výzkumné výsledky | 20 |
| 5 | SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A PŘÍNOSY HABILITAČNÍ PRÁCE | 23 |
| | 5.1 Přínos habilitační práce pro teorii | 23 |
| | 5.2 Přínos habilitační práce pro praxi | 24 |
| | 5.2.1 Přínos habilitační práce pro manažerskou praxi | 24 |
| | 5.2.2 Přínos habilitační práce pro pedagogickou praxi | 25 |
| | 5.3 Implikace pro další výzkum | 26 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 27 |
| | ABSTRACT | 34 |

PŘEDSTAVENÍ AUTORKY



Zdeňka Konečná (roz. Lakosilová) se narodila 2. října 1975 v Kyjově. Svá vysokoškolská studia absolvovala na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde v roce 2001 ukončila s vyznamenáním magisterský studijní program Podnikové finance a obchod. Zde také v roce 2004 úspěšně složila státní doktorskou zkoušku a v roce 2006 obhájila svou disertační práci na téma „Organizační kultura v českých průmyslových podnicích“.

V roce 2004 byla přijata na pozici asistentky na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde od roku 2006 působí na Ústavu managementu jako odborná asistentka. V současné době je garantkou a současně vyučuje předměty International Human Resource Management, Cross-Cultural Issues in the European Human Resource Management v anglickém jazyce, Interkulturelles Management v německém jazyce a v rodném jazyce předměty Trénink obchodního jednání a Komunikace. Pro rozvoj těchto předmětů vyučovaných na domovské fakultě získala čtyři externí granty. V rámci pedagogické činnosti od roku 2008 pravidelně přednáší a vede semináře také na zahraničních univerzitách: „Interkulturelles Training: tschechische und österreichische Kulturspezifika“ na FH Oberösterreich Campus Steyr, „Grundlagen interkultureller Kommunikation und Kooperation“ na TU Chemnitz a „Outplacement als Instrument des modernen Personalmanagements“ na Wirtschaftsuniversität Wien. V rámci pedagogické činnosti v zahraničí pravidelně působí také na FH Wien Studiengänge der WKW v Rakousku a VIVES Hantal Kortrijk v Belgii.

Absolvovala několik dlouhodobých studijních a vědecko-výzkumných stáží v zahraničí (LMU München, FH Wiesbaden, FH Wien Studiengänge der WKW Wien, TU Chemnitz). Pro realizaci svých výzkumných záměrů získala čtyři prestižní stipendia - v roce 2003 Stipendium GFPS (Gemeinschaft für Praktika und Stipendien), 2007 Stipendium Ernsta Macha a stipendium Institutu für kulturelle Infrastruktur Sachsen, v roce 2008 badatelské stipendium německé nadace Hertie-Stiftung (Hertie-Stipendienprogramm für Geistes- und Gesellschaftswissenschaftler).

V rámci své vědecko-výzkumné činnosti se dlouhodobě věnuje mezinárodnímu managementu. Ve své tvůrčí činnosti se zaměřuje v rámci uvedené oblasti na řízení lidských zdrojů v mezinárodních podmínkách. V letech 2006-2007 byla iniciátorkou a koordinátorkou mezinárodního výzkumného projektu „Wirkungsweise der Unternehmenskultur auf die Effizienz des Multinationalen Unternehmens in der Tschechischen Republik, in Österreich und Ungarn“ podpořeného Rakouským ministerstvem pro vědu, výzkum a kulturu. Od roku 2008 je členkou mezinárodního týmu výzkumného projektu GLOBE („Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“). Jako řešitelka či spoluřešitelka se aktivně podílela na řešení 9 výzkumných projektů, z toho je pět mezinárodních. Je autorkou odborné monografie, 41 původních vědeckých prací publikovaných ve vědeckých, odborných časopisech, ve sbornících národních a mezinárodních vědeckých fór. Aktivně participovala na více než 40 mezinárodních (světových i evropských) kongresech, konferencích a symposiích. Pravidelně je oslokována jako recenzentka vědeckých příspěvků na zahraničních konferencích (EIBA „European International Business Information Management Association, Cross- Cultural Conference Steyr a SIETAR Europa Congress).

Je členkou tří mezinárodních vědeckých sítí a organizací – od roku 2005 EIASM („European Institute for Advanced Studies in Management“) sdružující výzkumné pracovníky z oblasti managementu, od roku 2006 vědecké organizace IMDA „International Management Development Association“) zaměřující se na podporu kooperace mezi výzkumníky z celého světa v oblasti managementu a od roku 2008 EPWS („European Platform of Women Scientists“).

V roce 2012 působila jako expert hodnotící komise vysokoškolských studijních programů v oblasti „Management and Administration, Real Estate Management“ v Lotyšsku.

1 ÚVOD

Předkládaná habilitační práce pojednává o oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací. Tradiční podniky působící pouze uvnitř hranic jednotlivých států jsou dnes již zcela ojedinělé. 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 zvýšené potřebě znalosti a umění řídit firmu v mezinárodním prostředí. Na významu ztrácejí tradiční činitele podnikání (půda, nerostné zdroje, vlastnictví hmotných statků), naopak se do popředí zájmu dostávají informace, znalosti a inovace. Rychlý proces celkové globalizace s sebou nese požadavky na nezbytnou integraci kultur a kooperaci v rámci nadnárodních organizací, které lákají k jejich expanzi do zahraničí především nenasyčené trhy, poměrně levná kvalifikovaná pracovní síla, výhodná poloha či daňové úlevy. 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. Personál dnešního podniku se stále více internacionalizuje - mezinárodní pracovní týmy jsou dnes již zcela běžným jevem. Kultura a kulturní odlišnosti tak sehrávají významnou úlohu při mezinárodních jednáních i 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 a rozdílně je interpretovat. Významy, které jim přikládají, jsou místem, kde se nejvíce projevují rozdílné kulturní tradice. Kultura ovlivňuje chování každého jedince a kulturní vzorce je velmi nesnadné přenášet. Znalost a respektování kulturních odlišností může pomoci k lepšímu působení v mezinárodním prostředí, ke zmírnění možných nedorozumění a předvídání možných reakcí partnerů a spolupracovníků. Potřeba manažerů řídit účinně mezinárodní týmy se v praxi neustále zintenzivňuje, a proto je na tuto oblast stále více zaměřována pozornost a dochází k jejímu systematickému rozpracování i v teoretické rovině.

Hlavním cílem autorky při zpracování předkládané habilitační práce bylo přispět k prohloubení a rozšíření poznatkové báze 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 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 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 dané 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 manažer jako klíčová postava mezinárodních aktivit nadnárodních korporací. Mezinárodní manažer je vnímán jako nositel personálních úkolů a činností. 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. 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. 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.

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 specifík řízení pracovníků 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;
- vymezení konstruktů kultura v kontextu mezinárodního prostředí a vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí;
- zmapování prostředků účinné přípravy manažerů na jejich působení v mezinárodním prostředí nadnárodních korporací.

Cílem empirické části habilitační práce je:

- identifikace a popis stylu řízení lidských zdrojů v rakouských dceřiných společnostech nadnárodních korporací etablovaných v České republice.

Dílčími cíli jsou:

- identifikace profilu osobnosti úspěšného mezinárodního manažera v prostředí rakouských dceřiných společností v České republice;
- identifikace a komparace praktikovaného a očekávaný styl řízení v rakouských dceřiných společnostech působících na území České republiky;
- identifikace rozdílů ve vnímání stylu řízení determinovaných 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.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

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.

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 byť 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 totiž chápeme a interpretujeme obsah komunikace shodně, a to i v případě kdy hovoříme stejným jazykem. Některé způsoby reklamy osvědčené ve Spojených státech nefungují ve většině zemí Evropy. Univerzitní tituly působí dobře na navštívenkách 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.

V odborné literatuře se setkáme s poměrně velkým množstvím definic vymezujících pojem řízení lidských zdrojů. V mezinárodním kontextu se v soudobé odborné literatuře můžeme setkat zejména s pojmem „mezinárodní řízení lidských zdrojů“. Obsahově jsou analogicky používány pro tuto oblast v anglicky mluvících zemích pojmy „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), či „internationales Personalmanagement“ (Weber, 2001, Bergemann, Sourisseaux, 2003). 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 lokalit, 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.

- *rozmisťování (zařazování), rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (angl. staffing, development and training)*, tj. zařazení zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, plány nástupnictví, přerazování 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 (odbory), 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 přemisťování 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

pracovníprávního 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.

Jak je vidět na výše uvedeném výčtu aktivit, jedná se o činnosti obsahově podobné, jako jsou vykonávány i v prostředí jedné národní kultury 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.

3.1 Mezinárodní manažer jako klíčová postava mezinárodního ŘLZ

Manažeři ovlivňují fungování organizace zcela významným způsobem - zastávají dominantní postavení v řízení, připravují koncepce rozvoje, řídí běžnou provozní činnost, a proto jsou v podniku pokládáni za rozhodující činitele. K tomu, aby se stali skutečně úspěšnými, je nutné, aby disponovali takovými osobnostními předpoklady a byli motivováni správným směrem natolik dostatečně, aby kontinuálně dosahovali žádoucích výkonů ve výkonu své pozice. V četných výzkumech se proto vědci pokoušeli identifikovat profil osobnosti úspěšného manažera a zjistili, že za univerzální osobnostní předpoklady úspěšného manažera je možné považovat zejména iniciativu, ctížádost, empatii, charisma a zdravé sebevědomí (Koontz, Weihrich, 1993, Avolio, Bass, 1999, Blanchard, 1999, House, Javidan, 2006), přičemž výkon závisí především na schopnostech a dovednostech manažera označovaných jako manažerská kompetence (např. Prokopenko, Kubr a kol., 1996, Winterton, 1999, Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, Kubeš, 2004).

Pokud manažer působí při výkonu své pracovní činnosti ve více, než jedné národní kultuře 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). Vykonávání manažerských funkcí je náročným povoláním v prostředí jedné národní kultury, tzn. v takovém prostředí, kde se manažer setkává a ovlivňuje pracovníky pocházející pouze ze stejné národní kultury jako on sám. Působení v prostředí nadnárodních firem znamená však mnohem větší tlak kladený na manažery, ale také větší výzvy a možnosti jejich rozvoje.

V kontextu mezinárodního managementu se setkáváme s pojmy **expatriot**, **inpatriot** a **euromanažer**. Expatriotem rozumíme manažera, který je vyslán mateřskou společností do zahraničí za účelem splnění určitého úkolu nebo specialistu pracujícího v zahraničí v mezinárodním týmu. Za inpatrioty jsou považováni manažeři relokovaní na omezenou dobu z dceřiné společnosti do centrály mezinárodního podniku, a to většinou za účelem získání a rozvinutí interkulturní kompetence (Stumpf, 2005). Euromanažerem je označován takový vedoucí pracovník, který vykonává řídicí funkce ze své mateřské země, tzv. „na dálku“ nebo-li virtuálně. V případě potřeby navštěvuje osobně jednotlivé pobočky v zahraničí. Tento typ manažera bývá v odborné literatuře vymezován také jako „virtuální expatriot“ (Briscoe, 1995, dle Štrach, 2009).

Vzhledem ke vlivu, jaký mezinárodní manažeři v nadnárodní korporaci mají, závisí na nich ve velké míře úspěch zahraničního podnikání. Profil osobnosti mezinárodního manažera se proto

stal předmětem mnohých výzkumných studií (Deller, 1996, Schneider, Barsoux, 1997, Thomas, 2000, Ward, 2001, House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gusta, 2004 a další). Výzkumné výsledky těchto studií obsahují různorodé výčty osobnostních předpokladů podporujících působení manažera v mezinárodním prostředí. Nejčastěji jsou v tomto kontextu uváděny předpoklady jako samostatnost, tolerance, jazyková kompetence, schopnost učit se novému a přizpůsobit se.

Osobnostní předpoklady mezinárodního manažera jsou základem pro formování **interkulturní manažerské kompetence**, která je vymezována jako schopnost „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).

Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi – strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které velmi významně podporují úspěšnost působení manažera v mezinárodním prostředí (Stahl, Mayrhofer, Kühnman, 2005). Pod pojmem strategická kompetence je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie. 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. Odborná kompetence předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost. 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. Vzájemná závislost uvedených manažerských kompetencí je zcela evidentní. Manažer musí být např. schopen, odborně vysvětlit a komunikovat svá 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.

Od mezinárodního manažera se očekává zastávání různých rolí a výkon četných funkcí v podniku. Tito manažeři představují „prostředníka“, „styčného důstojníka“ 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 souladu s uvedenými teoretickými poznatky navrhla autorka model vlivu mezinárodního manažera v prostředí nadnárodního podniku. Z uvedeného modelu je patrné, že na manažera v prostředí mezinárodního podniku působí současně 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 očekávání ze strany podřízených pracovníků. Mezinárodní manažer

ovlivňuje své podřízené pracovníky především prostřednictvím praktikovaného stylu řízení, ve kterém se projevují jeho osobnostní charakteristiky a kompetence pro výkon dané pozice. Vliv manažera na podřízené pracovníky může být jak pozitivní, tak i negativní. Manažer se stává úspěšným teprve tehdy, pokud jej tak vnímají i jeho podřízení. A pracovníci jej budou vnímat jako úspěšného v případě, pokud jeho praktikovaný styl vedení 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 výkonnosti.

3.2 Vliv národní kultury na řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Pojem kultura je mnohovýznamovým termínem, který pochází z latiny 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).

S pojmem kultura, tak jak je chápán v současnosti, se setkáváme od poloviny 18. století. Užíván byl nejprve v antropologii, odkud byl postupně převzat do řady dalších vědních disciplín (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 společenstvím 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, Strodbeck, 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 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.

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 zkoumaného pojmu, 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.

Kultura je nejčastěji vymezována pomocí výčtu jejích jednotlivých prvků. Za tyto prvky jsou považovány zejména základní předpoklady (Rousseau, 1990, Nagel, 1995, Schultz 1995, Schein, 1985, May, 1997, Gontard, 2002, Sackmann, 2002), hodnoty (Kroeber, Kluckhohn, 1952, Hofstede, 1992, Thomas, 1994, Matsumoto, 2000), rituály (Hofstede, 1992), hrdinové (Hofstede, 1992), normy chování (Schein, 1985, Wiswede, 1991, Thomas, 1994, Hansen, 1995, Apfelthaler, 1998, Matsumoto, 2000) a artefakty (Kroeber, Kluckhohn, 1952, Hofstede, 1992, Schein, 1992, Trompenaars, 1993, Sackmann, 2002). Nejvíce konkrétními prvky kultury jsou artefakty následovány normami chování a hodnotami, které je možné označit za částečně zjevné, protože je lze odvozovat z projevů chování jednotlivých příslušníků kultury. Nejhlouběji jsou zakořeněny a bez hlubší znalosti ostatních prvků kultury velmi obtížně rozpoznatelnými jsou základní předpoklady.

Na úrovni jednotlivých prvků je možné identifikovat a popsat obsah národní kultury. Nejčastěji přitom bývá volena úroveň hodnot a norem chování, které formují tzv. kulturní standardy a kulturní dimenze. Identifikace kulturních dimenzí a kulturních standardů vybraných národních kultur byla předmětem četných výzkumných projektů (Hall, 1990, 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). Kulturní standardy (Thomas, 1988, 1996, 1998, 2005) je možné identifikovat pouze při vzájemné komparaci národních kultur, není možné je však zobecňovat a považovat za obecně platná specifika celé národní kultury. Kulturní standardy jsou vždy poplatné době a je nutné je vztáhnout pouze ke zkoumaným kulturám i sociálním skupinám.

Mezi nejznámější a nejvíce citovaný, ale také nejvíce kritizovaný výzkum v této oblasti byl realizován **Geertem Hofstedem** a jeho spolupracovníky (1991, 1993, 1997, 2001). Hlavním cílem tohoto výzkumu, který byl realizován ve společnosti IBM, bylo zjistit, zda a jaké rozdíly existují v chování manažerů v závislosti na jejich národní kultuře. Na základě výsledků byly vymezeny čtyři základní dimenze národní kultury - mocenský odstup, vyhýbání se nejistotě, individualismus versus kolektivismus a maskulinita versus femininita. **Vzdálenost mocenských pozic** určuje

skutečnost, do jaké míry jsou členové určité společnosti ochotni přijímat nerovnoměrné rozložení a diferencování moci ve společnosti. V zemích s velkým mocenským odstupem se považuje za samozřejmé, že nadřazení a podřazení si nejsou rovni. **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. 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. **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. 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 versus krátkodobá orientace**“. Dlouhodobá orientace je spojována se zaměřením na budoucnost, s dynamikou a s adaptací tradic na moderní kontext. Naproti tomu krátkodobě orientované kultury se vyznačují statickými hodnotami a důraz je kladen na současnost a minulost.

Další výzkumný projekt, který vycházel a navázal na poznatky Hofstedeho výzkumu, byl realizován ve druhé polovině devadesátých let **Fonsem Trompenaarsem**, ke kterému se později připojil jeho kolega Charles Hampden-Turner. V tomto výzkumu je národní kultura vymezena jako „sdílený systém významů pomáhající automaticky řešit opakující se problémy trojího druhu: **vztah k druhým lidem, k času a přírodě**“ (Trompenaars, 1993, Trompenaars, Hampden-Turner, 1998). V rámci řešení „vztahu k druhým lidem“ bylo identifikováno pět samostatných dimenzí - universalismus versus partikularismus, individualismus versus kolektivismus, neutrální versus emocionální, specifický versus difuzní, přiznaný status versus získaný status. **Universalistické kultury** se vyznačují důsledným dodržováním pravidel, zákonů a předpisů, a to bez ohledu na zúčastněné strany a měnící se podmínky. **Partikularistické kultury** naproti tomu zdůrazňují jedinečnost a odlišnost. Dobré mezilidské vztahy jsou nadřazeny obecně uznávaným pravidlům. **Individualismus versus kolektivismus** je obsahově identickou dimenzí s dimenzí již dříve identifikovanou Hofstedem. **Emocionálně** se vyznačujícím kulturám označovaným také jako expresivní kultury záleží na budování vztahů a péči 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. **Kultury se specifickým zaměřením** jsou silně orientovány na stanovený úkol, funkci, cíl či aktivitu a uznání statusu či pozice s ním spojené. V **kulturách s difuzním zaměřením** dochází ke vzájemnému prolínání různých oblastí (např. pan ředitel je panem ředitelem i mimo místo výkonu své profese). Kultury, kde je společenské postavení přiznáváno na základě příslušnosti k určité společenské třídě či rodině nebo podle titulu u jména, označuje Trompenaars jako kultury s **přiznaným nebo také připisovaným statusem**. V jiných národních kulturách je možné získat postavení na základě dosahovaných výsledků a úspěchu.

V devadesátých letech minulého století byl zahájen multifázový výzkumný projekt GLOBE („Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness“), jehož cílem je identifikovat osobnostní profil úspěšného mezinárodního manažera v multikulturním prostředí nadnárodních společností. V rámci tohoto projektu bylo identifikováno devět kulturních dimenzí (House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004) - vyhýbání se riziku, orientace na budoucnost, mocenský odstup, kolektivismus institucionální, humánní orientace, orientace na výkon, „in – group“ kolektivismus, egalitářství a asertivita. Jak je patrné již z označení jednotlivých dimenzí, mnohé

z nich obsahově korespondují s výše popsanými kulturními dimenzemi nizozemských kulturologů Geerta Hofstedeho, jeho žáka Fonsa Trompenaarse a jejich spolupracovníků. Dimenze „individualismus versus kolektivismus“ byla rozdělena do dvou dimenzí – „institucionální kolektivismus“ a „in-group kolektivismus“, přičemž „institucionální kolektivismus“ představuje míru preference zájmů institucí před individuálními zájmy a „in-group kolektivismus“ představuje míru sounáležitosti k určité sociální skupině, k níž jedinec patří. Dimenze „egalitářství“ představuje míru, s jakou společnost minimalizuje pohlavní nerovnost a „asertivita“ charakterizuje míru sebevědomého chování jedinců v dané kultuře.

Uvedené kulturní dimenze slouží k popisu obsahu a následné komparaci obsahu národních kultur. Vědecká disciplína zabývající se srovnáváním různých národních kultur v kontextu managementu je označována jako interkulturní srovnávací výzkum (v anglosaských zemích je možné se setkat s označením „cross cultural management research“, popř. „comparative management research“, v německy mluvících zemích s termínem „interkulturelle Vergleichsforschung“). Klíčový význam v této oblasti mají již výše zmiňované studie provedené Geertem Hofstedem, Fonsem Trompenaarsem, Alexandrem Thomasem, Robertem Housem, Mansourem Javidanem a jejich spolupracovníky.

Z poznatků realizovaných empirických výzkumů obsahu národních kultur a jejich vzájemné komparace vyházejí tréninkové programy, které mají usnadnit adaptaci a působení manažerů v mezinárodních pracovních týmech.

3.3 Příprava manažera na jeho působení v mezinárodním prostředí

V rámci přípravné fáze je kladen důraz především na rozvoj interkulturní manažerské kompetence, která podle Thomase (2005) nevzniká sama od sebe, ani jednoduše prostřednictvím praktických zkušeností (např. v pracovním procesu), nýbrž soustavným učením, vzděláním se 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 je jejich schopnost zvládnání situací v multikulturním prostředí. K interkulturnímu výcviku existuje několik možných přístupů (Dadder, 1987, Müller, Thomas, 1995, Thomas, 1998, Nový, Schroll-Machl a kol., 2001):

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

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 a zapamatovatelné informace, které redukuje prvotní obavy z neznámého prostředí a pocit nejistoty. Cílem **kulturně orientovaného výcviku** je názorné předvedení typického jednání příslušníků cizích kultur, dále seznámení 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. 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** 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 sehrává všem dobře známou roli. Je to mimořádná příležitost, jak dosáhnout vzájemného pochopení, znalosti, tolerance a snaze dosahovat společně pracovních cílů. **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 rozlišných situacích, a to s pomocí jejich vlastní znalosti dané kultury. Při tomto přístupu se vychází z tzv. „metody kritických případů“, při nichž příslušník jedné kultury pozoruje způsob chování příslušníka odlišné kultury a toto chování označí za neočekávané a takové, kterému nerozumí 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.

Na základě nastudovaných teoretických poznatků relevantních oblasti řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí byl vystavěn koncept empirického výzkumu a zpracována praktická část habilitační práce.

4 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ PODNIKŮ ETABLOVANÝCH V ČESKÉ REPUBLICE (EMPIRICKÝ VÝZKUM REALIZOVANÝ V RAKOUSKÝCH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTECH V ČESKÉ REPUBLICE)

4.1 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 pracovníky v mezinárodních podmínkách. Téma mezinárodního řízení lidských zdrojů a jeho výzkum nabývá proto stále silněji na významu, a to i našich podmínkách.

V doposud provedených výzkumech byly v kontextu mezinárodního řízení lidských zdrojů zkoumány především hodnoty pracovníků (Hofstede, 1993, 1999, 2001, Trompenaars, 2000), chování manažerů v mezinárodním prostředí (Schroll-Machl a kol., 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, Boltan, 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 lidských zdrojů v transformujících se ekonomikách postkomunistických zemích je dosud velmi

limitovaná (Aditya, House, Kerr, 2000, Lang, 2006, Bluhm, 2007). Mezinárodní prostředí nadnárodních korporací etablovaných na území České republiky a zejména přístupy k řízení lidských zdrojů v nich praktikované v našich podmínkách systematickému výzkumu podrobeny nebyly. 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).

Situace v České republice je následující - podle údajů Českého statistického úřadu a České národní banky patří Česká republika z transformujících se ekonomik k nejméně atraktivním zemím pro zahraniční investory. Na celkové sumě zahraničních investic plynoucích do České republiky se podílí 80% země Evropské unie. 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. 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 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.

4.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem navrhovaného výzkumu je:

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

Dílčí 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 determinovaných národní kulturou;
- konstrukce empirické typologie stylu řízení mezinárodních manažerů působících v rakouských dceřiných společnostech etablovaných v České republice.

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

4.3 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). Dotazník byl vyplňován za přítomnosti tazatelky, 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.

4.4 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.

Výzkum byl proveden u souboru 23 rakouských dceřiných společností v České republice. Empirického výzkumu se zúčastnilo celkem 427 respondentů.

4.5 Výzkumné výsledky

Data získaná dotazníkem byla nejdříve zpracována prostřednictvím faktorové analýzy. Cílem empirického výzkumu bylo identifikovat a popsat praktikované a žádané 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,**
2. **týmově orientovaný,**
3. **sebeochraňující,**
4. **participativní,**
5. **orientovaný na lidi,**
6. **autonomní.**

Charismatický styl 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 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 je specifický svým zaměřením na ochranu vlastní osobnosti manažera. Chování manažerů je sebestředné, nekooperativní až arogantní vůči jejich podřízeným. Se svými spolupracovníky jednájí velmi formálně, nepřímě 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 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 orientovaný na lidi je typický klidným a trpělivým chováním spojeným s velkorysostí a schopností vžít se do situace svých podřízených.

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

U zkoumaného vzorku 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 manažerů 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. 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 a 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.

5 SHRNUÍ 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.

5.1 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 a 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 zejména z oblasti anglosaské a německé 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 přinášejí informace o charakteristikách řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí nadnárodní korporace, a to specificky v podmínkách rakouských dceřiných společností v České republice.

5.2 Přínos habilitační práce pro praxi

5.2.1 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 publikovaného 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 tyto oblasti lépe řídit - případným střetům pramenícím z těchto vžitých rozdílů ve vnímání porozumět, předcházet jim a tak je eliminovat na minimum, aby nedocházelo k nekomfortním pracovním situacím a v jejich důsledku ke snižování výkonnosti.
- 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 dceřiné společnosti a také se seznámili s očekáváním 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 umožnily 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.

5.2.2 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 univerzit. 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);
- „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 na zahraničních 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.“,
- Wirtschaftsuniversität 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 Belgic 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).

5.3 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, jehož cílem je identifikace a komparace kompetenčního modelu ve zkoumaných národních kulturách;
- mezinárodní výzkumný projekt „*Leadership Prototypes among Students*“, realizován 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*“, 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, 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 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 korporací, členů Nizozemsko-české obchodní komory a Americké obchodní komory České republiky).

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 plně věří, že se jí její záměr systemizovat dosavadní a přinést nové poznatky ve zkoumané oblasti podařilo naplnit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY (výběr)

ADLER, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: MA, 1997. ISBN 0324360746.

APFELTHALER, Gerhard. *Interkulturelles Management. Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Fortis, 1999. ISBN 3-7068-0584-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-

BAKACSI, Gyula, SÁNDOR, Takács, KARÁCSONYI, András a Imrek VIKTOR. Eastern Europe cluster: tradition and transition. In *Journal of World Business*, 2002/37. s. 69-80. ISSN 1090-9516.

BARTLET, Christopher a Sumatra GHOSHAL. *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000. ISBN 0256247811.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLANCHARD, J. William. et al. *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. William Morrow, 1999. ISBN 978-0688039691.

BLOM, Hansen a Harald MEIER. *Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen*. NWB Verlag, 2002. ISBN 978-3482538124.

BLUHM, Katharina. *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischenn Republik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2007. ISBN 978-3-531-15349-0.

BOLTEN, Jürgen. *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2007. 288 s. ISBN 978-3-525-03507-8.

BRIDGES, William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.

BREWSTER, Chris. Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, no. 5, pp. 769-787. ISSN 0958-5192.

BREWSTER, Chris. European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 2004, vol. 14, pp. 365-382. ISSN 1053-4822.

BUDHWAR, Pawan S. a Paul SPARROW. An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. In *Human Resource Management Review*, 2002/12. s. 377-403. ISSN 1053-4822.

CASCIO, Wayne. Methodological issues in International HR management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 2012, vol. 23, no. 12, pp. 2532-2545. ISSN 1466-4399.

CULLEN, John B. a Praveen K. PARBOTEEAH. *Multinational Management: A Strategic Approach*. Mason: Thomson, 2005. ISBN 0-324-27538-2.

DANIS, W. Mark. 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.

DEMORGON, Jacques. L'histoire interculturelle des sociétés. *Economica*, 2002. ISBN 978-2717844191.

DOWLING, Peter J., FESTING Marion a Allen D. ENGLE. *International Human Resource Management*. London: Thomson, 2008. ISBN 978-184480-542-6.

EDWARDS, Thoamas a Chris REES. *International Human Resource Management. Globalization, National Systems and Multinational Companies*. London: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-65177-3.

FERRERO-WALDNER, Benita. Osterweiterung der EU. In *Osteuropa. Zeitschrift für Gegenwartsfragen des Ostens*. Wien, 2000, č. 9, s. 971-978. ISSN 0030-6428.

FINK, Gerhard a Sylvia MEIEREWERT. *Interkulturelles Management*. Wien: Springer-Verlag, 2001. ISBN 3-211-83713-2.

FLADER, Dieter. *Zusammenstoss der Kulturen*. In *Dialog* 77-78, 2007. pp 131 – 134. ISSN 0948-0390.

GRIFFIN, Rickey W. a Mike W. PUSTAY. *International Business*. 4th ed. Pearson: Prentice Hall, 2005. ISBN 0-13-123017-4.

GUEST, David E. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 2011, vol. 21, no.1, pp. 3-13. ISSN 1748-8583.

HALL, Edward T. *The Hidden Dimension*. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-08476-5.

HALL, Edward T. *Beyond culture*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, 1996. ISBN 0-385-08476-5.

HALL, Wendy. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.

HAYESOVÁ, Nancy. *Základy sociální psychologie*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3.

HERBRAND, Frank. *Fit für fremde Kulturen. Interkulturelles Training für Führungskräfte*. Wien: Verlag Paul Haupt, 2002. ISBN 3-258-06429-6.

HOFSTEDDE, Geert. *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler, 1993. ISBN 3-409-13157-4.

HOFSTEDDE, Geert. *Lokales Denken, globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München: Beck, 1997. ISBN 978-3423508070.

HOFSTEDDE, Geert. *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. ISBN 978-0803973244.

HOLDEN, N., FINK, G. Towards identifying the unity in European corporate cultures. In *European Journal of International Management*, Vol. 1, No. 3, 2007. s. 167 -175. ISSN 1742-2647.

HOUSE, Robert L., HANGES, Paul J., JAVIDAN, Mansour, DORFMAN, Peter W. a Vipin GUPTA. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. ISBN 978-0761924012.

CHEN, H. (Hrsg.) *Kulturschock: Mit anderen Augen sehen. Leben in fremden Kulturen*. Reise-Know-How Verlag Peter Rump 2002. ISBN 3-8317-1109-7.

CHHOKAR, Jagdeep S., BRODBECK, Felix, C. a Robert J. House. *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007. ISBN 978-0-8058-5997-3.

JANDT, F.E. *Intercultural Communication. A Global Reader*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2004. ISBN 978-0-7619-2899-7.

JAVIDAN, Mansour, DORFMAN, Paul W. a Robert J. HOUSE In the Eye of Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. In *Academy of Management*, 2006. s. 67-90. ISSN 0896-3789.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. (Hrsg.) *Personalmanagement - Führung – Organisation*. Wien: Überreuter, 2008. ISBN 978-3-8366-0728-5.

KOCH, Inge. *Neues Wörterbuch. Wirtschaft von A-Z*. München: Compact Verlag München, 2000. 448 s. ISBN 3-8174-5387-6.

KOTTER, John, P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

KOHOUTEK, Rudolf. *Základy užité psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2002. ISBN 80-214-2203-3.

LANG, Rainhard. (Hrsg.) *Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996. ISBN 3-87988-170-7.

LANG, Rainhard. (Hrsg.) *The End of Transformation?* München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2005. ISBN 1430-3450.

LANG, Rainhard. 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.

LEWIS, Richard D. *When Cultures Collide. Managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. ISBN 1-85788087-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MACHARZINA, Klaus. *Handbuch internationales Management: Grundlagen- Instrumente*. Franz Vahlen Verlag, München 1992. ISBN 3-8006-1593-21992.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní konkurenceschopnost podniků po vstupu do EU*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1228-0.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.

MEAD, Richard. *International Management. Cross-Cultural Dimensions*. London: Blackwell, 1998. ISBN 0-631-20935-2.

MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-134-97.

MOLE, John. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press, 1995. 210 s. ISBN 80-85603-86-1.

MINKOV Michael a Geert Hofstede. The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011, vol.2, no. 8, s. 10-20. ISSN 1352-7606.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management. Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE, 2007. ISBN 978-1-412941-61-7.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: Management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

PODSIADLOWSKI, Astrid. *Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit. Interkulturelle Kompetenz trainieren. Mit Übungen und Fallbeispielen*. München: Vahlen Verlag, 2004. ISBN 3-8006-3098-2.

PRŮCHA, Jan. *Interkulturní psychologie. Sociologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-885.

SACKMANN, Sonja. *Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern*. Neuwied-Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag, 2002. 255 s. ISBN 3-472-05049-7.

SENGUPTA, Atri, VENKATESH, D.N. a SINHA, ARUN, K. Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage, *International Journal of Organizational Analysis*, 2013, vol. 21, no. 4, pp. 504-527. ISSN 1934-88.

SHAY, Jeffrey P. a Sally A. BAACK. Expatriate assignment, adjustment and effectiveness: an empirical examination of the big picture. *Journal of International Business Studies*, 2004, vol. 35, pp. 216-232. ISSN 0047-2506.

SHIH, Hsi.An, CHIANG, Yun-Hwa a In-Sook KIM. Expatriate performance management from MNEs of different national origins. *International Journal of Manpower*, 2005, vol. 26, no. 2, pp. 157-176. ISSN 0143-7720.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.

SCHEIN, Edgar H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. In *Sloan Management Review*, 1996/Fall. ISSN 1532-9194.

SCHREYÖG, Georg. *Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen*. Hagen: FernUniversität, 1999.

SCHROLL-MACHL, Sylvia a Ivan NOVÝ. *Perfekt geplant oder genial improvisiert? Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit*. Mering: Hampp Verlag, 2000. ISBN 978-3866182028.

SCHROLL-MACHL, Sylvia a Ivan NOVÝ. *Beruflich in Tschechien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 2003. ISBN 3-525-49055-0.

SCHROLL-MACHL, Sylvia a Ivan NOVÝ. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

SOULSBY, Anna. The Construction of Czech Manager's Careers. In *Studies of Management and Organisation*, 2001, vol. 31, no. 2. s. 48-64. ISSN 0020-8825.

SZABO, Erna a Gerhard REBER. 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.

ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-0012-3.

ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2987-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.

THO, Lily a Maniam KALIANNAN. International HR Assignment in Recruiting and Selecting: Challenges, Failures and Best Practices. *International Journal of Human Resource Studies*, 2013, vol. 3, no. 4., pp. 143-158. ISSN 2162-3058.

THOMAS, Alexander. *Kultur als Orientierungssystem und Kulturstandards als Bauteile*. In IMIS-Beiträge, Heft 10. Osnabrück: Rasch Verlag, 1988. s.91-130.

THOMAS, A., HAGEMMAN, K. Training interkultureller Kompetenz. In Bergmann, N., Sourisseaux, A.L. J. (Hrsg.). *Interkulturelles Management*. Heidelberg, 1992. s. 173-200. ISBN 3-540-42976-X.

THOMAS, Alexander. *Psychologie und multikulturelle Gesellschaft – Problemanalysen und Problemlösungen*. Göttingen: Hogrefe, 1996.

THOMAS, Alexander. Training von Fach- und Führungskräften für den Auslandseinsatz. In *Mittelstand und Betriebswirtschaft: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Tablet, 1999. s. 123-148.

THOMAS, Alexnader, KINAST, Eva U. a Sylvia SCHROLL-MACHL. (Hrsg.) *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005. 463 s. ISBN 3-525-46172-0.

TROMPENAARS, Fons. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books, 1993. 192 s. ISBN 0-85058-428-0.

TROMPENAARS, Fon a Charles HAMPDEN-TURNER. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. McGraw-Hill, 1998. ISBN 0786311258.

ULRICH, David, YOUNGER, Jon, a Wayne BROCKBANK. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 2008, vol. 47, no. 4, pp. 829-850. ISSN 1099-050X.

ULRICH, David, YOUNGER, Jon, BROCKBANK, Wayne a Mike Ulrich. HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 2012, vol. 11, no. 4, pp. 217-222. ISSN 1475-4398.

VEBER, Jaromír. a kol. *Management. Základy-prosperita-globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-041-4.

VROOM, V. H., JAGO, A. G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice Hall, ISBN 9780136150305.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0683.

ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

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.