

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium 2002 – 2008

**Jakub Mareš**

**Řízení lidských zdrojů v interkulturním prostředí**  
**Human Resources Management in an Intercultural**  
**World**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2008

**Vedoucí diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.**

**Prohlašuji,**

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Dne:

Jakub Mareš

## Obsah

<b>0</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Interkulturní komunikace</b> .....	<b>8</b>
1.1	Kultura .....	9
1.1.1	Kulturní splývání .....	14
1.1.2	Kulturní relativismus a etnocentrismus .....	15
1.1.3	Různá pojetí vrstev kultury.....	17
1.2	Výzkum kulturních vzorců .....	22
1.3	Vzorce kultury podle Halla .....	23
1.4	Komunikace .....	26
1.4.1	Sociální percepce .....	30
1.4.2	Percepční relativita .....	31
1.4.3	Verbální a nonverbální komunikace.....	32
1.4.4	Komunikační styly .....	34
1.5	Zásady Interkulturní komunikace .....	36
1.5.1	Stereotypy a generalizace .....	36
1.5.2	Kulturní šok.....	38
1.5.3	Kulturní adaptace.....	39
1.6	Konkluze .....	43
<b>2</b>	<b>Kulturní dimenze podle Hofstedeho</b> .....	<b>44</b>
2.1	Index vzdálenosti moci.....	46
2.1.1	Vliv institucí na jedince.....	48
2.2	Individualismus versus kolektivismus.....	52
2.2.1	Vliv institucí na jedince.....	54
2.3	Maskulinita versus femininita .....	58
2.4	Vyhýbání se nejistotě.....	63
2.5	Krátkodobá versus dlouhodobá orientace.....	66
2.6	Konkluze .....	67
<b>3</b>	<b>Mezinárodní řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>68</b>
3.1	Zaměstnanci v nadnárodních společnostech .....	68
3.2	Charakteristické rysy mezinárodního ŘLZ .....	69
3.3	Přístupy k obsazování klíčových pozic.....	71
3.4	Kultura mezinárodních firem .....	74
3.5	Rozvoj mezinárodního zaměstnance .....	77

3.6	Řízení expatriantů .....	78
3.6.1	Výběr .....	78
3.6.2	Příprava .....	80
3.6.3	Odměňování .....	81
3.6.4	Rozvoj.....	83
3.7	Konkluze .....	83
<b>4</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>Soupis bibliografických citací.....</b>	<b>87</b>

## **Resumé**

Cílem této diplomové práce je prozkoumat a popsat problematiku působení kultury a kulturního prostředí na člověka, zejména pak v pracovním prostředí. Jádrem práce je rozbor témat, které se týkají interkulturní komunikace, dimenzí kultury a mezinárodního řízení lidských zdrojů. Jako celek ukazují nezbytnou nutnost uznání rozdílů mezi lidmi pocházejícími z odlišných kultur. Uznání odlišnosti je základním předpokladem pro následné osvojení potřebných znalostí a dovedností, které by měly vést k většímu vzájemnému porozumění a tedy i k efektivnější práci. Výsledkem diplomové práce jsou formulace a důkazy celé řady tvrzení, které se týkají dané problematiky.

## **Resumé**

The main objective of this diploma work is to enquire and describe the effect of culture and cultural background on human beings, particularly in the working life. The crux of this work is to analyze the themes which are closely connected to intercultural communication, dimensions of culture and international human resources management. As a whole these components show the necessity of recognition of the differences among people who stem from diverse cultures. Recognition of the diversity is the basic assumption for subsequent adoption of necessary knowledge and skills, which should lead to better mutual understanding and also to more efficient work. The diploma work results in many definitions and proves of a number of statements, which are closely connected to the issues mentioned.

## 0 Úvod

Svět, ve kterém žijeme podléhá rychlým změnám. Je běžné, že organizace fungují jak na lokálních, tak i globálních trzích. To s sebou přináší potřebu zaměstnávat v jedné organizaci, a čím dál tím častěji, i ve stejných týmech, pracovníky, kteří pocházejí z odlišných kultur. Právě kulturní rozdíly jsou jedním z důležitých faktorů pro to, jaké jednotliví lidé uznávají hodnoty a normy, jak se chovají a jakým způsobem přemýšlejí. Není to pouhá znalost cizího jazyka, co je důležité pro vzájemné porozumění a komunikaci. A tak bych rád ve své diplomové práci potvrdil, že se jedná především o interkulturní znalosti a dovednosti, které určují, zda lidé dokáží efektivně komunikovat a spolupracovat.

Téma řízení lidských zdrojů v interkulturním prostředí jsem si vybral, neboť se domnívám, že je v českém kontextu na okraji zájmu a to zejména kvůli absenci české literatury zabývající se tímto tématem.

Záměrem mé diplomové práce je prozkoumat problematiku interkulturního světa v souvislosti s lidskými zdroji. Rád bych zjistil, zda má interkulturní komunikace konkrétní obsah a zároveň souvislost se smysluplnými a využitelnými koncepty v praxi, nebo je jen populárním názvem obsaženým v některých současných kurzech. Rovněž bych rád našel argumenty pro to, že člověk by měl být v pracovním prostředí chápán, nejen jako „lidský zdroj“, v tvrdém pojetí řízení lidských zdrojů, ale také jako sociální bytost, která má určitý původ, historii, představy a sny z velké části utvářeny na základě náležitosti ke konkrétní kultuře.

V první kapitole se budu zabývat kulturou, sociální komunikací a interkulturní komunikací. Tyto tři součásti tvoří společně jednotu, při jejíž znalosti a pochopení může celá řada

nedorozumění v mezikulturních vztazích dostat jiný (oběma stranami přijatelný) rozměr. Na základě kulturního relativismu se pokusím vysvětlit, proč se domnívám, že je nezbytné zbavit se etnocentrismu a podívat se na svět s odstupem a tolerancí pro věci jiné a nestejně. Za zajímavé považuji zkoumání kulturního šoku a adaptace na něj, protože se s ním setkává téměř každý a je dobré vědět, že se nejedná o něco neobyčejného, ale o standardní reakci, která má své příznaky a průběh.

Druhá kapitola bude věnována Hofstedeho čtveřici kulturních dimenzí vzdálenosti moci, individualismu versus kolektivismu, maskulinitě versus femininitě a indexu vyhýbání se nejistotě. Jmenovanými dimenzemi se hodlám zabývat podrobně proto, že Hofstede jako první zkoumal enormní statistický soubor, na jehož základě přišel s definicemi jednotlivých národních kulturních dimenzí. Dále na dimenzích vysvětlím, proč mají lidé tendence jednat rozdílně, jaké podněty je k tomu vedou a v čem mají pravděpodobně svůj původ. I přes znalost literatury, která se k dimenzím leckdy staví kriticky, se osobně domnívám, že povědomí o dimenzích kultury může být zásadním průlomem k pochopení rozdílnosti vyplývající z kulturních a geografických rozdílů.

Kapitola třetí bude prostorem pro popis mezinárodního řízení lidských zdrojů. Specifické rozdíly mezi kulturami a státy popisované v prvních dvou kapitolách jsou v závěru diplomové práce aplikovány na konkrétní problematiku zaměstnávání pracovníků v zahraničních firmách mimo svou mateřskou pobočku. Samostatná subkapitola je věnována expatriantům a problémům, které mohou nastat v souvislosti s jejich zaměstnáváním mimo rámec jejich vlastních kultur.

Závěrem bych velmi rád poděkoval za vedení práce, trpělivost a přínosné rady PhDr. Michaele Tureckiové, CSc.

## 1 Interkulturní komunikace

Lidé, ať již v pracovním či osobním životě jsou zpravidla celý život ve společnosti ostatních lidí. Člověk sám sebe označil za *Homo sapiens sapiens*, tedy člověka rozumného (moudrého), pro nějž je charakteristické vertikální držení těla, rozumová inteligence a schopnost mluvit (Abrahámová, 1996). Právě schopnost mluvy je podstatná pro lidskou komunikaci. Americký kulturní antropolog Murphy říká, že: „Jazyk je hlavním médiem, jehož prostřednictvím sobě navzájem a potom také budoucím generacím předáváme zprávy, dotazy, znalosti a hodnoty.“ (2006, s. 38) Za staletí se nezměnila nutnost komunikovat, změnila se pouze podoba komunikace. Život, který vedeme je hodně odlišný od toho, který se žil před padesáti lety a až neuvěřitelně odlišný od toho, jenž se žil před sto lety. Žijeme ve světě, který již v roce 1962 označil Marshall McLuhan jako „globální vesnice“. Vzdálenosti se zkracují. Tempo se zvyšuje. Našimi sousedy a známými nejsou jen lidé z vedlejší vesnice, města či země. Díky moderním technologiím můžeme komunikovat (často i zcela zdarma) nejen s rodinou a přáteli, ale i s obchodními partnery a kolegy, kteří bydlí nebo pracují na druhém konci zeměkoule. To s sebou přináší jak potřebu zvládat a porozumět cizím jazykům, tak především dokázat porozumět odlišným kulturám. V této souvislosti mluví Hofstede (2007) o tzv. softwaru lidské mysli, tedy o takovém naprogramování myšlení a chápání světa, které je podobné ostatním lidem vychovaným a socializovaným ve stejných kulturních podmínkách. Jedná se o podobné či stejné naladění a vnímání reality. Kultura není podle Hofstedeho nějakým přesně stanoveným a definovaným konceptem, který je neměnný, a který je stoprocentně dodržován. Kulturu vnímá spíše jako



soubor symbolů a hodnot, které jsou podle svého charakteru měnitelné snadno, hůře či skoro vůbec.

Potřeba zkoumání a porozumění pravidlům interkulturní komunikace vychází ze zkušeností mnoha lidí, kteří díky kulturním rozdílům nedosáhli kýžených výsledků. Příkladem může být obchodní jednání mezi Američany a Japonci. Každá z těchto dvou kultur je založená na odlišných hodnotách, zvycích a normách. Každá z kultur si s sebou nese určité vzorce chování, jež jsou v dané kultuře považovány za „ty správné“. V kontextu zmiňovaných kultur je například první (americká kultura) značně individualistická oproti druhé (japonské), silně kolektivistické. Proto se budu v této kapitole věnovat vysvětlení systému sociální komunikace ve vztahu ke kultuře, hodnotám a normám, které se díky rozmanitosti lidských kultur značně liší. Pokusím se ukázat, že náš pohled na věc, formovaný naším kulturně historickým kontextem, nemusí být tím jediným a správným.

## 1.1 Kultura

Kultura může být nahlížena z různých hledisek podle toho, jaká vědní disciplína ji zkoumá. Následující tři definice představují některé z možných pohledů na kulturu. Podle akademického slovníku cizích slov je kultura „souhrn duchovních a materiálních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v celé jeho historii.“ (Petráčková, Kraus, 2001, s. 437) Antropolog Murphy se na kulturu dívá jako na: „... celistvý systém významů, hodnot a společenských norem, kterými se řídí členové dané společnosti a které prostřednictvím socializace předávají dalším generacím.“ (Murphy, 2006, s. 32) A do třetíce definice Chena a Starosty související více s předmětem interkulturní komunikace, která říká,

že kultura je: „Dohodnutý soubor sdílených symbolických systémů, který určuje chování jedinců a inklinuje k fungování jako skupiny.“ (Jakkula, 2007, s. 5)

O pojmu kultura by se dalo mluvit v kontextech té které vědy, která ji zkoumá, nebo i v širším a užším smyslu. Pro potřebu této diplomové práce postačí stručné vymezení, které podává docentka Jaklová ve své stati „K základním pojmům interkulturní komunikace“. Podle Hansena (Jaklová, 2007, s. 2) má výraz kultura v běžné komunikaci čtyři základní významy. První z nich se vztahuje na produkty kreativní a umělecké práce. Je to například hudba, divadlo, film, výtvarné umění a literatura. Druhý charakterizuje určitý způsob života. Lidé nevzdělaní, bez zájmu o svět a bez vkusu bývají zpravidla označováni jako nekulturní lidé. Kultura je v tomto smyslu chápána jako civilizovanost. Třetí význam pojmu kultura se užívá pro vymezení skupiny lidí s určitými vlastnostmi a zvláštnostmi. Jiné národy a jiná etnika jsou v tomto smyslu označovány jako cizí kultury. Čtvrtý význam slova kultura je užíván v zemědělství, v zeměpisu nebo v medicíně, kde se mluví o kulturních rostlinách, o lesní kultuře, o kulturách v zemědělské produkci, o kulturách bakterií ap.

Slovo kultura pochází z latinského *colere*, které znamená stavět, starat se, pěstovat a původně bylo spojováno s obděláváním půdy (*agri cultura* - odtud anglický termín *agriculture* označující zemědělství). Na základnější rovině byl termín kultura užíván k označení modu operandi (tj. charakteristický způsob a postup činnosti) skupiny lidí (například firemní kultura). Tento koncept kultury neimplikuje pouze sdílené způsoby a postupy činnosti, ale také **sdílené hodnoty**, které jej podchycují. O firmě se dá například říci, že má vysoce kompetitivní kulturu, což naznačuje, že uvnitř organizace je soutěživost ceněnou hodnotou.

Jinými slovy je to klíčová hodnota dané organizace. Proto se dá argumentovat, že soutěživost je sdílenou hodnotou mezi lidmi pracujícími v dané organizaci. Dále to implikuje, že se tato organizace bude na trhu chovat značně soutěživě. Tento koncept tedy popisuje jak základní hodnotu, tak i chování, které s sebou přináší sdílení této hodnoty. Protiargumentem může být to, že ne všichni zaměstnanci budou tuto hodnotu vnitřně vyznávat, ale jistě v rámci svého budoucího setrvání v organizaci, to budou alespoň předstírat.

Není překvapivé, že tento systém sdílených hodnot má za následek sdílené chování a artefakty, které jsou aplikovány dále na jiné členy mimo vlastní skupinu. Z toho vyplývá, že máme nějakou „širší kulturu“, ze které se vydělují kultury „užší“. Například v kultuře evropské můžeme najít kulturu českou, německou, španělskou apod. Hofstede definuje kulturu jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.“ (2007, s. 14) Dále podle Hofstedehe můžeme kulturu začlenit mezi lidskou přirozenost, kterou považuje za společnou všem lidem od amerického byznymena po afrického Křováka a obsahuje stejné dispozice k zažívání strachu, lásky, nenávisti aj. a mezi lidskou osobnost, jenž je geneticky predisponována, ale socializací a výchovou tvarovatelná v jedinečnou formu.

Jiný koncept kultury nabízí Hall. Ten vidí kulturu jako něco podvědomého. Přirovnává kulturu k neviditelnému kontrolnímu mechanismu, který pracuje v našich myslích. V jeho pojetí si jsme kontrolního mechanismu vědomi jenom tehdy, je-li silně konfrontován, například setkáním s jinou, té naší odlišnou, kulturou (Jakkula, 2007).

Dosud jsem na kulturu nahlížel jako na koncept, jenž je z větší části nevědomý, a který reprezentuje soubor sdílených hodnot, které se projevují v chování a artefaktech dané skupiny. Dále jsem uvedl, že kultura je také programovaná nebo naučená – tedy netvoří část lidské přirozenosti a je odlišná od individuální osobnosti, ačkoliv je sdílena členy jedné skupiny. Spencer-Oatey rozšiřuje koncept kultury následujícím způsobem. Představuje kromě hodnot a z nich odvozeného chování i další faktory obsahující popis funkcí, které kultura umožňuje: „Kultura je neurčitá sada postojů, přesvědčení, norem chování a základních předpokladů a hodnot, které jsou sdílené skupinou lidí a to ovlivňuje chování každého člena a jeho/její interpretaci významu toho kterého lidského chování.“ (Spencer-Oatey, 2000, s. 4) Zahnutí interpretativních prvků do kulturního konceptu je důležité z více důvodů. Nevysvětluje jen to, co kultura je, ale také funkci, kterou kultura plní v každodenním životě. Což podstatně rozvádí a vysvětluje Hallovu myšlenku, respektive roli kultury ve smyslu vlivného a interpretativního faktoru chování. Vzhledem k interkulturním interakcím (nebo v případě reakcí na produkty vytvořené v jiném kulturním kontextu) je právě **interpretativní role kultury**, jak ji předkládá Spencer-Oatey, tou nejdůležitější.

Kultura nám pomáhá nejen porozumět pravidlům a předepsaným způsobům chování, ale je i nástrojem, který říká, co vše může člověk **očekávat**. „Kultura dává smysl událostem, věcem a lidem. V tomto smyslu činí kultura ze světa méně děsivé a mystické místo.“ (Samovar, Porter, 2000, s. 7) Kultura je důležitá právě proto, že lidem (kromě jiného) umožňuje počítat s určitými „samozřejmostmi“ – člověk se může svým způsobem spolehnout na to, že v dané kultuře se její členové budou chovat stejně nebo podobně. Kultura tak zajišťuje stabilitu společnosti ve smyslu

bezpečnosti (kulturní vzorec podávání ruky je původním gestem, kdy si lidé ukazovali, že nedrží zbraň). Kultura není jen striktním a předem přesně stanoveným systémem; spíše než to jde o flexibilní systém, jenž určuje širší společenské předpisy jednání, ale v konkrétním chování dovoluje volnost. Sociální normy, které jsou charakterizovány jako: „společensky závazný způsob chování příslušníků urč. skupiny ...“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 360), jsou často porušovány a tím vlastně vykazují svou vlastní existenci i cenu. Murphy zmiňuje jednání afrických Tuarégů, zapřísáhlých muslimů, kterým mají v případě rozvodu podle islámu připadnout děti. Realita je však jiná, děti připadnou zpravidla matce. Tuaregové to sami vysvětlují následovně: “My jsme *imajaren* [šlechtici]. Nebudeme rvát děti od matčiných prsou.” (Murphy, 2006, s. 33)

Dalším specifikem kultury je vytvoření takového systému, který bude předvídatelný a který svým členům pomůže při kládání věcem v našem okolí smysl. Již jsem hovořil o tom, že je kultura naučená. Proces učení se vlastní kultuře se nazývá **enkulturace**, jež je vymezena jako: „proces učení (výchovy, vzdělání), jímž si člověk v dětství a dospívání osvojuje kulturu, hodnoty a normy dané společností.“ (Petráčková, Kraus, 2001, s. 198) Enkulturation se uskutečňuje interakcí, tedy vzájemným působením. Dítě si již v útlém věku osvojuje vzorce chování na základě pozorování okolního světa, ve kterém zjišťuje, kdy se co a jakým způsobem smí a nesmí dělat. A také nápodobou, kdy vykonává činnosti, které vidělo (nejčastěji u rodinných příslušníků).

V kulturách izolovaných, i v těch již zaniklých, a nejvíce v našem globalizovaném světě neexistuje žádná kultura sama o sobě. Každá kultura si v sobě nese a neustále přijímá a absorbuje

podněty z kultur jiných. Proto je nemožné mluvit o čemkoliv jako o stoprocentně českém, americkém či japonském.

### 1.1.1 Kulturní splývání

Názory mnohých, které poukazují na neustálé přibližování kultur a tedy i jejich splývání či překrývání, často hovoří o tom, že kultury se stále více podobají jedna druhé, že jde o vymírání jedněch kultur a hodnotově-normativních systémů na úkor jiných. Za příklad může posloužit tzv. „amerikanizace“. Ta může být definována jako přejímání a podřizování se hlavně politickému, ekonomickému a kulturnímu vlivu USA. Internetová encyklopedie Wikipedia<sup>1</sup> definuje amerikanizaci jako: „... termín popisující ovlivňování okolního světa určitými částmi kultury Spojených států amerických a jím zapříčiněný posun tohoto světa směrem k jejich hodnotovým a kulturním hlediskům.“ (Wikipedia, 2008) Toto stanovisko je možné považovat za interpretaci „amerikanizace“ určitou skupinou. Pro srovnání Hofstede v tomto kontextu uvádí, že: „Neexistují žádné doklady, které by potvrzovaly představu, že se hodnoty současných generací z různých zemí sbližují.“ (Hofstede, 2007, s. 21) Jak uvedu dále, jedná se spíše o změny v chování a napodobování takových praktik, které jsou jen povrchovou součástí kultury, ale na hluboko uložené a relativně stálé hodnoty vliv nemají. Jde spíše o mezigenerační rozdíly, než o rozdíly mezi kulturami. Odlišné odívání, stravování, doprava apod. manifestují jen určité módní vlivy a trendy než trvalejší

---

<sup>1</sup> Internetová Otevřená encyklopedie Wikipedia byla použita jako zdroj hned z několika důvodů. Prvním z nich je absence tohoto výrazu ve standardně dostupných slovnících a druhým je fakt, že autor považuje encyklopedii Wikipedia za další důkaz globálního působení, kdy sami uživatelé se stávají i jejími tvůrci.

změny hodnot. Rozdíly mezi mladými Turky a mladými Američany jsou stejné jako jsou rozdíly mezi starými Američany a starými Turky (Hofstede, 2007). Proto se lze domnívat, že změnit celou kulturu, či ji překrýt kulturou jinou, není otázkou let, ale spíše generací.

Kulturní rozmanitost se v tomto světle jeví jako vysoce užitečný stav a jako příležitost k vzájemnému obohacování. Na druhou stranu izolovat se od ostatních kultur znamená odsoudit vlastní kulturu ke strnulosti a stagnaci. Problém překrývání kultur můžeme vnímat jako pozitivní a kulturní rozmanitost jako vysoce užitečný stav, jenž nabízí příležitost k vzájemnému obohacování kultur. Je ovšem nesporné, že prolínáním dílčích kulturních vzorců vzniká specifický kulturní model, který bychom mohli vnímat jako přínos pro člověka žijícího v multikulturní společnosti (obohacení dané společnosti, „reinterpretaci“ zažitých kulturních vzorců), spíše než „deviantní“ výsledek soužití kulturně odlišných jedinců, který „kmenové“ kultury znehodnocuje.

### **1.1.2 Kulturní relativismus a etnocentrismus**

Při popisu kultur se dříve či později nevyhneme pocitu, že to, co děláme „my“ je správné, ale to, co dělají „oni“, je špatné. Za prvé zde hraje roli dělení na my (ingroup) a na oni (outgroup). Kdy členy skupiny ingroup jsme my a nám podobní jedinci, tedy ti, kteří mají stejné či podobné kulturní zázemí a kteří se socializovali a enkulturovali v zásadě ve stejném prostředí. Outgroup je přirozeně opakem. Jedním ze stěžejních pilířů interkulturní komunikace je právě snaha o to, aby lidé nebrali pouze sebe a svou kulturu za bernou minci. Sumner v roce 1940 definoval termín

etnocentrismus jako: „termín určující pohled na věci, ve kterém je jeho vlastní skupina centrem všeho a všichni ostatní jsou poměřováni a hodnoceni s ohledem na to.“ (Samovar, Porter, 2000, s. 10) Jinými slovy etnocentrismus je pohled na ostatní kultury měřítky své vlastní kultury. Díváme-li se na svět optikou své vlastní kultury a vše co není „jako u nás“ je špatné, tak se na svět díváme pohledem etnocentrickým.

Etnocentrismus není záměrný, jak by se mohlo zdát, je spíše podvědomý. Nemá jen negativní, ale i pozitivní funkci, neboť „určitá míra etnocentrismu je vlastní všem kulturám a společenstvím. Etnocentrismus upevňuje soudržnost skupiny, ospravedlňuje expanzi a útlak, zajišťuje, aby úvahy o pravdách jiných nezpochybnily základy našeho náhledu na svět. Nepřipouští, aby jiné pravdy byly nepředpojatě zkoumány, musí být zásadně odmítány.“ (Buryánek, 2002, s. 78) Nejen podle autora výše citované příručky pro interkulturní vzdělávání, ale i dalších, je v českém školním systému etnocentrismus hodně obsažen již ve vlastní výuce. Ta předkládá systém pravd, které nejsou podrobovány kritickému myšlení, ale spíše přijímány a dále předávány jako pravdivé a neomylné<sup>2</sup>.

Opakem etnocentrismu je **kulturní relativismus**, který vychází z tvrzení, že jedna kultura nemá žádná kritéria pro to, aby hodnotila druhou kulturu jako nízkou či vysokou. Členové každé kultury mohou uplatňovat hodnotící stanoviska a soudy na svou vlastní kulturu v souvislostech jejích vlastních hodnot, idejí, norem a tradic. K problematice kulturního relativismu se velmi hodí

---

<sup>2</sup> V současné době proti tomuto výchovně vzdělávacímu stereotypu vystupují některé vzdělávací společnosti, které v rámci školské reformy prosazují změnu právě ve způsobech vyučování (např. společnost RWCT – Reading and Writing for Critical Thinking. U nás např. na [www.kritickemysleni.cz](http://www.kritickemysleni.cz))



následující výrok antropologa Lévi-Strausse, který napsal: „Je absurdní prohlašovat jednu kulturu za vyšší, než je druhá. Vždyť žádná kultura, pokud by zůstala sama, by nikdy nemohla být vyšší.“ (Buryánek, 2002, s. 79)

### 1.1.3 Různá pojetí vrstev kultury

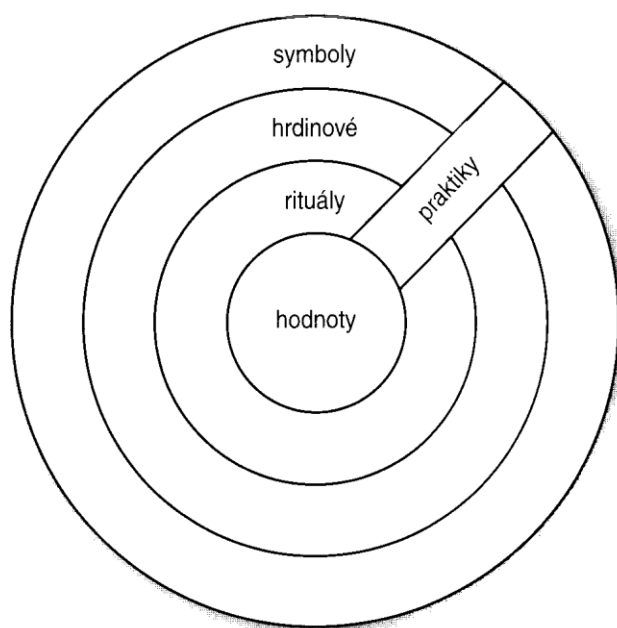
Na kulturu se lze dívat z více perspektiv. Jednou z možností je dělení podle Bennetta (1998, s. 3), který rozlišuje **objektivní** a **subjektivní kulturu**. **Objektivní kultura** představuje soubory od umění a hudby přes literaturu až po sociální, politické, lingvistické a ekonomické systémy. Porozuměním objektivní kultury vytváříme podle Bennetta pouze znalost, ale neznamená to nutnou kompetenci k porozumění. (Například znalost korejské historie neznamená, že porozumíme korejské kultuře.) **Subjektivní kultura** na druhé straně odkazuje k psychologickým vlastnostem, které charakterizují skupinu lidí s jejich každodenním myšlením a chováním – na rozdíl od institucí, které stvořili. Podle Bennetta (1998, s. 3) je subjektivní kultura vnímána jako: „naučené a sdílené vzorce víry, chování a hodnot určité skupiny vzájemně na sebe působících lidí.“ Z čehož vyplývá, že porozumění subjektivní kultuře, jak naší, tak i cizí, povede pravděpodobněji k interkulturnímu porozumění. Sociální realita je samozřejmě tvořena oběma těmito kulturními hledisky neoddělitelně. Interkulturní komunikace však, na rozdíl od multikulturního vzdělávání, zaměřuje své studium výhradně na kulturu **subjektivní**.

Další pohled na kulturu je dvojdimenzionální a je možné jej demonstrovat na modelu „ledovce“. Stejně jako u ledovce, ze kterého je na hladině vidět pouze jedna desetina a zbytek zůstává skryt pod ní, tak je tomu i v případě porozumění chování členů jiných kultur. Tento model nahlíží kulturu ve dvou rovinách a sice:

- rovinu **hodnot**, jakožto neviditelnou či skrytou rovinu
- a
- rovinu výsledného **chování** v určité podobě, jakožto rovinu viditelnou.

Svrchní části kultury se manifestují v podobě způsobu života, zákonů a zvyků, institucí, jazyka apod. Zbýlých devět desetin, které se skrývají pod hladinou, je uloženo v normách, rolích, hodnotách, postojích, přáních apod.

Oproti modelu ledovce nevnímá Hofstede kulturu jako pouhý dvojdimenzionální systém. Kultura je v jeho pojetí souborem hodnot, rituálů, hrdinů a symbolů. Jednotlivé úrovně kultury jsou ve vrstvách připomínajících cibuli (viz obrázek 1).



Obrázek 1: Diagram úrovní projevu kultury (Hofstede, 2007, s.17)

**Symboly** jsou slova, gesta a předměty, které **mají** pro členy dané kultury **význam**. Symboly se stále vyvíjejí, nové vznikají a staré zanikají; také jsou nejjednodušeji napodobitelné. To je důvod, proč se nacházejí v nejsvrchnější části.

Další vrstvu Hofstedeho diagramu úrovní projevu kultury tvoří **hrdinové**. Jedná se o žijící či zemřelé, reálné či smyšlené postavy, které jsou v dané kultuře vysoce ceněné. Obliba konkrétních postav se v čase i s věkem mění, ale jejich nutnost pro zdravé sebevědomí a případně i národní hrdost je (podle autora modelu) neoddiskutovatelná.

Třetí vrstvu tvoří **rituály**, jež jsou samy o sobě důvodem, aby byly prováděny. Jde o způsoby zdravení, vedení rozhovorů, společenských i náboženských ceremoniálů.

Výše jmenované tři vrstvy kultury prostupuje rovina nazvaná „**praktiky**“ ve smyslu projevů praxe. Jsou to navenek viditelné aktivity, jejichž smysl chápe jedinec, který kulturu zná. Pro ostatní mohou být často tyto aktivity vzdálené či nepochopitelné<sup>3</sup>.

Konečně v samém centru jsou **hodnoty**, které jsou nejméně náchylné ke změně. Hodnota je podle Kluckhohna: "... explicitně nebo implicitně pro individuum nebo skupinu charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho prostředků a cílů." (Nakonečný, 2000, s. 131) Toto vymezení je třeba doplnit tím, že se nejedná pouze o pozitivní, ale také o negativní rozměr hodnot. Hodnoty se týkají rozlišování mezi dvěma extrémy, například mezi dobrým a zlým nebo slušným a neslušným. Hodnoty a jejich utváření jsou jedním z hlavních důsledků sociálního učení. Již od narození je jedinec formován – socializován – a učí se symbolům prostřednictvím jazyka, hrdiny vnímá v podobě rodičů či starších sourozenců a se samozřejmostí si osvojuje rituály jakým je např. dodržování osobní hygieny.

Rozlišení, kde jedna kultura končí, a kde druhá začíná je složité. V každodenním jazyce můžeme slyšet slova jako španělská kultura, francouzská kultura nebo v širším pojetí

---

3

Příkladem může být osobní zkušenost autora, pocházející ze studijního pobytu ve Finsku. Zde lidé ostatních národností (cizinci) sledovali velmi rezervovaně a s obavami provádění tradičního českého velikonočního zvyku koledování pomlázkou. I přes vysvětlení významu jej hodnotili jako barbarský.

evropská kultura. Každý z těchto termínů implikuje sdílení společné kultury i na tak rozlehlém území, jako je Evropa. Na druhou stranu máme ale menší kulturní celky, jako například moravskou či bavorskou kulturu, přesněji řečeno subkultury, které existují v rámci národních kultur. Z praktických důvodů se často přistupuje k rozlišování hranic kultur v podobě národních států. Argumenty pro toto členění jsou následující: za prvé se státní občanství dá jednoduše zjistit a nedochází poté k nejasnostem v případech, kdy jsou lidé členy jedné či více subkultur a za druhé existuje značná podpora názoru, že lidé pocházející z jednoho státu budou utvářeni více či méně stejnými hodnotami a normami jako jejich spoluobčané.

Zároveň je třeba říci, že kultura není jediným faktorem ovlivňujícím lidské chování. Svou roli sehrává i vliv okolí, médií, osobnostní dispozice apod. Ačkoliv jsou dimenze kultury, o kterých pojednám ve druhé kapitole, ustaveny na základě kultury, nemusí se vždy objevovat v chování členů té konkrétní kultury. Takové chování, které neodpovídá převažujícím vzorcům chování v dané zemi se nazývá **deviantní** (Bennet, 1998). Vezmeme-li například za výchozí tezi, že americká kultura je více individualistická a japonská více kolektivistická, pak individualistické chování Američanů je zastoupeno v americké společnosti více než v japonské, ale neznamená to, že v Japonsku neexistují jedinci, kteří mají stejné individualistické chování jako jejich americké protějšky. Stručně řečeno, kulturní dimenze vždycky poukazují na centrální tendence pro určitou zemi. Tedy poukazují na vzorce chování, se kterými se s největší pravděpodobností v dané kultuře setkáme. Ovšem již neříkají nic o tom, jak se konkrétní jedinec v konkrétní situaci zachová.

## 1.2 Výzkum kulturních vzorců

Zájem o jiné kultury je pravděpodobně stejně starý, jako vzájemné setkávání lidských kmenů, které znamenalo vystavení „cizosti“ a „jinakosti“. Až začátkem minulého století byl zahájen strukturovaný výzkum, ze kterého se později vyvinula teorie klasifikující kulturní vzorce (např. R. Benedictová). Za počátek zkoumání interkulturní komunikace je považováno vydání publikace Edwarda T. Halla „The Silent Language“ v roce 1959 (Rogers, Hart, Miike, 2002).

Základní kulturní koncepty a vzorce, převážně behaviorálního charakteru, byly zpočátku užívány k rozlišování jednotlivých kultur. Tyto kulturní koncepty sledují rozdíly v užívání nonverbální komunikace. Jsou jimi:

- gestika (gesta, pohyby hlavou a další pohyby těla),
  - proxemika (vztah mezi lidmi určený vzdáleností),
  - pohledy očí,
  - haptika (tělesný kontakt),
- ale stejně tak i
- paralingvistika (udává tempo mluvy, tón hlasu, intonace, pomlky, hlasitost).

Každý aspekt nonverbální komunikace hraje důležitou roli v interkulturní komunikaci, konkrétně všude tam, kde se jedná zejména o kontext. Většina lidí alespoň podvědomě hledá souhlas či pozitivní zpětnou vazbu od svého komunikačního protějšku při komunikaci „face to face“. (Například signalizování, že sdělené je chápáno.) V těchto případech je souhlas často přímo spojen s kulturním kontextem. Selhání při podávání adekvátní **zpětné vazby** může být chápáno jako podkopávání řečeného. Pokud je

pochopení smyslu sdělovaného závislé na kulturním kontextu, může jeho neznalost nebo nepochopení vyústit až v naprosté komunikační selhání.

### 1.3 Vzorce kultury podle Halla

Na základě zkušeností z pobytů v zahraničí Edward T. Hall napsal dvě knihy, již zmiňovanou „The Silent Language“ a v roce 1969 „The Hidden Dimension“. V těchto publikacích identifikoval dvě klasické dimenze kultury. Předně je to rozlišení kultury na kulturu „**silného kontextu**“ (**high-context**) a na kulturu „**slabého kontextu**“ (**low-context**), přičemž koncept silného či slabého kontextu se týká toho, jak jsou informace předávány.

Podle Halla mohou být veškeré informační transakce charakterizovány jako kontextuálně silné, střední nebo slabé.

Přenos informací v **silném kontextu** znamená, že většina informací je již obsažena v prostředí či v jedincích; informace jsou jakoby přítomné samy o sobě či se dají „vyčíst“ ze situace. Může se zdát, že je komunikace předem naprogramovaná. Rozhodování se uskutečňuje většinou při osobních (face to face) setkáních, běžně někým, kdo je uznávanou autoritou. V kulturách silného kontextu záleží spíše na mezilidských vztazích, které mají trvalý a pevný charakter, než na splnění úkolu. Kultury vyznačující se silným kontextem bývají méně otevřené k novým členům, protože informace o struktuře a pravidlech jsou nepsané a podvědomě vnímané.

Ve srovnání s výše popsaným je komunikace ve **slabém kontextu** jeho opakem. Pouze bezprostředně sdělovaná informace nese významotvorný obsah a jen explicitně řečené

dokáže nahradit to, co v kontextu chybí. Kultury s tímto typem komunikace se vyznačují snadným přístupem a otevřeností vůči novým členům. Pravidla jsou známá a je možné se na nich otevřeně dohodnout. Cíle a jejich plnění jsou pak důležitější než interpersonální vztahy, kterých je sice více a častěji se navazují, ovšem jsou také často povrchnější a rychleji zanikají. (Beer, 2003)

Například v případě analyzování komunikace tváří v tvář je koncept **silného a slabého kontextu** stále jedním z nejpoužívanějších. Jeho význam je široký, od použití v interpersonální komunikaci po komunikaci masovou.

Koncept silného a slabého kontextu se dá velice často sledovat v interkulturních setkáních. Primárně se týká jazyka, který je umístěn ve svrchní části výše zmiňované „kulturní cibule“. Kupříkladu ze zkušenosti západních obchodníků vyplývá, že vyjednávání s asijskými partnery není pro mnohé z nich snadné. Často dochází k nepochopení, nebo ani jeden účastník komunikace neví, co přesně se „protistrana“ snaží sdělit. Přestože silný a slabý kontext nejsou jediným důvodem, proč může být komunikace komplikovaná, může hrát toto hledisko významnou roli při setkání jedinců z odlišně silných kulturních kontextů.<sup>4</sup>

Problémem konceptu silného a slabého kontextu je v nedostatku statistických dat, které by přesně dokázaly stanovit, na jaké pozici se ta která země nachází na tomto kontinuu. Dalším důležitým faktem je, že každá kultura a situace má jak silné, tak i slabé aspekty kontextu.

---

<sup>4</sup> Například setkání člověka z Číny (silný kontext) s člověkem z Velké Británie (slabý kulturní kontext).



Druhým Hallovým konceptem je dělení kultur na dvě skupiny podle toho, jak se jedinci dané země staví vůči vnímání času. Hall tento koncept nazval „**monochronní** versus **polychronní**“ časová orientace. Stejně jako předchozí koncept není složitý k pochopení, ale postrádá statistická data. Koncept **monochronního času** je chápán jako teorie „jedné věci najednou“ či „vše postupně“ na rozdíl od konceptu **polychronního** vnímání času, který je chápán jako řešení četných úkolů najednou a čas je podřízený interpersonálním vztahům. Zde můžeme vidět paralelní vztah k personálním teoriím dělícím pracovníky na zaměřené na cíl či zaměřené na lidi (Tureckiová, 2001, s. 60 ).

**Monochronní** vnímání času je lineární. Vše má svůj čas, většina věcí je do detailu naplánovaná a zpoždění se netrpí. Oproti tomu **polychronní** kultury vnímají čas jako cyklický. Specifikem **polychronního** konceptu vnímání času je jeho flexibilita, možnost jeho vnímání jako neabsolutního. Zpoždění při naplánované schůzce je běžné. Pracovní čas není striktně oddělen od volného času, jak je tomu u monochronního konceptu. Znalost rozdílnosti ve vnímání času je užitečná při komunikaci a vyjednávání. Člověku s **monochronním** vnímáním času, který není s tímto dělením obeznámen, mohou připadat neslušné či neurvalé pozdní příchody či neustálé vyrušování od jedince z kultury **polychronní**. Další „tření“ mohou nastat i při kontaktu s člověkem, který je sice ze společnosti, která je převážně monochronní, ale se svým individuálním **polychronním** vnímáním času. Příklady geografického dělení na **monochronní** a **polychronní** kultury mohou být na jedné straně Spojené státy, Kanada a severní Evropa a na **polychronní** straně stojí arabský svět, Latinská Amerika, střední Východ a subsaharská Afrika.

Třebaže je tento koncept v praxi použitelný a jeho znalost rozšířená, tak stejně jako předešlý koncept **silného** a **slabého**

**kontextu**, jej nedostatek empirických dat činí složitým pro výzkum. A to především pro výzkumy kultur, které jsou si hodně blízké.

Na jednu stranu jsou oba Hallovy koncepty užitečné a použitelné, ale na druhou se jeví jako dvojnásobné, částečně také díky možnosti aplikace jen na ty aspekty kultury, které se projevují behaviorálně a nejsou založené na hlubším pochopení hodnot té které kultury.

#### **1.4 Komunikace**

Chceme-li se zabývat interkulturní komunikací je třeba vysvětlit i pojmy týkající se komunikace jako celku. Komunikace sama o sobě zahrnuje jak komunikaci mezi zvířaty (dorozumívání, ale s absencí jazyka), tak komunikaci mezi neživými zařízeními až po komunikaci sociální, tedy mezilidskou. Výraz komunikace pochází z latiny, *communicare*, a lze jej překládat jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti.

Nejčastěji bývají složky komunikace děleny do následujících 3 celků:

- Komunikátor – osoba, jež sděluje-vysílá komunikační obsah.
- Komunikant – osoba, jež sdělovaný obsah přijímá.
- Komuniké – obsah vlastního sdělení.

A jak uvádí například Reichel (2002, s. 2) aj. je dalším možným členěním komunikace na její směr, obsah, formu, záměr, efekt apod.

Komunikace se dělí také podle toho, kdo je jejím účastníkem. Tak můžeme rozlišovat mezi:

- Intrapersonální komunikací.
- Interpersonální komunikací.
- Komunikací malých skupin.
- Komunikací v organizacích.
- Masovou komunikací.

Další dělení může být například na přímou a nepřímou, digitální a analogovou, verbální a nonverbální. Sociální komunikace má podle Vybírala (2000, s. 23) čtyři hlavní funkce:

- Informovat.
- Instruovat.
- Přesvědčit.
- Pobavit.

Výčet funkcí není v žádném případě úplný, ale i tak pro potřebu interkulturní komunikace je stěžejní myšlenka, že nejde pouze o porozumění danému jazyku, ale především o porozumění významu sdělovaného. Každé slovo má slovníkový překlad, který v dané kultuře může mít různé konotace, které znamenají buďto pochopení nebo nepochopení reality. Jaklová (2007, s. 4) to demonstruje na příkladu s našimi německými sousedy: „Například v současné česko-německé komunikaci to platí pro výraz *‘konkurz’*, které má v němčině význam pouze slova *‘bankrot’*, ale naši běžnou vazbu *‘vypsání konkurzu na volné místo’* je nutno do němčiny přeložit zcela jinými slovy, totiž výrazy *‘die Ausschreibung einer freien Stelle’*.“ Zde je vidět, že zamýšlené získávání a výběr (recruitment) může být chybně chápáno jako

finanční krach. Smeltzer a Waltman „... zdůrazňují, že **v jakémkoliv komunikačním procesu**, a zejména pak v komunikačním procesu v hospodářské organizaci, kde jeho výsledek může mít i značný ekonomický dopad, **je důležité informaci opatrně kódovat.**“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 205)

Při komunikaci dochází k vzájemné interakci. Zásadním pro efektivní komunikaci je její obsah, dále to, jakým způsobem je obsah sdělován a v neposlední řadě i to, jak při vzájemné komunikační výměně vypadáme (nonverbální komunikace). Dělení komunikace na verbální a nonverbální je účelné, ale v komunikaci jako takové se tyto dvě sféry od sebe nedají oddělit, jelikož vždy (alespoň u komunikace „face to face“) přicházejí současně. Když k nám někdo hovoří, většinou se podvědomě, ale často i záměrně (při znalostech, jak komunikace funguje a na co je třeba se zaměřit), soustředíme na to, jaké signály nám komunikační partner vysílá tělem. Zde opět vstupuje do hry kultura, naučené kulturní standardy, normy a vzorce chování. Proto signály jednou kulturou tolerované, jsou v jiné nepřípustné a naopak.

Komunikace je procesem obousměrného ovlivňování, proto můžeme pociťovat jako nepříjemné, když komunikátor vyjadřuje něco jiného verbálně a něco jiného nonverbálně. Například se (pravděpodobně křečovitě) usmívá, ale na druhou stranu má podrážděný tón a ruce nebo nohy opatřeny „komunikačním zámekem<sup>5</sup>“.

---

<sup>5</sup> Nedávno jsem se doslechl, že ke dvěma již známým komunikačním zámčkům v podobě zkřížených paží na hrudi a zkříženým nohám přibyl ještě jiný. Třetí komunikační zámek má být ve výrazu obličeje, jenž naznačuje nechuť k jakékoliv spolupráci či nesouhlas s poslouchaným výkladem.

Podle některých teoretiků interkulturní komunikace, např. podle B. Müller-Jacquiera, J. Boltena nebo K. H. Flechsig, jsou nejčastější příčinou nedorozumění v interkulturní komunikaci následující základní kategorie (Jaklová, 2007, s. 5-6).

Za prvé je to **lexikum a sociální význam pojmů**, který je často měněn jejich mechanickým překladem do cizího jazyka. Tak mohou pod zdánlivě významově stejnými (slovníkovými) pojmy být v různých kulturách chápány jiné skutečnosti. Ku příkladu české slovo *vlast* může být podle slovníku přeloženo do němčiny buď jako *Heimat*, nebo jako *Vaterland*, což už samozřejmě v daném historickém a sociálním kontextu znamená něco jiného.

Za druhé jde o **průběh řečového chování a organizaci rozhovoru**. Zde je mimo jiné důležité vědět, která pravidla jsou zodpovědná za průběh komunikace v různých situacích, a které zvyklosti ovlivňují způsob mluvení (např. pauzy, odkašlávání, intonaci, důraz ap.)

Třetí kategorií jsou **komunikační témata**. U nich je potřebná znalost daného prostředí. Jak se v určité kultuře dívají na rozličná témata, co je pro ně tabu, o čem je zdvořilé hovořit a do jaké míry je potřebný popis kontextu (high/low context) aj.

Čtvrtou kategorií je **přímost a nepřímost ve vyjadřování**, která řeší do jaké míry má být mluvčí v komunikaci spíše otevřený a kdy spíše nepřímý. Zda je např. přípustné kritizovat spolupracovníka v přítomnosti dalších kolegů a jestliže ano jak moc (jestli vůbec) mohou kritizovat přímo či má být kritika spíše nepřímá nebo je pro kritiku dokonce vhodné použití prostředníka.

Pátá kategorie se zabývá **společenskými frázemi a ritualizací komunikace**. V určitých situacích jsou v různých společnostech stanoveny různé verbální vazby, které se liší v závislosti na kultuře. Pro úspěšnou interkulturní komunikaci je proto potřeba vědět, jak silně je komunikace ritualizována či jaká

míra neformálnosti je v dané kultuře přijatelná (či dokonce očekávaná). Dalšími aspekty jsou stáří, sociální status, místo v sociální hierarchii apod.

Šestým faktorem jsou **paraverbální** faktory, které obsahují rytmus, tempo, melodie, důraz a přízvuky, pauzy aj. A konečně posledními jsou faktory **nonverbální**.

Interkulturní komunikace se zabývá hlavně komunikací „face to face“. Již méně ji zajímá, jaké jsou rozdíly mezi různými komunikačními technikami či prostředky. Například rozdíly mezi tím, jakým způsobem se zdraví mladí Romové a mladí Češi je podružný tomu, jak tyto rozdíly mohou mít vliv na interakci tváří v tvář. V interkulturní komunikaci zajímá vědce vytváření hypotéz, jak by v daných situacích mohli lidé různých kultur reagovat a vzájemně na sebe působit.

#### **1.4.1 Sociální percepce**

To, jak vnímáme ostatní osoby podléhá určitým zákonitostem. Máme tendenci uvažovat o ostatních v určitých kategoriích, stereotypech a schématech a velkou roli zde hrají různé efekty vnímání, jako např. efekt prvního dojmu. Tyto mentální zkratky slouží jako opatření, která nám umožňují „udělat si o někom obrázek“ bez dlouhých úvah a přispívají ke snadnější orientaci v sociálním prostředí. Podle Samovara (2000, s. 10) je percepce interním procesem, při kterém převádíme fyzikální energie vnějšího světa, který nás obklopuje, do vnitřní smysluplné zkušenosti. Dá se říci, že to, jak vidíme, cítíme, jak svět vypadá,

zní, chutná a jaký z něho máme pocit je díky kultuře, která nás k tomu vybavila příslušným koncepty vnímání.

#### 1.4.2 Percepční relativita

Většina lidí si pod slovem komunikace představí nějaký jazyk, který se skládá z vět a slov a který je dobrý k tomu, abychom se dorozuměli s ostatními lidmi. Odtud pravděpodobně pochází české přísloví „kolik řečí umíš, tolikrát jsi člověkem“. Tato představa, používání jazyka pouze jako dorozumivacího nástroje, je sice lákavá, ale nezakládá se tak úplně na pravdě.

Ve výzkumech, prováděných například v Mikronésii (Bennett, 1998) či ještě dříve mezi americkými Indiány (např. Boas, Saphir), se ukázalo, že jazyk je také jednou z rozhodujících veličin, které působí na vnímání a myšlení. Funkce jazyka nás vybavila verbálními kategoriemi a prototypy, které jsou zodpovědné za formování našeho koncipování a kategorizace objektů; jazyk je vlastně zodpovědný za to, jak vnímáme a prožíváme realitu. A právě tato složka „organizování reality“ je podle Bennetta (1998, s. 13) tím, co nejvíce zajímá vědce zabývající se interkulturní komunikací.

S lingvisticko-antropologickým vysvětlením přišel Saphir a Whorf v tzv. **Sapir-Whorfově hypotéze**, podle níž je pojetí reálného světa vystavěno na jazykových zvyklostech konkrétní dané komunity, jež pak předurčují určitý výběr interpretace reality. Podle Whorfa (Bennett, 1998) národy, které mají odlišná slova pro stejnou věc, vnímají také tu stejnou věc odlišně. V některých jazycích neexistují výrazy pro nudu či „flákání“ z čehož se dá podle této hypotézy usuzovat, že v dané kultuře neexistuje trávení

času, které je nám pod těmito pojmy známé. Bennett (1998, s. 16) k tomu poznamenává: „Na základní úrovni percepce nás jazyk a kultura vedou k rozlišování mezi **principem figury a pozadí**. Z pestrého toku neodlišených fenoménů vytváříme hranici, která rozlišuje některé objekty (figury) od pozadí. Tyto figury mohou být doslovně objekty nebo mohou mít podstatu konceptů nebo pocitů. Kolekce figur jsou kategorie. Co si myslíme, že existuje – co je skutečné – záleží na tom, zda jsme fenomén rozlišili jako figuru. A jelikož nás kultura skrze jazyk vede k rozlišování mezi těmito rozdíly, kultura je vlastně tím, co působí přímo na naše vnímání.“

### 1.4.3 Verbální a nonverbální komunikace

Rozlišení komunikace na verbální a nonverbální je jedním z nejčastěji užívaných dělení. Verbální složka obsahuje explicitně vyjádřený slovní obsah. Nonverbální složka obsahuje komponenty jako mimiku, haptiku, proxemiku, posturologii, gestiku, paralingvistiku, pohledy a oční kontakt apod. (např. Nakonečný, 1999; Vybíral, 2000 aj.)

Verbální a nonverbální komunikace je také označována jako **digitální** a **analogová** (např. Vybíral, 2000; Bennett, 1998). Digitální komunikování je verbální, lze jej převést do systému znaků a bez ztráty či porušení obsahu může být zpravidla zapsáno. (Například věta: „Jsi mi sympatická.“)

Analogové komunikování je sdělování nonverbální za pomoci ovládní prostoru, doteků sebe i komunikačního partnera, postojů apod., které se nedá jednoznačně převést do systému znaků (analogue stejné situace může být vyjádřena pohledem či dotekem). Podle Bennetta je digitální komunikace schopna větší



složitosti a nuancí vyjadřování (například: „Jsi mi mnohem víc sympatická, než když jsem tě poznal.“), ale je také na rozdíl od komunikace analogové méně uvěřitelná, protože snadněji podléhá manipulaci či lžím (Bennett, 1998, s. 17). V nonverbální rovině se manifestují naše pravé pocity a také se hůře zakrývají, protože fungují na podvědomé rovině. Argyle, Alkema a Gilmour (Hayesová, 1998, s. 31) k tomu říkají, že: „... pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší!“ Můžeme také nalézt paralelu mezi digitální komunikací a Hallovým slabým kontextem a mezi analogovou komunikací a Hallovým silným kontextem. Člověk využívá nonverbální komunikaci k tomu, aby verbální sdělení „korigoval“ či „doplnil“. Dále pak člověk nonverbální komunikací vyjadřuje emoce, interpersonální postoje a také se s její pomocí sebereprezentuje (Vybíral, 2000).

V komunikaci obecně je jen malé procento sdělovaného ve verbální komunikaci, proto je velice důležité porozumět neverbální složce, aby člověk porozuměl v interkulturních setkáních. Ač může cizinec mluvit naším jazykem, nemusí vždy správně vyjádřit to, co chce a hlavně takovým způsobem, aby to bylo správně pochopeno či interpretováno. Například to, jak je cizinec zvyklý nakládat s hlasem přenáší do našeho jazyka, kde se to může jevit jako neurvalé či nezdvořilé.

K nedorozuměním dochází proto, že jsou do interpersonální (nejen interkulturní) komunikace vkládány kulturní hodnoty nebo se v komunikaci postupuje podle různých kulturních zvyklostí<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Např. oční kontakt v euro-americké kultuře versus oční kontakt žen v arabském světě. V prvním případě se jedná o základ slušného chování, ale v případě druhém bývá pokus ženy o navazování očního kontaktu považován za vyzývavý či neslušný.

#### 1.4.4 Komunikační styly

Komunikační styly se zásadně liší podle geografického umístění. Jako i v jiných „dimenzích“ interkulturní komunikace, má každá kultura tendenci nějaký styl upřednostňovat. Znalost existence odlišných komunikačních stylů může být velice prospěšná při setkávání se s pracovníky, ať již nadřízenými či podřízenými, z odlišných koutů světa a odlišných kultur. Dá se argumentovat, že většina lidí v podnicích byla vzdělána v podobných školních systémech, ale i přesto si lidé své komunikační styly zachovávají.

Jedním z mnoha členění komunikačních stylů je podle Bennetta (1998) uznávání dvou stylů; **lineárního** versus **kontextuálního** (nebo také cirkulárního) a **přímého** versus **nepřímého**. **Lineární komunikační styl** se vyznačuje logickou posloupností diskuse přes bod a, bod b a bod c s tvorbou pojítek a vysvětlením závislostí s konečným explicitním výsledkem. V lineárním kontextu je jen minimální spoleh na kontext, ale silná vazba na obsahovou stránku slov. Na druhou stranu diskuze v **kontextuálním stylu** se vyznačuje podáváním informací, které se vztahují k dané záležitosti. Je vyložen rámec, ve kterém se situace odehrála (kdo byl přítomen a kdo ne), ale každý se k závěru musí dopracovat sám na základě sdělených informací. První styl je v menšinovém zastoupení a je charakteristický spíše pro muže než ženy a vyznačují se jím američtí běloši a severní Evropané.

Kontextuální komunikační styl je rozšířenější a je běžně užíván Afričany, Latinoameričany, Araby a asijskými kulturami. Jestliže jedinec pochází z lineární kultury může se mu zdát kontextuální styl vágní, zdlouhavý, vyhýbavý a nelogický. Na druhou stranu zastánci kontextuálního komunikačního stylu

hodnotí lineární přístup jako jednoduchý, protože postrádá bohatost kontextuálního stylu a jako arogantní, protože komunikátor sám určuje, jaké informace sdělí a jaké závěry má komunikant pochopit. Znalosti a trénink v oblasti komunikačních stylů by měly mít za následek pochopení a porozumění rozdílům a vytvoření takových kompetencí, které by zajistily bezproblémové fungování v obou komunikačních stylech.

**Přímý komunikační styl** využívá přenosu významu skrze explicitní sdělení, která jsou sdělována přímo, pouze s minimálním přihlédnutím ke kontextuálním a časovým faktorům. Tento styl se vyznačuje otevřeným projevováním nesouhlasu i souhlasu, ceněna je otevřenost v situacích „face to face“. Přímý komunikační styl upřednostňuje většina západních kultur. Oproti tomu význam **nepřímého komunikačního stylu** se vyznačuje návrhy, implicitností, nonverbálním chováním a dalšími kontextuálními narážkami. Například informace se mohou předávat prostřednictvím třetí osoby. Tento postup má zabránit v určitých situacích „ztrátě obličeje“. Termínem „ztráta obličeje“ je chápán náš osobní sebeobraz (spojitost s egem), který se snažíme chránit v situacích, kde by mohl být poškozen. Většina lidí si přeje před ostatními vypadat dobře, mnozí se dokonce snaží vypadat lépe a dělají se lepší, než skutečně jsou. Argyle tvrdí, že: „Ve svém každodenním životě prezentují lidé obrázek o sobě, který je blíže tomu, jakými by chtěli být, než tomu, jací doopravdy jsou.“ (Vybíral, 2000, s. 72)

## **1.5 Zásady Interkulturní komunikace**

Interkulturní komunikace není v žádném případě nová. Existuje od nepaměti, jen na teoretické i praktické bázi se řeší posledních 40 let (Samovar, 2000).

Ať chceme nebo ne, jsme součástí světa, který je tvořen různými a rozdílnými lidmi, kteří se často zdají cizí, exotičtí nebo i „divní“. Při neustálém „zmenšování“ a „přibližování“ světa se čím dál tím častěji setkáváme s lidmi pocházejícími z kulturních prostředí, která jsou často odlišná od těch našich. Porozumění těmto kulturním prostředím je velice důležité, chceme-li být úspěšní jak v sociálním, tak i v profesním životě. Začátek studia interkulturní komunikace, stejně jako například vznik sociologie, byl veden čistě pragmatickou poptávkou po konkrétních informacích a odpovědích na otázky týkající se, byť kulturně odlišného, ale přesto velice propojeného světa. Hlavně zvýšená mobilita, zvýšený kontakt mezi kulturami, globální trh, multikulturní a multinacionální organizace vyžadují vytvoření komunikačních schopností a dovedností, které se hodí do soukromého i pracovního života v novém tisíciletí.

### **1.5.1 Stereotypy a generalizace**

Jednou ze základních problematik, nejen v interkulturní komunikaci, ale i v mezilidských vztazích obecně, tvoří stereotypy a generalizace. Ať jsme již ve své vlastní kultuře, nebo v nějaké jiné, působí na nás množství podnětů. Lidské vnímání je značně selektivní v tom, čeho si všímá (věnuje tomu pozornost) a čeho ne. Výzkumy dokázaly, že lidské vnímání je schopné vnímat

vícero různých podnětů, ale do vědomí se dostane pouze ten, na který jsme zaměřeni (Atkinson, 2003). Podobně je tomu i při interkulturních setkáních. Lidské vnímání si vyvinulo mechanismy, které usnadňují a třídí v krátkém čase informace, avšak za cenu ztrát. Prvním z těchto mechanismů jsou stereotypy.

Psychologický slovník vymezuje sociální stereotyp jako: „souhrn úsudků o osobnostních rysech n. tělesných charakteristikách celé skupiny lidí;“ a dále dodává, že: „používání stereotypů umožňuje rychlé zpracování a uložení informací, i když za cenu jejich zkreslení.“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 564) Jinými slovy: stereotypy se objeví tam, kde se chováme, jakoby všichni členové nějaké kultury či skupiny sdíleli ty samé charakteristiky. Stereotypy mohou být spojeny s jakýmkoliv ukazatelem skupinového členství, jako je etnický původ, rasa, věk, gender, náboženství, sexuální orientace a právě také s národními kulturami. Stereotypy se rozlišují na **autostereotypy**, to jsou ty, které má skupina sama o sobě (co Čech to muzikant) a na **heterostereotypy**, to jsou stereotypy, které máme o jiné skupině (Němci jsou přesní a pořádní). Stereotypy se dále dělí na **pozitivní** a **negativní**. S negativní konotací má asi většina lidí stereotypy spojené. Nakonečný (2000, s. 91) k tomu říká, že: “V tomto smyslu jsou stereotypy druhem předsudků o určité sociální kategorii, předsudků obvykle pejorativních, např. „bílých“ o kategorii „cikánů“. Ještě je třeba dodat, že některé stereotypy mohou mít sebenaplnující podstatu, která spočívá v selektivním vnímání skutečností, jenž má za úkol potvrzení předsudků. Tedy že se soustředíme a vnímáme silněji jen ty podněty či charakteristiky, které nás utvrdí většinou v negativních názorech a postojích.

Druhým mechanismem je **generalizace**. **Generalizace** (Hartl, Hartlová, 2000, s. 176) je: „rozumová operace“ a

„myšlenkové vydělení toho, co je objektům a jevům společné a platí pro všechny prvky téhož druhu, rodu, téže třídy.“ Bez jakýchkoliv předpokladů, domněnek a hypotéz o dané kultuře může člověk skončit u toho, že bude považovat chování každého jedince z jiné kultury za naprosto jedinečné. Nebo se může spolehnout na „selský rozum“, který je ale etnocentrický, tedy funguje na bázi naší vlastní kultury. Jak jsem již zmínil výše, v kulturách jsou zastoupeny asi všechny možné názory, ale některé jsou v dané kultuře přeci jen dominantnější; tedy převládají nad menšinovými, které jsou poté pro danou kulturu v neutrálním sociologickém významu „**deviantní**“. Proto je správné generalizovat, v závislosti na relevantních zkušenostech či datech, že Američané jsou více individualističtější než Japonci, ale byl by stereotyp říci, že každý Američan je individualista, protože právě ten, se kterým mluvíme, může být „deviantní“.

### 1.5.2 Kulturní šok

Je rozšířeným omylem, že se **kulturní šok** dostavuje jen ve vzdálených a naprosto odlišných kulturách, za jaké je považována například Indie. Podle Bennettové (Bennett, 1998) je kulturním šokem každé setkání, ať již v rámci naší, či cizí kultury, s něčím novým a odlišným, co způsobuje napětí a pocit úzkosti (anxiety). Každý z nás se podle Bennettové s kulturním šokem setkal, například v podobě změny zaměstnání, rozvodu, rozchodu apod. Takovému „šoku“ říká „šok ze změny“ (transition shock). Již pouhé vědomí, že se jedná o normální věc nám může pomoci se na nově vzniklou situaci lépe adaptovat. Symptomy kulturního šoku jsou různé, varíují od úzkosti, stesku po starých známých a rodině, přes

fyziologické projevy stresu až k paranoidním stavům, které jsou spojeny s pocity pronásledování. Kulturní šok vede k problémům s komunikací až k desorientaci. A desorientace v interkulturním prostředí je podle Bennettové „smrtná“, protože slouží pouze k naší další izolaci od nového prostředí. Blokujeme tak nové možnosti komunikace a uzavíráme se do bludného kruhu. „Kulturní šok je tak hlavní obstrukcí v interkulturní komunikaci.“ (Bennett, 1998, s. 217) Jestliže uznáme kulturní šok jako obrannou reakci na disonanci, kterou cítíme, když je náš světový názor ohrožen, můžeme se naučit přeměnit nepříjemné pocity v náš osobní růst. Jestliže se dokážeme poučit z předchozích situací (setkání s něčím novým, cizím), budeme otevřenější, empatičtější a nebudeme vše hodnotit optikou naší vlastní kultury, můžeme své obranné chování, přirozené v těchto situacích, přeměnit v interkulturní učení. „Vnímáno jako dezorientace, změna může produkovat bariéry a defenzivní komunikaci. Vnímáno jako výzva, změna může stimulovat kreativitu a flexibilní komunikaci.“ (Bennett, 1998, s. 223)

### 1.5.3 Kulturní adaptace

V mnoha ohledech je **kulturní adaptace** ústředním tématem interkulturní komunikace, a řeší, jak se lidé adaptují na jiné kultury. Často je **kulturní adaptace** zaměňována s **kulturní asimilací**. Asimilace znamená: „Proces, při kterém se specifika minoritní sociokulturní skupiny rozpouštějí v kultuře majoritní. Členové minorit se mohou účastnit všech aspektů života majority za cenu, že se vzdávají znaků své kultury a přejímají modely chování, hodnoty, způsoby myšlení majoritní skupiny.“ (Buryánek, 2002, s. 80) Jinými slovy asimilací je myšlena substituce jedné

kultury jinou. Oproti tomu kulturní adaptace je takové kulturní prolínání, které chce novou kulturu „přibrat“ do portfolia již osvojených kulturních znalostí a dovedností. Kulturní adaptace je tedy aditivní. První řečené chce vytvořit nového člověka, druhé má zájem na vytvoření „bikulturního“ či „multikulturního člověka“. Adaptace není procesem, který se „spustí a vypne“, je to dlouhodobý proces, který prochází určitými stádii. Zde se budeme zabývat adaptací na kulturu při dlouhodobějším pobytu, na které zpravidla vyjíždějí expatrianti, tedy v rozmezí 1-3 (4) roky.

Je vícero teorií, které se kulturní adaptací zabývají, tato je založena na Obergovi (Baldwin, 2007). Oberg rozlišuje 4 fáze tzv. **U-křivky** (U-curve):

- Stádium „Líbánek“ (Honeymoon stage)
- Stádium „Krize či konfliktu“ (Conflict / Crisis stage)
- Stádium „Zotavení“ (Recovery stage)
- Stádium „Přizpůsobení“ (Adjustment stage)

První fáze - **Honeymoon stage**, jak sám název napovídá, je tou hezkou fází, kdy je vše nové, hezké, neokoukané, plné dojmů a příjemných podnětů. Spousta věcí se zdá být lepších, jídlo chutná lépe, lidé jsou milí a příjemní nebo naopak je příjemné, že si nikoho nevšímají. Vědci se nedohodli, jakého časového trvání tato fáze dosahuje, ale jedná se o dny až o řády týdnů po vstupu do nové kultury.

Druhou fází je stádium **krize**, při kterém opadl prvotní entuziasmus nad tím, jak je v nové kultuře vše „lepší“. Právě tato fáze je charakteristická pro kulturní šok. Nastupuje stereotypizace a hostilita. Jedinec si stýská po domově, kde bylo vše lepší a i nejmenší maličkosti jsou schopné člověka vyvést z míry. Druhá fáze je ve znamení dvou možností chování známých již



pravěkému člověku, buďto bojovat nebo utéct. Boj se manifestuje stěžováním si a „nadáváním“ na novou kulturu. Útěk se projevuje v odporu k nové kultuře, k jejím členům, jídlu apod.

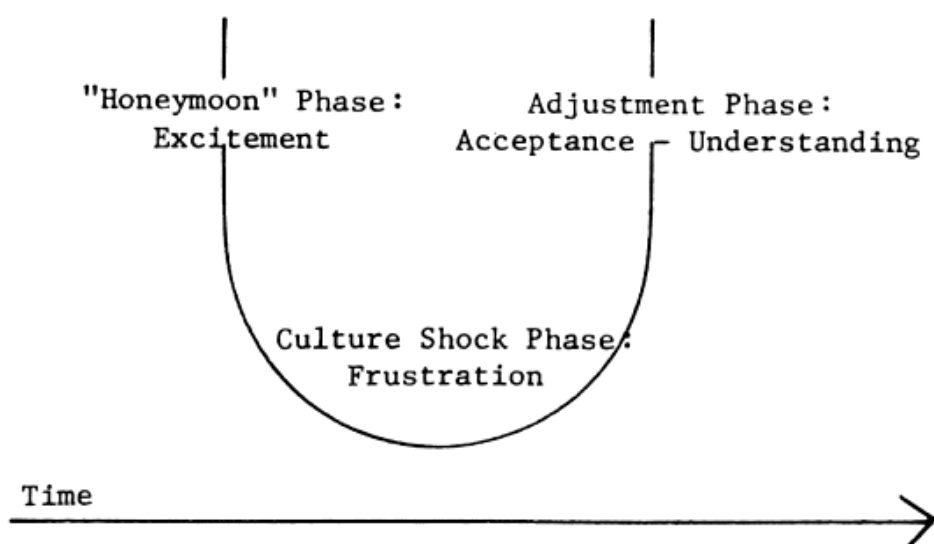
Třetí fází je **zotavení**, při kterém dochází ke zlepšování nálady, vylepšení jazykových znalostí a obecně větší orientace v kultuře. Jedinec rozumí a chápe odlišnosti kultury, dokáže s nimi pracovat a dokonce je často přijímá za své. V této fázi se stává, že sám jedinec může být obhájcem nové kultury vůči ostatním.

A konečně čtvrtá fáze - **přizpůsobení** je ve znamení navrácení k původnímu stavu. S pocitem stability a vyrovnaností se jedinec dokáže normálně orientovat v hostitelské kultuře, akceptovat ji a užívat jí.

**U-curve**, jak implikuje název, je možné graficky znázornit (obrázek 2) přičemž na horizontální ose x je čas a na vertikální ose y je míra přizpůsobení. Honeymoon stage začíná mírně nad „normálem“ (to je stav, ve kterém by se jedinec nacházel, neopustil-li by svou vlastní kulturu) potom jde strmě dolů a ve fázi **zotavení** se začíná zase vracet po křivce směrem vzhůru k fázi **přizpůsobení**. Čas potřebný k jednotlivým fázím je striktně subjektivní. Je možné, jak také vyplývá z mnohých výzkumů (např. Baldwin, 2007), že některé fáze mohou mít kratší či delší trvání, být extrémně dlouhé nebo se nemusí objevit vůbec. Tento koncept není možné nahlížet exaktně, protože každý člověk je individualita a i prostředí je vždy jiné. Proto je nutné brát tyto informace s určitou rezervou a ne se na ně upínat jako na 100% platné a neměnné.

Někteří autoři jako např. Gullahorn a Gullahorn, Church, nebo Kim (Baldwin, 2007) hovoří o tzv. **W-křivce**, která implikuje opakování **U-křivky**, tentokrát ale po návratu domů. Mnoho podniků se stará o své expatrianty před odjezdem do nové země a během pobytu v cizí zemi, ale zapomínají na problematiku

návratu. Časté je i to, že je navrátiivším se expatriantům řečeno, aby zapomněli vše, co se v cizí zemi naučili a vrátili se zpět do starých kolejí, což je z pohledu „zákonitostí“ interkulturních setkání nereálné a hlavně by to člověka vracelo zpět. Protože jakékoliv setkávání s novým a cizím, když je správně chápáno a využito k dalšímu poučení a rozvoji, je výhodné. Proto by si lidé, kteří rozhodují či utvářejí koncepce a plány zacházení s expatrianty měli rozmyslet, jestli právě jejich nastavení koncepce lidských zdrojů, je pouze líbivým gestem nebo také slibem, který bude či je plněn.



Obrázek 2: U-curve (Jakkula, 2007)

## **1.6 Konkluze**

V kapitole o interkulturní komunikaci jsem se věnoval problematice kultury jakožto důležitému aspektu, který determinuje podobu interkulturní komunikace. Dále jsem hovořil o zakotvení jedince ve své vlastní kultuře (socializace a enkulturace), která je zásadní pro vnímání světa jako celku. Proto považuji uvědomění si problematiky spojené s etnocentrismem, stereotypizací a v nejzákladnější podobě s „odlišností“ za důležité pro úspěšné řízení a obecně i pro jakékoliv působení v dnešním světě.

## 2 Kulturní dimenze podle Hofstedeho

Chceme-li poznat a porozumět nějakému problému, je vždy lepší vytvořit soubor modelů (typologií, dimenzí, teorií aj.), který se posléze dá připodobnit realitě. Zjednodušeně řečeno to podobně učinil i prof. Hofstede, který takto vytvořil modely národních kultur. Vytvořil čtyři základní a posléze přidal ještě pátý. Svě „modely“ národních kultur nazval **dimenze**. Vzorek, na kterém svá zkoumání prováděl, tvořili zaměstnanci společnosti IBM (ne pouze manažeři, jak bývá někdy chybně uváděno) z padesáti zemí z celého světa. Hofstedeho dimenze se snaží dát odpovědi na otázky, které o několik desetiletí dříve koncipovala sociální antropologie. Antropologové přišli se zjištěním, že: „všechny společnosti, moderní i tradiční, řeší stejné základní problémy; jejich řešení jsou však odlišná.“ (Hofstede, 2007, s. 28) Na základě otázek a následných odpovědí sestavil Hofstede dimenze kultury. Za dimenzi je považován aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Na rozdíl od typologií, které vždy vytyčí několik ideálních typů, ke kterým se potom kultury přiřazují, je dimenzionální model složitější si představit.

Dimenzemi jsou **index vzdálenosti moci** (od malé k velké), **individualismus versus kolektivismus**, **maskulinita versus femininita** a **vyhýbání se nejistotě** (od slabé k silné). Pátou dimenzí je **dlouhodobá versus krátkodobá orientace**. Všechny dimenze jsou bipolární, jsou měřeny indexy, které mohou nabývat hodnot v rozmezí 0-100<sup>7</sup>. Jednotlivé dimenze seskupují jevy, které výzkum potvrdil jako vyskytující se společně. „Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na *tendenci* těchto jevů objevovat se společně a ne na nějakém

---

<sup>7</sup> Někdy jsou hodnoty vyšší, což je zapříčiněno prvotním vypracováním teorie s použitím konkrétních skóre zemí a následného „dopočítání“ pro zemi jinou. Díky tomu například Řecko a Guatemala skórují v indexech UAI výše než 100.

ocelově pevném poutu.“ (Hofstede, 2007, s. 29) Statistickou metodou zpracované údaje jsou srovnány do kontinua, na kterém má vždy určitá kultura svůj skór. S pomocí všech čtyř, respektive pěti dimenzí vzniká čtyřrozměrný respektive pětirozměrný model rozdílů mezi kulturami. Ještě je třeba připomenout, že skóry dimenzí měří rozdíly mezi kulturami zemí a ne kultury v absolutním smyslu. Pro většinu národních kultur jsou v Hofstedeho dimenzích použity hodnoty získané na základě výzkumu. Pro ostatní, jako například pro Českou republiku, byly hodnoty replikovány nebo odhadnuty.

Jako každá teorie, tak i Hofstedeho dimenze nemohou být brány jako 100% platné a univerzálně použitelné. Spíše než to, je pro působení v kulturně velice rozmanitém prostředí potřebná a důležitá znalost rozdílů, které mezi odlišnými kulturami existují. Kulturní rozdílnost je faktem, který však musí být reflektován.

Ještě bych rád poukázal na jedno tvrzení, které často lidé zastávají. Domnívají se totiž, že „tam někde hluboko uvnitř“ jsme všichni lidé stejní. S tím ale nemohu souhlasit, protože právě kulturní prostředí, ve kterém jedinec žije či byl vychován, je (kromě jiného) určujícím faktorem nahlížení světa. Proto mají lidé odlišné hodnoty a tím i preference. Jak již řekl Aristotelés: „Oslové by si vybrali spíše podestýlku nežli zlato.“ (Kratochvíl, 2008) Co se jednomu zdá hezké, druhý si oškliví a naopak. Proto spatřuji velkou důležitost v Hofstedeho dimenzích, které (i když ne absolutně) poukazují na rozdíly, vysvětlují jejich pravděpodobný vznik a dokonce mohou naznačovat i vhodný způsob, kterým je vhodné se v dané kultuře chovat; tedy i vést lidi.

Interpretace kulturních dimenzí je založena na knize od Geerta Hofstedeho a jeho syna Gerta Jana Hofstedeho. Nese

název „Kultury a organizace“ s podtitulem „software lidské mysli“ a dodatkem „spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití.“

## 2.1 Index vzdálenosti moci

Prvním z pěti Hofstedem popsaných dimenzí je **Index vzdálenosti moci** (power distance index - dále jen PDI). **Index vzdálenosti moci** je dimenze, která se zabývá nerovností ve společnosti. Zabývá se tím, jak je nerovnost distribuována a jak je přijímána ne tak těmi, kteří jsou nadřízení, ale spíše těmi, kteří jsou podřízení. Jde tedy o to, jaká panuje v zemi závislost. Data byla získána v 53 zemích a vyzkoumána na relativně homogenních vzorcích lidí s podobným vzděláním a tedy i společenským statusem.

Index vzdálenosti moci byl stanoven na základě 3 otázek, které měly za úkol zjistit odpovědi na následující otázky. Zaprvé jak často se, podle zkušeností respondentů, vyskytuje problém, že se podřízený bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným na škála od „velmi často“ po „velmi zřídka“. Za druhé jak podřízení vnímají skutečný styl rozhodování svého nadřízeného na kontinuu od autokratického po paternalistický. A třetí otázka se tázala na styl rozhodování nadřízeného, který podřízení preferují. (Hofstede, 2007, s. 42) Z těchto 3 otázek vyplývá, že existuje souvislost mezi tím, co lidé vnímají jako realitu a co si přejí. Podle Hofstedeho v zemích, kde se zaměstnanci (a občané obecně) nebojí a vedoucí nejsou často autokratičtí či paternalističtí, preferují lidé konzultativní styl rozhodování a v těchto zemích je závislost podřízených na vedoucích malá. Na rozdíl od zemí, kde PDI dosahuje vysokých hodnot, lidé podle výzkumů upřednostňují

raději autokratický nebo paternalistický styl vedení a závislost podřízených na vedoucích je velká. Ne všichni však závislost vítají, a tak volí opačný extrém a sice úplné odmítnutí závislosti. Potom nepřekvapí, že země s větší vzdáleností moci tak vykazují polarizaci mezi závislostí a jejím odmítáním. Lidé v těchto zemích se jen s těžkostmi obracejí na své nadřízené a vyhýbají se i jejich otevřenému kritizování.

Vzdálenost moci je definována: „... jako rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“ (Hofstede, 2007, s. 45) Instituce zahrnuje rodinu, školu a obec, které jsou základními jednotkami společnosti. Organizace jsou pak místa, kde lidé pracují. Podle Hofstedeho je k moci potřeba jak ten, kdo ovládá, tak i ten, kdo jej následuje a zároveň říká, že informace získané od vedených jsou přesnější, než data získaná od vedoucích. Z toho vyplývá, že lidé jsou vždy lepšími pozorovateli někoho jiného, než sebe sama. Toto poznání se dá vidět jako ponaučení pro manažery: „chcete-li vědět, jak vás vidí podřízení, nedívejte se do zrcadla; to vede jen k sebeklamu. Otočte se o 180 stupňů a podívejte se na svého nadřízeného.“ (Hofstede, 2007, s. 45)

Dalším zajímavým zjištěním je korelace povahy zaměstnání s uplatňovaným PDI. Rozdílly se nacházejí mezi zaměstnáními s vyšším a nižším statusem, tedy i v závislosti na dosaženém vyšším respektive nižším vzdělání. Země, které skórovaly v indexu vzdálenosti moci vysoko vykazovaly vysoké hodnoty PDI, jak v zaměstnáních s vysokým statusem, tak i v zaměstnáních s nízkým statusem. Naopak v zemích, které skórovaly nízko v indexech vzdálenosti moci, byly hodnoty PDI mezi lidmi se středním a vysokým statusem nízké, kdežto u lidí v nižších pozicích, tedy s nižším statusem, vykazoval index vzdálenosti

moci charakteristiky podobné zemím s vysokým PDI. Jinými slovy v zemích, kde jsou lidé méně „formální“, si zachovávají větší odstup v povoláních s nižším statusem. Tuto tezi potvrzují i výzkumy ze šedesátých let provedených v USA, které poukazují na větší autoritativnost v rodinách, kde měli rodiče nižší vzdělání, než v těch, kde měli rodiče vzdělání vyšší.

Index vzdálenosti moci nás mimo jiné informuje i o tom, jaký je v dané zemi vztah k **závislosti**. V zemích s malou vzdáleností moci je závislost na vedoucích omezena. Přednost se dává konzultativnímu stylu vedení, který předpokládá vzájemnou spolupráci a ne jen jednostrannou závislost. Co se emocionální vzdálenosti týče, je celkem dost malá. Lidé se často obracejí na své nadřízené s problémy i požadavky a nečiní jim obtíže jim veřejně odporovat. Oproti tomu země, kde je index vzdálenosti moci velký, jsou zaměstnanci závislí na svých vedoucích. Emoční vzdálenost je velká, a tak není časté, že by se podřízení na vedoucí s něčím obraceli a také si zpravidla nedovolí otevřeně nesouhlasit. Ve vztahu podřízeného vůči nadřízenému nacházíme často polarizaci mezi odmítáním autokratického stylu vedení, ale se souběžnou závislostí.

### **2.1.1 Vliv institucí na jedince**

Instituce jako rodina a škola mají na jedince značný vliv, protože se zásadně podílejí na socializaci. Rodiny v zemích s vysokým PDI jsou založené na úctě k rodičům, jako základní ctnosti. Rodiče i prarodiče jsou ctěni i tehdy, když si děti zařídí vlastní život. Rytmus rodinného života je vystavěn na vzájemné pomoci, kde se mladí starají o staré, když jsou již nesoběstační.



Takovýto model najdeme zhusta v českých rodinách, i když se zdá, že má tento trend, s přibývajícím individualizací naší společnosti, sestupnou tendenci.

Oproti tomu ve společnostech, které vykazují nízké skóre v indexu vzdálenosti moci, se k dětem přistupuje již od malička jako k sobě rovným. Cílem výchovy je co nejrychlejší osamostatnění. Ideálem je osobní nezávislost. V dospělosti jsou si jak rodiče, tak děti rovni. Také soužití je rozdílné. Zatímco ve společnostech s vysokým PDI žije většinou širší rodina spolu, ve společnostech s nízkým PDI žije zpravidla nukleární rodina odděleně.

Obdobné charakteristiky vykazuje chování ve vzdělávacích institucích. V zemích s vysokými hodnotami PDI jsou učitelé považováni za „guru“, protože učivo předávají takovým způsobem, že oni jsou těmi, kdo disponuje informacemi, a kdo je může předávat dále. Je běžným projevem úcty vstávat při příchodu učitele a nesluší se otevřeně s učitelem nesouhlasit či polemizovat. Naopak ve školských systémech ve společnostech s nízkými skóre v PDI je ceněna žáková zvědavost a otevřená kritika není na škodu. Učitelé a žáci jsou „partnery“ a záleží jen na žákovi a na jeho iniciativě, kam bude své studium směřovat. Látka je sdělována v podobě faktů a pravd, které nejsou závislé na konkrétním učiteli. Hofstede poukazuje na rozdíly v množství peněz vynakládaných na financování středního a vysokého školství. Společnosti s nízkým PDI vynakládají: „poměrně velkou část svého rozpočtu na vzdělávání na střední školství pro všechny, aby tak přispěli k rozvoji střední společenské vrstvy. Země s velkou vzdáleností moci vydávají relativně více na vysoké školství v poměru ke školství střednímu, a tak udržují odstup mezi elitou a nevzdělanými.“ (Hofstede, 2007, s. 51) Příkladem může být například rozdíl v užívání akademických titulů jak ve škole, tak

i při oslovování v zaměstnání. V zemích s nízkým PDI je to skoro raritou (např. ve skandinávských zemích), kdežto v našem prostředí je skoro nemyslitelné oslovení jiné.

Tyto naučené charakteristiky přijímání a vnímání moci si z prostředí rodin a škol lidé přenášejí i do pracovního prostředí. I nadále zůstává zachován dyadický vztah, který začal v podobě rodič – dítě, přes učitel – žák až k nadřízený – podřízený. Ve společnostech s vysokým PDI je důležitá hierarchie moci; organizace jsou značně „špičaté“ (v hierarchii je mnoho vrstev jdoucích od top managementu k nejnižším pozicím) a rozdíly se manifestují ve velkém rozdílu výše mezd. Podřízeným se musí říkat, co mají dělat. Za dobrého šéfa je považován benevolentní autokrat nebo „dobrý otec“ (viz T. Baťa). Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou nabitý emocemi, viditelné znaky statusu (např. drahá auta) jsou pozitivně přijímány a styly vedení závislé na dohodě s podřízeným, jako je například MBO (Management by Objectives), jsou neúčinné, protože předpokládají vzájemnou dohodu. Oproti tomu se společnosti s nízkým PDI vyznačují menšími rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými. Organizační struktury jsou ploché. Hierarchie, která je chápána jako organizační nutnost a ne potřeba a manifestace moci, má méně vrstev. Za zdatného šéfa je považován demokrat. Symboly statusu bývají považovány za podezřelé.

Výše napsané je třeba chápat jako opačné konce jednoho kontinua, přičemž reálné skóry jednotlivých zemí se nacházejí někde mezi tím. Je ale třeba poukázat na skutečnost, že mnoho teorií managementu nebere tyto rozdíly v potaz a nepočítá s jejich existencí podmíněnou kulturou.

Hofstede řeší i otázky týkající se původu rozdílů mezi kulturami. Stanovil 3 oblasti, podle nichž může být predikováno PDI. Prvním z nich je zeměpisná šířka země, druhým velikost

populace a třetím bohatství dané země. Hofstede zjistil, že vyšší zeměpisná šířka přispívá, spolu s dalšími faktory, k menší vzdálenosti moci (viz například Norsko a Dánsko, které skórují nízko v PDI). Dále čím větší je populace, tím větší je i index PDI, protože moc je lidem fyzicky vzdálena, a tak musí být silnější. A bohatším společnostem přisuzuje Hofstede nižší PDI na základě mnoha faktorů, ať je to již méně tradičního zemědělství, lepšího vzdělávacího systému, či více sociální mobility.

Budoucí vývoj PDI je těžké odhadnout, ale i když se zdá, že společnosti se emancipují, a lidé v nich stále více touží po nezávislosti, i díky zvyšujícímu se vzdělání, které přispívá k nižšímu PDI, tak státy, které mají již teď nízké indexy PDI je stále snižují a tedy rozdíly mezi nimi zůstávají stejné.

Česká republika skóruje v indexu vzdálenosti moci na konci druhé třetiny stupnice jdoucí od nejvyššího k nejnižšímu PDI. To znamená, že PDI je zde spíše vyšší a lidé si potrpí na znacích statusu, titulech a častý je i nepotismus (u nás ještě umocněný vysokou mírou korupce). Obecně je vzdálenost mezi lidmi v hierarchii velká ve srovnání se zeměmi, které skórují v PDI nízko.

## 2.2 Individualismus versus kolektivismus

Podle Hofstedeho žije převážná část lidí v našem světě ve společenských zřízeních, které upřednostňují zájmy **skupiny** nad zájmy jednotlivce. Takové společnosti nazval **kolektivistické**<sup>8</sup>. Kolektivistické společnosti jsou založeny na rozlišení lidí na „my“ (ingroup) a na „oni“ (outgroup). Toto rozložení je hlavním zdrojem identity jedince a také jeho jistotou v ochraně před životními těžkostmi. Za ochranu oplácí jedinec skupině celý život svou loajalitou, jejíž porušení se rovná „společenské sebevraždě“. Lidé v kolektivistických společnostech zpravidla žijí v rozšířených rodinách spolu s prarodiči, strýci, tetami apod. Dítě se postupem času, díky socializaci, učí o sobě mluvit jako o „my“.

Menšina lidí podle Hofstedeho žije ve společnostech, ve kterých převládá zájem **jedince** nad zájmy skupiny. Tyto společnosti nazval **individualistické**. Rodina má podobu nukleární rodiny, tedy čítá pouze rodiče a děti, které se naučí o sobě přemýšlet jako o „já“. Cílem výchovy je samostatnost a nezávislost. V dospělosti se děti osamostatňují a nežádá s rodiči udržují jen minimální kontakt. Dimenze, která se zabývá extrémními póly zájmů o jedince či skupinu se nazývá **individualismus versus kolektivismus** (dále jen IDV).

Definice dimenze individualismu versus kolektivismu zní: „Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život

---

<sup>8</sup> Termín „kolektivismus“ by měl být vnímán čistě neutrálně bez jakýchkoliv spojitostí s dobou minulou. V tomto kontextu není kolektivismus chápán politicky. Netýká se moci uplatňované státem na jednotlivce, ale moci skupiny.

integrování do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.“ (Hofstede, 2007, s. 66)

Při výzkumu dimenze IDV odpovídali probandi na otázky, které se týkaly pracovních cílů. Na čtrnácti položkách se zjišťovalo, jaké faktory by ovlivňovaly ideální zaměstnání. Individualismus byl nejvíce spjat s otázkami, které souvisely s osobním **časem** (mít čas i na mimopracovní aktivity), **volností** (možnost konat práci „svým“ způsobem) a **výzvami** (ve smyslu osobního naplnění). Kdežto pro kolektivismus byly důležité pojmy jako **výcvik** (možnost učit se), **pracovní prostředí** (dobré pracovní prostředí) a **uplatňování dovedností** (možnost uplatnění naučeného). První 3 faktory demonstrují potřeby nezávislosti na organizaci, druhé 3 demonstrují vztah k záležitostem, které „dělá“ organizace pro člověka a tedy i závislost člověka na ní.

Individualistická společenství, která mají mimo jiné tendenci být bohatá, považují faktory uváděné kolektivistickými zaměstnanci za samozřejmé, proto v nich nespatřují nic speciálního, co by měli chtít. Zde můžeme vidět vztah k Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace (např. Bedrnová, Nový, 2002, s. 269), která rozděluje motivační faktory na vnitřní a vnější. Podle Hofstedeho mají lidé s vyšším vzděláním, a tím i vyšším statusem, tendence přikládat větší důležitost vnitřním faktorům. A naopak lidé s nižším vzděláním a statusem přikládají důležitost faktorům vnějším.

Zajímavé je též zjištění, že spolu jednotlivé dimenze korelují. Vztah mezi PDI a IDV je následující: množství zemí, které skórovaly vysoko v PDI (vysoký index vzdálenosti moci) skórovaly nízko v IDV. To znamená, že země s vysokým PDI (např. Guatemala, Srbsko nebo Mexiko) jsou kolektivistické, zatímco

země s nízkým PDI (např. Irsko, Norsko nebo Švédsko) jsou individualistické.

### **2.2.1 Vliv institucí na jedince**

Rodina má zásadní vliv na socializaci jedince, jak jsem již zdůraznil výše. Kolektivistické chápání světa optikou „my“, které je v rodině získané, je jen dále rozvíjené ve školském systému. Otevřená konfrontace je v kolektivistické společnosti chápána jako hrubost. Děti se již od začátku učí orientovat v názorech podle druhých. Vlastní názor, odlišující se od skupiny, je často chápán jako charakterová vada. Na financování studií se podílí rodina, která pak také očekává, že výnosy, vzešlé z přístupu do společnosti s vyšším statusem, bude sdílet. Studenti v kolektivistických zemích častěji nesou s nelibostí, když musí vystupovat a hovořit před třídou nebo před velkou skupinou, což se ještě umocňuje, je-li skupina neznámá. V kolektivistické třídě vládne nade vším ctnost. Provinilci proti pravidlům se vystavují pocitu hanby tím, že se odvolává na skupinovou čest („takhle se v naší škole přece nechováme!“). Smysl vzdělání je chápán jako prostředek k osvojení si dovedností, jak se stát přijatelným členem skupiny a vysokoškolské diplomy jsou vstupenkou mezi lidmi s vyšším statusem.

Oproti tomu v individualistických společnostech jsou děti od začátku vedeny k tomu, aby pro ně vzdělání bylo nejen zvýšením ceny na trhu práce, ale také potvrzením jejich sebeúcty. Konflikty jsou vnímány jako tvořivé, říkat „ne“ není problém a upřímnost, i přes často bolestivé důsledky, je chápána jako ctnost. V některých zemích, kde lidé skórují vysoko v indexech IDV, je běžné, že si

studenti hradí studium sami z příjmů z vedlejších pracovních poměrů či z půjček<sup>9</sup>. Hofstede tvrdí, že dávání peněz přímo studentům, a ne jejich rodičům, je jen dalším důkazem toho, jak je podporována samostatnost a nezávislost jedinců (2007, s. 75).

Zajímavé je chápání hanby a viny. V kolektivistické společnosti je **hanba** spojena s tím, zda se „o tom ví nebo ne“. V individualistické společnosti je naproti tomu **vina** pocíťována kdykoliv, protože jde o individuální vnitřní kontrolní mechanismus nezávislý na kolektivní odpovědnosti, tolik důležité v kolektivistických společnostech.

Na pracovišti se lidé z individualistických společností chovají jako jedinci, kteří mají i své vlastní zájmy a předpokládá se, že zájmy jejich i zájmy zaměstnavatele se budou shodovat. Kromě potřeb ekonomických mají i potřeby psychologické a doufají, že dojde jejich naplnění.

V kolektivistických společnostech se lidé do zaměstnání nepřijímají jen jako jednotlivci, ale také jako členové skupiny „my“, která bude vyžadovat jednání v souladu se skupinou, které se však nemusí vždy shodovat se zájmy jednotlivce. Často ve stejných společnostech pracují členové jedné rodiny známí nebo přátelé. V kolektivistické společnosti je to zárukou loajality a kvůli důležitosti „nepošpiněného“ jména rodiny je nevhodné chování vždy korigováno někým z jejích členů. Toto chování je v individualistických společnostech chápáno jako nepřípustný nepotismus a často musí po sňatku dvou zaměstnanců jeden z nich organizaci opustit. V individualistických společnostech je vztah zaměstnavatele a zaměstnance chápán především jako obchodní transakce, kde špatné pracovní výsledky či výše platu

---

<sup>9</sup> Například ve Finsku dostávají všichni vysokoškolští studenti od státu měsíčně kolem € 400.

v jiné organizaci jsou legitimními důvody pro odchod. V kolektivistických společnostech se oproti tomu někde samo pracoviště stává v emocionálním smyslu skupinou „my“ a připomíná vztah v rodině, kde se ochrana jedince (v podobě jistoty zaměstnání) směřuje za loajalitu. Hodnocení pracovníků, ve kterém se sděluje přímo nějaké negativum je specifikem individualistických společností, v kolektivistických je to většinou nepřipustné. Proto bývá složité vedení hodnotících rozhovorů v kolektivistických kulturách.

Pro obchodní činnost je velice důležitá rozdílnost ve vztahu k zákazníkům. V individualistických společnostech je tendence jednat s každým zákazníkem stejně, což se nazývá **universalismus**, kdežto v kolektivistických společnostech je nejprve důležité navázat kontakt, takřkajíc se seznámit nebo obchodního partnera přijmout do skupiny „my“ a až poté je možné dělat byznys - **partikularismus**. Tato praktika je známá hlavně z arabských zemích, kde i malým obchodům, jako je například zakoupení koberce, předchází dlouhé poznávání zúčastněných stran. Pro člověka z více individualistické společnosti to může být nepříjemné až nepochopitelné, proč by se mělo mluvit o jiných věcech, než je konkrétní zboží, když právě to je cílem setkání.

V souvislosti s universalismem versus partikularismem je vhodné se alespoň zmínit o jiném možném přístupu k dělení národních kultur. Jiné členění dimenzí kultury nabízí **Trompenaars**. Ten šel podle Nového a kol. (1999, s. 25) „poněkud hlouběji“ a podle Tureckiové (2004, s. 152) je „jeho členění poněkud sofistikovanější“ než u Hofstedeho. Trompenaars rozlišuje tři skupiny (vztah k druhým, vztah k času, vztah k okolí), ve kterých je sedm dimenzí. Ty jsou následující: universalismus versus partikularismus, individualismus versus kolektivismus,



emocionální versus neutrální vztah k lidem, difúzní versus specifický vztah k lidem, úspěch versus přisuzování, lineární versus sekvenční a člověk jako tvůrce „svého osudu“ versus fatalismus. (Tureckiová, 2004; Nový a kol., 1999) První a druhá Trompenaarsova dimenze se shoduje s Hofstedeho dimenzí IDV. Hofstede (2007, s. 35) uvádí, že dimenze individualismu versus kolektivismu je tou nejméně spornou, a proto ji mají manažeři tolik v oblibě.

Faktory, která mají vliv na původ rozdílů jsou podle Hofstedeho dva. Prvním z nich je bohatství země; bohatší země jsou více individualistické. A druhým je zeměpisná šířka; země blíže k rovníku jsou více kolektivistické. Dle Hofstedeho jde s rostoucím bohatstvím ruku v ruce větší možnost starat se „sám o sebe“. Tedy čas věnovaný původně nějaké kolektivní činnosti je věnován sobě sama. S přibývajícím bohatstvím stoupá i potřeba pohodlí, které vede k větší nezávislosti a individualismu. Zeměpisná šířka vzdálenější od rovníku znamená chladnější podnebí a méně příznivé počasí. Přežití v takovém prostředí vyžaduje větší snahu a osobní iniciativu.

Do budoucna je výhled podobný jako v případě indexu vzdálenosti moci. Rozdíly, které máme mezi bohatými a chudými společnostmi nyní, se s největší pravděpodobností budou udržovat. Tendence k větší individualizaci zapříčiněné bohatnutím dříve chudých společností jsou pravděpodobné. Tendence chudých společností směrem k větší individualizaci se nepředpokládá.

Česká republika skóruje v dimenzi IDV na začátku druhé třetiny. To znamená, že je spíše více individualistická nežli kolektivistická. Zde je podle mého mínění nutné přihlídnout

k faktu, že skóry jsou pro Českou republiku replikovány nebo odhadnuty, protože jsem toho názoru, že Česká republika by měla skórovat v této dimenzi méně, tedy mít větší tendenci ke kolektivismu.

### 2.3 Maskulinita versus femininita

Rozdíly mezi muži a ženami jsou za prvé biologické ve vztahu k rozmnožování; ty jsou absolutní. A dále existují jiné biologické rozdíly, které jsou stejné na celém světě; ty jsou statistické. Sociální role nejsou téměř vůbec určeny biologicky, a tak záleží na socializaci v konkrétní kultuře. Každá kultura má totiž odlišné vnímání genderu a činností s ním spojených. V každé společnosti je celá řada činností, které jsou považovány za vhodnější pro muže nebo pro ženy. Hofstede pro tyto rozdíly vytvořil třetí dimenzi, kterou nazval **maskulinita versus femininita** (dále jako MAS), a která je definována jako „protiklad mezi vhodností prosazování se a vhodností držení se zpátky.“ (Hofstede, 2007, s. 95) Biologické rozdíly jsou chápány jako mužské a ženské, ale na kulturní a společenské rozdíly se vztahují pojmy maskulinní a femininní. V různých kulturách je poměrně podobná tendence v distribuci sociálních rolí vázaných na pohlaví. Z historického hlediska je jasné, proč k tomu došlo. Od pradávna se muž staral o lov, zajištění potravy a ochranu ženy a dětí k čemuž potřeboval volnost pohybu. Žena naproti tomu rodila děti, starala se o ně a alespoň po toto období byla s nimi. Muž je považován za průbojného, soutěživého a houževnatého. Ženám je spíše přisuzována starost o děti, pečovatelské sklony a celkově jemnější pozice. Socializace gendrových rolí začíná v rodině a

pokračuje ve škole. Odrazem chápání gendrových rolí jsou média, umění, filmy, knihy apod.

K výzkumu této dimenze byl využit stejný dotazník, jako v případě ideálního zaměstnání při zjišťování hodnot IDV. Analýza týkající se odpovědí na čtrnáct pracovních cílů vedla k rozdělení na maskulinitu, kde se uplatňovaly skutečnosti jako **výdělek** (potřeba vysokého výdělku), **uznání** (za dobře odvedenou práci náleží uznání), **postup** (potřeba možnosti postupu na vyšší pozici) a **výzva** (přínos osobního úspěchu). Na opačném, femininním pólu, se nacházely skutečnosti jako **nadřizený** (potřeba dobrých vztahů s nadřizeným), **spolupráce** (mít spolupracovníky s nimiž se dobře pracuje), **oblast k žití** (žít v oblasti, kterou považuje rodina i zaměstnanec za žádoucí) a **jistota zaměstnání** (jistota práce).

Maskulinita versus femininita je jedinou z Hofstedových dimenzí, která vykazuje rozdíly mezi muži a ženami, kromě femininních společností jakými jsou Norsko nebo Švédsko. Další vhodnou definicí této dimenze může být, že: „maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a orientované na kvalitu života); femininita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života).“ (Hofstede, 2007, s. 97) Tuto dimenzi není možné vztáhnout k bohatství či k chudobě, protože mezi oběma konci kontinua jsou zastoupeny jak bohatí, tak i chudí. Toto podle Hofstedeho často budí nelibost, protože všeobecná praxe je rozlišování věcí na lepší a horší.

V odborné literatuře dochází ke směřování individualismu a maskulinity. Každá z těchto dimenzí je ale samostatná a měří pokaždé něco jiného. Individualismus versus kolektivismus je postaven na rozdílech mezi „já“ a „my“, kdežto rozdíl mezi maskulinitou a femininitou je postaven na rozdílech mezi „egem“ a „vztahy s druhými“. „Vztahy v kolektivistické skupině jsou primárně určeny skupinovými vazbami. Zdůrazňování skupiny je kolektivistické, ne femininní.“ (Hofstede, 2007, s. 101) Maskulinita versus femininita je jednou dimenzí, ale dá se měřit pouze mezi kulturami celých společností. Jedinec je v rámci jedné národní kultury jak femininní tak i maskulinní. Hofstede vyzkoumal, že muži i ženy se stávají se stoupající hodnotou maskulinity v dané zemi více „drsní“. To neplatí ve femininních společnostech jako je Norsko nebo Švédsko, kde muži i ženy skórují stejně. Tendence být více „drsný“ je vyšší u mužů, než u žen.

Zajímavá je též korelace s věkem. S vyšším věkem klesá potřeba maskulinní „drsnosti“, která se kolem padesáti let věku stane shodnou pro obě pohlaví. Je to přisuzováno ztrátě ženiny role jakožto rodičky. Podle Hofstedeho to dokazuje, proč jsou mladí lidé považováni za lepší manažery techniky, kdežto lidé starší, za lepší manažery lidí.

Rodina je stěžejní pro socializaci, jak jsme již naznačili dříve, a způsobuje: „že jak dívky, tak chlapci se učí, jaké je jejich místo ve společnosti, a když se to naučí, většina z nich si přeje, aby to tak bylo.“ (Hofstede, 2007, s. 105) Předpoklad, že se muži budou zabývat fakty a ženy pocity je závislý na MAS indexu dané země a jejích skórech v PDI. Směrem k menšímu PDI a menší MAS jsou muži i ženy méně „drsní“. Příkladem může být například Holandsko a Dánsko. Obě země skórují nízko jak v PDI, tak i v MAS; zde je normou role „starající se matky“ a to jak pro ženy, tak i pro muže. Oba rodiče se poté zabývají mezilidskými vztahy,

kvalitou života, fakty i pocity a utvářejí příklad relativní rovnosti pohlaví v kontextu rodiny. Na druhou stranu ve společnostech s vysokým PDI i MAS, jako je například Slovensko či Venezuela, jsou lidé více „drsní“; zde je normou dominantní otec.

Mezi hlavní rozdíly mezi maskulinitou a femininitou patří na jedné straně materiální úspěch a pokrok a na druhé je zásadní ochrana a péče o druhé.

Na pracovišti jsou hlavní rozdíly mezi maskulinními a femininními společnostmi například v tom, že v prvních zmíněných je konflikt, který je řešen přímým střetem, považován za tvořivý. Ve femininních společnostech je upřednostňováno řešení konfliktů založené na vyjednávání a kompromisech. Pro maskulinní společnosti je charakteristická velká velikost organizací, preference odměňování na základě dosažených výsledků a přesvědčení, že se žije, aby se mohlo pracovat. Na opačném konci MAS kontinua jsou ceněny spíše malé organizační celky a odměňování na základě rovnosti. Práce je považována za nutnou k životu, není však jejím cílem. Odlišným způsobem je nahlížen i koncept **humanizace práce**, tolik populární od padesátých let minulého století (např. Vroom, Herzberg, Maslow). V maskulinní společnosti je humanizace práce chápána jako obohacení jejího obsahu, tedy úzce souvisí s poskytováním většího prostoru pro uznání a postup. Za příklad poslouží přenos větších pravomocí na nekvalifikované dělníky, kteří tak mohou, po nutném vyškolení, vykonávat složitější a kvalifikovanější činnost. Oproti tomu ve femininních společnostech „... má humanizovaná práce přinést více příležitostí pro vzájemnou pomoc a pro sociální kontakt.“ (Hofstede, 2007, s. 116)

Na základě převažujících charakteristik maskulinity nebo femininity vynikají země v určitých odvětvích průmyslu. Podle

Hofstedeho rozvinuté maskulinní země mají výhodu ve výrobě, kde dokáží pracovat efektivně a rychle; zejména v těžkém průmyslu a chemii. Ve femininních společnostech je možné sledovat vysokou kvalitu ve službách, poradenství, dopravě, zemědělství, biochemii a výrobě na zakázku.

Původy rozdílů jsou odvozovány od chladnějšího podnebí, kde je přežití závislé na větší spolupráci. Severské země spolu s Nizozemskem a Dánskem vykazují nízké hodnoty maskulinity (jsou tedy femininní). Tyto země, zabývající se obchodem a mořeplavbou spojovala společná starost o zboží, loď a mezilidské vztahy.

Zajímavá je souvislost mezi maskulinitou země, bohatstvím a populačním růstem. Femininitu nacházíme v bohatších zemích tam, kde jsou velké rodiny a v chudých zemích, kde jsou rodiny malé. V maskulinních společnostech určuje počet dětí otec, ve femininních je to žena. Demografický vývoj v individualizovaném světě směřuje k nižší porodnosti, což povede k menšímu množství mladých lidí a následnému stárnutí populace, jež si vyžádá příklon k femininním hodnotám (kvůli potřebě péče a porozumění). Díky poklesu porodnosti zůstane více žen volných a připravených uplatnit se v kariéře. Podle Hofstedeho roste prakticky ve všech rozvinutých zemích počet žen v zaměstnáních vyšší úrovně (Hofstede, 2007. s. 127). A jak jejich počet poroste, ženy budou stále více schopny prosazovat své vlastní femininní hodnoty a tím dojde v celé společnosti k posunu směrem k femininním hodnotám.

Česká republika skóruje v indexu maskulinity na začátku druhé třetiny, což znamená, že je spíše maskulinní společností, která vykazuje větší tendence dělit role na striktně „mužské“ (lov, boj, úspěch) a na „ženské“ (ochrana, péče). Jak jsem ale již

konstatoval výše, tak i Česká republika má tendence se stávat více femininní (emancipace, větší rovnost aj.).

## 2.4 Vyhýbání se nejistotě

Další ze čtveřice hlavních Hofstedeho dimenzí je ta s názvem **vyhýbání se nejistotě** (Uncertainty Avoidance Index - dále jako UAI). Každý člověk se musí potýkat s určitým množstvím nejistoty, nikdo neví, co ho čeká další den, proto je nejistota prožívána většinou negativně. Krajiní nejednoznačnost způsobuje úzkost. Nejistota je důležitá svou subjektivně prožívanou podstatou. Nedá se nikdy objektivně říci, jaký podnět vyvolá konkrétní reakci. Stejně jako hodnoty, jsou pocity nejistoty získané a naučené, proto má každá země díky své kultuře určitou dispozici k nakládání s nejistotou určitým podobným způsobem. Vyhýbání se nejistotě je definováno „jako stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi.“ (Hofstede, 2007, s. 131)

Dimenze vyhýbání se nejistotě vznikla jako vedlejší produkt otázek, které původně směřovaly ke zjišťování vzdálenosti moci a týkaly se vnímání stresu. Překvapující byla pravidelnost odpovědí, které vykazovaly jednotlivé země. Otázky se týkaly za prvé četnosti pocitů nervozity na pracovním místě, za druhé do jaké míry zaměstnanec souhlasil s výrokem, že podnikové předpisy nesmějí být porušeny a za třetí se otázky týkaly předpokládané doby setrvání ve společnosti IBM. Odpovědi na tyto otázky neukazují, že by měli jedinci všechny tři postoje zároveň shodné (jak vysokou nervozitu, tendenci neporušovat pravidla a vizi strávení u IBM po zbytek své profesní činnosti). „Co bylo analýzou zjištěno, byly *rozdíly v průměrných skórech zemí* u těchto otázek.“

Ve stejné zemi se tedy lidé cítili ve stresu, dodržovali pravidla a přáli si dlouhodobé zaměstnání u téže firmy, ale nemuseli to být vždy ti samí lidé.

Hofstede založil svůj výzkum na zmíněných otázkách a jako potvrzení platnosti uvádí korelaci s Lynnovým výzkumem (Hofstede 2007, s. 133), který se týkal míry sebevražd. Sebevražda je chápána jako možný důsledek úzkosti. Čím úzkostnější kultura, tím více je expresivní. Společnosti s nízkým skórem v UAI vykazují nízkou úroveň úzkosti. Mnohem více lidí v těchto společnostech umírá na srdeční choroby, což je vysvětlováno malou expresivností těchto kultur a „zadržováním“ stresu, který se pak projeví v podobě srdečních defektů. „Pevnější systém pravidel a norem ve společnostech se silným vyhýbáním nejistotě způsobuje, že děti z těchto společností se častěji cítí provinile či jako hříšníci. Ve skutečnosti systém výchovy ve společnostech s vysokým UAI vytváří v dětech silnější super-ego. [...] Děti v takových společnostech si s větší pravděpodobností osvojí představu, že svět je nebezpečné místo a také se učí chránit se před prožíváním neznámých situací.“ (Hofstede, 2007, s. 136) Jejich pohled na svět je charakterizován strachem ze všeho nového; co je nové, je nebezpečné. Ve společnostech s nízkým indexem UAI jsou lidé více otevřeni změnám, pravidla jsou pružnější a svět je vnímán jako benevolentní místo. Situace, které se jeví jako význačné jsou ve společnostech se slabým skórem přijímány s větším klidem, lidé se cítí více šťastní, méně se trápí kvůli penězům a zdraví.

Ve společnostech se silnými tendencemi vyhýbat se nejistotě se vytváří množství poměrně striktních pravidel, existuje zde množství zákonů, kontrolních mechanismů a tabu, a to jak formálních, tak neformálních. Lidé upřednostňují stabilní sociální vztahy a pevné normy, neboť stálost struktury výrazně redukuje



nejistotu. Společnosti bývají spíše konzervativní a nemají důvěru vůči inovacím. Častějšími jsou také projevy xenofobie a extremismu. Občané nemají pravomoci vůči autoritám a mají k nim nedůvěru. Je zde sklon k velkým teoriím ve vědě a filosofii.

Pracoviště je ve společnostech se silným indexem vyhýbání se nejistotě místem, které oplývá množstvím pravidel, vyhlášek, příkazů a zákazů; tyto do jisté míry redukuje úzkost, protože na každou možnou eventualitu je systém připraven; jde o to ponechat náhodě co nejméně prostotu. Pravidla jsou přijímána, i když jsou někdy nefunkční, protože i přes svou nefunkčnost uspokojují citovou potřebu pevné struktury. Existuje potřeba být zaneprázdněn, čas jsou peníze, důraz je kladen na obsah. Jedinci se snaží své záležitosti plnit precizně a ve formální podobě. Důvěru mají experti a odporní řešitelé.

Oproti tomu ve společnostech s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě jsou pravidla vnímána s „hrůzou“. Pravidla jsou zaváděna jen v krajní nutnosti bývají chápána jako „brzda“ kreativity.

Podle Hofstedeho jsou v zemích s nízkým UAI pracovníci „lepší“ v základních inovacích (např. větší počet Nobelových cen pro Velkou Británii), než v zemích s vysokým UAI, kde jsou oproti tomu lepší v zavádění nových výrobků a služeb na jejich základě (např. Japonsko přináší více produktů na trh). Je vidět, že je zapotřebí synergie obou druhů kultur.

Česká republika skóruje v indexu vyhýbání se nejistotě zhruba uprostřed kontinua. Je tedy napůl mezi zeměmi jako je Řecko nebo Malta (vysoké UAI) a mezi Dánskem a Švédskem (nízké UAI). Pozice uprostřed naznačuje, že v České republice jsou pravidla relativně hodně ceněna, lidé upřednostňují systém hierarchie a aktivity založené na nejistotě budou minimálně

polovině lidí nepříjemné. Je samozřejmé, že na celkový přístup lidí k práci má vliv mnoho dalších faktorů.

## 2.5 Krátkodobá versus dlouhodobá orientace

Poslední dimenzí, která byla přidána až dodatečně, je **krátkodobá versus dlouhodobá orientace**. Jelikož nebyla zkoumána přímo Hofstedem, pojednám o ní pouze stručně.

Dlouhodobá orientace spočívá ve ctnostech zaměřených na budoucí odměny. Tedy připravenost angažovat se v takových činnostech, které se projeví v dlouhém časovém horizontu. Jsou ceněny ctnosti jako je například vytrvalost a šetrnost. Příkladem dlouhodobé orientace jsou asijské země.

Krátkodobá orientace je oproti tomu zaměřena na současnost a na minulost. Jedná se o respekt k tradicím a orientace na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. Příkladem krátkodobé orientace jsou evropské země. Česká republika skóruje podle Hofstedeho dohadu velice nízko, má tedy značně krátkodobý charakter.

## 2.6 Konkluze

Ve druhé kapitole jsem popsal Hofstedeho čtyři základní dimenze kultury a stručně se zmínil o páté. Popsané dimenze jen dále podporují argument, že je nutné brát ohled na kulturní zázemí lidí a mít tyto rozmanitosti na zřeteli, při jejich vedení. Vzorce chování, které jsou naučené v rodině a posilované ve škole se dají jen těžko změnit v pracovním prostředí, proto je nutné je znát a kalkulovat s nimi.

### **3 Mezinárodní řízení lidských zdrojů**

V literatuře se můžeme setkat jak s pojmy mezinárodní personální řízení, tak i mezinárodní řízení lidských zdrojů. Oba termíny však charakterizují v podstatě totéž s tím rozdílem, že řízení lidských zdrojů v sobě vždy skrývá akční potenciál v podobě strategie zaměřené na budoucnost, tedy počítá s možnými eventualitami a snaží se minimalizovat ztráty a získat konkurenční výhodu. Armstrong definuje mezinárodní řízení lidských zdrojů jako: „... proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích“ (2007, s. 103). Dále Armstrong uvádí, že mezinárodní řízení lidských zdrojů zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů. Jinými slovy se jedná o práci s lidskými zdroji (s lidským kapitálem) přes národní hranice při formulování a zavádění systémů v personální oblasti.

#### **3.1 Zaměstnanci v nadnárodních společnostech**

Mezinárodní řízení lidských zdrojů se musí potýkat s problémy, které by nemusely být řešeny pokud by se jednalo o organizaci působící pouze na lokální úrovni. Jednou z těchto aktivit je také nadstandardní péče o zaměstnance. Tuto skupinu zpravidla ve všech nadnárodních firmách tvoří:

- Expatrianti (též expatrioti, expati) – To jsou zaměstnanci mateřské společnosti, kteří pracují v jiné zemi.
- Lokální zaměstnanci.
- Občané třetí země.

Příkladem expatrianta může být například německý manažer, který pracuje pro společnost Siemens v pobočce v Čechách. Lokálním zaměstnancem je pak samozřejmě Čech pracující pro stejnou firmu a konečně občanem třetí země může být třeba Fin pracující pro Siemens v Čechách. Většina nadnárodních společností se snaží z naprosté většiny obsadit pracovní místa z lokálních zdrojů. Reynolds (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 229) uvádí, že severoamerické a evropské multinacionální společnosti zaměstnávají ve svých pobočkách více než 99% zaměstnanců lokální národnosti. Japonské společnosti jsou v tomto ohledu „opatrnější“ a ve vedoucích pozicích zaměstnávají více svých expatriantů, aby si zachovaly větší kontrolu.

### 3.2 Charakteristické rysy mezinárodního ŘLZ

Dle Torringtonovy koncepce „sedm K“ (Armstrong, 1999) jsou charakteristiky mezinárodního personálního řízení následující:

- **Kosmopolitismus** – vědomí příslušnosti k vlastnímu národu a zároveň k celému lidstvu.
- **Kultura** – kulturní diverzita, jedná se o rozdíly jak mezi kulturními zvyklostmi uvnitř dané kultury tak o rozdíly mezi ní a kulturou jiných národů a národností.
- **Kompensace** – myšleno ve smyslu odměňování. Zvláštní odměny expatriantů, finančního a nefinančního charakteru.
- **Komunikace** – udržení efektivní komunikace nejen v pobočce firmy, ale i ve všech jejích ostatních částech po celém světě. Zahrnuje zásady interkulturní komunikace,

vyjednávání, přesvědčování a řešení konfliktů v multikulturním prostředí.

- **Konzultace** – podpora v podobě interkulturního tréninku, příprava k širší způsobilosti pro působení v pracovním procesu v mezinárodním prostředí.
- **Kompetence** – nutnost ovládat specifické kompetence (schopnosti) zásadní pro práci v mezinárodním prostředí. Mimo jiné i znalosti koncepční a odborné.
- **Koordinace** – koncepční a efektivní, formální i neformální spolupráce mezi různými částmi organizace.

Zmíněné rysy zároveň nastiňují oblasti možných problémů v mezinárodním personálním řízení, a proto je nutné všem věnovat patřičnou péči a pozornost. Oddělení lidských zdrojů jsou v této problematice klíčovou součástí a jejich role by v žádném případě neměla spočívat pouze v zajišťování administrativních úkonů (podpora pro expatrianty apod.), ale především v koncepční práci orientované na rozvoj a stabilizaci procesů v mezinárodním personálním řízení. Časté je setkávání s manažery, kteří jsou zodpovědní za řízení procesů spojených s přípravou a následnou starostí o expatrianty, ale kteří nemají zkušenosti z jiných zemí (tedy s rozdílnou kulturou, s rozdílnými hodnotami či s odlišným světonázorem), kromě své vlastní (Gundling, Zanchettin, 2007).

Níže jsou uvedeny některé z možných problémů v mezinárodním personálním řízení, které mohou nastat:

- Nedostatečná příprava expatriantů a občanů třetí země před vysláním na jejich pracovní misi. Špatně koncipované programy seznamující budoucí expatrianty s kulturní diverzitou, se zásadami interkulturní komunikace a se základy porozumění kulturním odlišnostem.

- Kulturní rozmanitost často připraví kulturní šok a nemusí se jednat o dramatickou geografickou změnu. Kulturní šok je standardně přítomen i při příjezdech do kultur relativně blízkých té expatriantově. Z toho pro oddělení lidských zdrojů vyplývá nutnost podpory expatriantů v jejich „aklimatizaci“ na nové kulturní prostředí.
- Různé systémy legislativy.

### 3.3 Přístupy k obsazování klíčových pozic

V odborné literatuře (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 228–233) se jako jedna z variant dělení rozlišují 4 možné přístupy k obsazování klíčových pozic. Jedná se o **etnocentrický**, **polycentrický**, **regionálně-centrický** a **geocentrický**. Tyto přístupy se liší v tom, jak je definován vztah mezi podnikatelskou strategií firmy a personálním obsazováním v pobočkách. Jedná se o aktivity uskutečňované za hranicemi země mateřské firmy, které ovlivňují personální činnosti, jako je zejména získávání a výběr, adaptace, odměňování, vzdělávání a rozvoj aj.

**Etnocentrický** přístup je charakterizován tendencí obsazování klíčových pozic, zejména manažerských a také pozic specialistů, expatrianty. Důvod je zřejmý: organizace se snaží o co nejlepší zabezpečení přenosu „know-how“, udržení dobré komunikace s mateřskou firmou a zavedení firemních standardů na trhu, o kterém není dostatek informací, či lokální pracovní síla nemá potřební vzdělání. Takový přístup má však i svá rizika, která spočívají za prvé v době, na kterou jsou expatrianti vysíláni do cizí země – zpravidla 3-4 roky. Tato doba se jeví jako příliš krátká na

to, aby expatrianti činili rozhodnutí dlouhodobého charakteru, která by přispěla k pozitivním efektům na dané pobočce. Spíše než to se orientují na krátkodobé cíle, které s větší pravděpodobností budou mít efekt na jejich povýšení po příjezdu zpět. Dalším problémem může být neschopnost expatriantů přizpůsobit se místní kultuře byznysu, nesnášenlivost a celková povýšenost (často až nadřazenost) vůči lokálním zaměstnancům, demotivovanost („otrávenost“) lokálních zaměstnanců z rozdílů mezi jejich mzdami a mzdami expatriantů a přesvědčení, že expatrianti jsou na překážku kariéernímu růstu lokálních zaměstnanců.

V optimálním případě by se tato problematika mezinárodního personálního řízení měla dát vyřešit systematickou přípravou místních na náhradu expatriantů.

V případě **polycentrického** přístupu tvoří exekutivu poboček místní zaměstnanci a na ústředí společnosti pracují místní občané státu, kde toto ústředí sídlí. Někdy je tato politika vynucena vládní administrativou a limity, které nastavuje. Nespornou výhodou je, že zaměstnávání lokálních zaměstnanců snižuje náklady, vedení hovoří stejným jazykem jako personál, zná místní kulturu s jejími hodnotami a normami. Nevýhodou však je, že kariéra talentovaných pracovníků končí na úrovni pobočky. Ani jazyková bariéra se úplně neřeší, jelikož na ústředí státu se stále mluví jazykem mateřské země. Někdy se stává, že se z multinacionální organizace stane federace nezávislých národních jednotek, kde hrozí od lokálního vedení upřednostňování lokálních zájmů nad zájmy zaměstnavatele v podobě udržování zaměstnanosti či dávání zakázek domácím, i když dražším, firmám.



**Geocentrický** přístup uplatňuje politiku stejných příležitostí. Klíčové pozice jsou obsazovány kýmkoliv, kdo odpovídá nastaveným kritériím nehledě na národnost, pohlaví, rasu, původ<sup>10</sup> a jiné. Strategie mezinárodních lidských zdrojů se pak orientuje na výběr a řízení takových jedinců, kteří jsou schopni působit bez problémů v mezinárodním prostředí. Dnes, více než kdy dříve, je důležité a organizacemi vyžadované být schopen práce jednak jako jedinec, tedy nezávisle a samostatně, tak i v rámci různých týmů. Touto problematikou se zabývá především „Diversity management“, který stojí (mimo jiné) na předpokladu, že: „různorodější složení zaměstnanců může zvýšit úspěšnost firem při dosahování svých cílů“ (Keil, Amershi, Holmes, 2007). Jinými slovy jde o to, dát šanci každému, kdo splňuje požadovanou kvalifikaci. Kulturní heterogenost a diverzita týmů by měla být zárukou lepších výsledků, přidanou hodnotou a zdrojem konkurenční výhody na trhu.

Nadnárodní společnosti, které užívají **regionálně-centrického** přístupu člení svoji působnost do geograficky blízkých regionů a své zaměstnance pak umísťují v rámci těchto regionů. Vyšší exekutiva má šanci dostat se na regionální ústřednu a expatrianti na úroveň regionu. Změny pracovních míst mezi regionální ústřednou a pobočkami se většinou odehrávají právě jen v rámci daných regionů. Členění organizace, například s centrálou v USA, bývá často na následující celky:

- Severní Amerika,

---

<sup>10</sup> Kleibl, Dvořáková a Šubrt zde vzbuzují pocit, že ve společnostech, které užívají geocentrického přístupu k vedení neexistuje diskriminace či etnocentrismus. Autor je toho názoru, že lidská společnost, a českou z toho nevyjímaje, ještě rozhodně není ve stádiu, kdy by se na rozdíl, ať již kulturní, etnické, náboženské, genderové či jiné povahy nebral zřetel. Autor se domnívá, že si vyžádá ještě mnoho generací, než se k takovému stavu vůbec přiblížíme.

- Jižní Amerika (někdy jsou obě Ameriky brány jako jeden organizační celek),
- Evropa,
- Afrika a Blízký východ (někdy jsou Afrika a Blízký východ spolu s Evropou slučovány do jediného geografického celku),
- Východní Asie a Tichomoří.

Organizace zasahující do globálního prostoru dělíme do těchto kategorií čistě z hlediska přehlednosti. V praxi se organizace chovají pragmaticky a při využití jednoho přístupu k řízení mezinárodních lidských zdrojů, mohou, je-li to nutné či výhodné, operativně přecházet k výhodnějšímu. Také při politických nebo jiných krizích či nenadálých situacích mohou, podle potřeby, měnit přístup.

### **3.4 Kultura mezinárodních firem**

Asi by bylo neúplné hovořit o mezinárodním personálním řízení a přitom se alespoň v krátkosti nezmínit o mezinárodní firemní kultuře. Předem je třeba říci, že podnikové kultury se liší od národních kultur dost značně. Podniky (organizace obecně) mají jinou povahu než národy. Členové organizace mají ve svých rukou rozhodnutí, zda se k té které organizaci připojí či nepřipojí, požadavky se na ně vztahují jen v pracovní době a danou organizaci mohou opustit.

Podniková kultura: „jako celek nemá žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků

podniku. [...] označuje společné hodnoty a normy... [...] vzniká, rozvíjí se či zaniká “ (Nový a kol., 1996, s. 27)

Bedrnová, Nový a kol. (2002) rozlišují tři základní modelové přístupy k podnikové kultuře. Prvním z nich je **Polycentrická podniková kultura**. „Tato alternativa spočívá v **otevření prostoru pro působení národních kultur tak, že postupně dochází k utváření specifických subkultur v každé jednotlivé zemi, ve které firma operuje**“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 511).

Jinými slovy řečeno, v případě polycentrické podnikové kultury ponechává mateřská společnost „volnou ruku“ v oblasti utváření vlastních podnikových subkultur v jednotlivých pobočkách v různých zemích. Výsledkem je pak velká diferenciací firemní kultury v rámci společnosti. Je proto nezbytné, aby firma udržela jednotnou podnikatelskou strategii. Kvůli udržení jednotného podnikového systému organizují firmy s polycentrickou podnikovou kulturou řadu integračních opatření. Jedná se například o systematickou rotaci spolupracovníků mezi jednotlivými zeměmi, vytváření mezinárodních týmů apod.

Je jasné, že při takové různorodosti a rozdílnosti podnikových kultur může často docházet k nedorozuměním. Integrace takovýchto kultur do nějakého jednotného systému bude složitá. Nicméně pozitivním rysem polycentrické podnikové kultury zůstává možnost zcela se přizpůsobit lokálním podmínkám a rychle a efektivně reagovat na změny. Důležitým argumentem pro využívání nákladnější, ale ve výsledku asi efektivnější polycentrické podnikové kultury, je znovu kulturní rozmanitost, která vyžaduje konkrétní nastavení. Přenos pravidel a norem z hodnotově odlišných prostředí může leckdy skončit fiaskem.

Druhým přístupem je **globální podniková kultura**, která předpokládá vytváření podmínek pro rozšíření základních prvků

firemní kultury mateřské společnosti do všech poboček v různých zemích. V tomto pojetí nejsou dceřiné společnosti chápány jako nositelé vlastní podnikové kultury založené na bázi národních kultur, ale jako další ze součástí jediné společné firemní kultury, která vznikla v mateřské společnosti (Bedrnová, Nový a kol. 2002). Uvedená strategie vykazuje značně centralistické tendence v podobě striktního převzetí pravidel a norem mateřské společnosti.

Příklady podnikové kultury, která musí být ve svém základu velice silná, aby se mohla šířit do každé pobočky, bychom mohli najít celkem dost. Notoricky známým příkladem může být mnohými zatracovaná společnost McDonald's<sup>11</sup>. Nesporné výhody globální podnikové kultury jsou ve vytváření jednotné komunikační sítě, standardních norem a hodnotových systémů, z čehož je možné predikovat jednání a chování zaměstnanců. Dalšími klady mohou mimo jiné být i unifikované symboly, které člověk navyklý užívat či konzumovat doma, využije poté i v zahraničí, jestliže je spokojen a může se spolehnout na stejnou kvalitu dodávaných výrobků či služeb.

A konečně třetím přístupem je **geocentrická podniková kultura**, kterou je možné vnímat jako transnacionální. „Její obsahem nejsou odlišné hodnoty různých národních kultur, ani násilím prosazované vzory jednání země sídla vedení firmy, ale takové **hodnotové systémy, které jsou společné pro všechny nebo alespoň pro většinu jejích členů.**“ (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 535) Firemní kultura se tak „... utváří jako specifický „kulturní mix“ mezinárodní firmy ...“ (Tureckiová, 2004, s. 150).

---

<sup>11</sup> Ač je kvalita a způsob prodeje služeb diskutovatelná, jedno se společnosti McDonald's upřít nedá, a to je její úspěšnost v celosvětovém měřítku. Jakou jinou firmu zná takřka celý svět a která jiná společnost má po světě více než 31 000 poboček. Dostupné na Internetu: <<http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx>>.

Z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná o náročnou strategii, která vyžaduje značnou mobilitu,

To, jaký typ podnikové kultury zvolit je vždy na organizaci samotné, ale jistě by se měla držet postupů, které navrhuje koncept kulturního relativismu, a sice že neexistuje žádná kultura, která by byla lepší nebo horší, že neexistuje ten správný systém vedení a že ten užívaný v mateřské společnosti je ten jediný správný. Určitá forma pokory a respektu k lokální kultuře a pochopení kulturních zvyklostí, hodnot a norem nemůže být nikdy na škodu. V dnešní době globalizace je důležitější než kdykoliv předtím vytvářet v podnicích takové klima, které lokální zaměstnance neodradí a k tomu jistě povýšený postoj a etnocentrismus nemůže přispívat.

### **3.5 Rozvoj mezinárodního zaměstnance**

Ať se již společnost rozhodne pro jakýkoliv přístup k pojetí podnikové kultury, je více než zřejmé, že rozdílnosti v oblasti kultury jsou jedním z rozhodujících faktorů mimo jiné i v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dle Armstronga (1999, s. 142) jsou následující kulturní faktory významné z hlediska ovlivňování vzdělávání v různých zemích nebo na mezinárodní bázi:

- legislativní (místní právní normy v oblasti vzdělávání),
- politické (národní systém vzdělávání – včetně přípravy mládeže),
- společenské (vzdělávání při výkonu práce či vzdělávání mimo pracoviště),

- hodnotové systémy (kulturní faktory, které mají vliv na to, jak se lidé vzdělávají).

### **3.6 Řízení expatriantů**

Problematika řízení expatriantů zaujímá v mezinárodním personálním řízení velmi důležité postavení, protože na jejich úspěšnosti či neúspěšnosti často záleží úspěch či neúspěch organizace. Příprava expatriantů, školení i náklady spojené s jejich přesunem i s rodinou bývají nemalé, takže dovolit si přijít o expatrianta dříve, než plánuje strategie, je pro organizaci značně nepříjemné.

Důvodů, proč je efektivní a často i nezbytné vysílat do zahraničí expatrianty, je mnoho. Souvisejí často s expanzí na nový trh, kde zatím firma nepůsobila nebo není v dané lokaci dostatečný počet kvalifikovaných profesionálů. Nezřídka může jít o nutnost přesného přenosu „know-how“ a jeho efektivního uplatnění, či pro usnadnění procesů po fúzi apod. V takových případech je vyslání expatriantů klíčovou záležitostí, a proto je nutné jí věnovat pozornost ve všech částech procesu. Nezanedbat přípravu pracovníka po stránce odborné, ale hlavně po stránce interkulturních schopností a dovedností.

#### **3.6.1 Výběr**

Každý výběr zaměstnanců by měl být postaven na dokonalém zpracování profilu požadovaných schopností a

dovedností budoucího zaměstnance. Vzhledem k možným ztrátám v případě zaměstnancova selhání na zahraniční misi to však u expatriantů platí dvojnásob. Jak už zde bylo řečeno, expatrianti jsou klíčovými zaměstnanci a navíc je jejich pobyt v zahraničí mnohem nákladnější. Uvádí se, že náklady na pobyt expatrianta dosahují tří až pěti násobku nákladů v „domovské“ zemi (Armstrong, 2002). Jak je vidět, vyslání expatrianta je záležitost nákladná a značně riziková. Právě toto riziko je však možné zásadním způsobem snížit výběrem vhodného kandidáta.

Armstrong (1999, s. 144) uvádí tato hlediska, která je potřeba sledovat při výběru (navíc kromě požadovaných technických znalostí a dovedností):

- předchozí zkušenosti s prací v zahraničí,
- schopnost člověka přizpůsobit se novým kulturám,
- jakýkoliv důkaz, že hodnoty člověka jsou v souladu s hodnotami kultury, ve které by měl pracovat (nebo alespoň, že nemá opačné hodnoty),
- rodinné poměry - nakolik jsou osoba a její partner schopni se vyrovnat s prací v zahraničí a přizpůsobit se jí.

Leblanc (Armstrong, 2002, s. 108) doplňuje:

- efektivně informovat a komunikovat s cizím prostředím o politice mateřského podniku,
- akceptovat to, že postupy, které budou v cizím prostředí fungovat nejlépe, nemusejí být nutně stejné jako ty, které se uplatňují v mateřském podniku.

Další aspekty, které je nutné zvážit při výběru expatriantů:

- dlouhodobý potenciál uchazeče,
- předpoklad, že ve firmě setrvá i po návratu,
- výběr potenciálních kandidátů zaměřit i na čerstvé absolventy (veletrhy práce, apod.),
- mimořádná motivace uchazeče o to, být vyslán.

To, co mi ve výše jmenovaném výčtu chybí, jsou jazykové znalosti. Nejde jen o perfektní zvládnutí komunikačního jazyka mateřské společnosti, ale i o schopnost rychle se naučit jazyk dané země. Pro život v zahraničí je znalost místního jazyka nejen nutností, ale i přidanou hodnotou. Člověk jako sociální bytost má i jiné potřeby než jen chodit do práce a tam plnit své povinnosti. Jde také o pracovní činnosti, které se lépe konají, když se člověk s místními může domluvit, takříkajíc mezi ně zapadnout a ne být jen tím „cizincem“, který „neumí ani slovo“. Lokální lidé, ať již v práci či mimo ni, pohlížejí na cizince s větším respektem, jestliže je schopný si nový jazyk osvojit. Také je to určitá známka zájmu o danou zemi, která může bořit mýtus o „buranských“ etnocentrických expatriantech. Mimo to je znalost místního jazyka bránou pro lepší porozumění místní kultuře a mentalitě lidí. Všechny tyto aspekty pomáhají koncipovat a utvářet pohled na „novou“ kulturu a na směr, kterým by se vedení podřízených mělo vést ke spokojenosti všech.

### **3.6.2 Příprava**

V přípravě expatriantů na jejich misi by měla hrát roli i „kulturní aklimatizace“. Řešením jsou nejenom různá školení orientovaná na kulturu, interkulturní komunikaci, pochopení



dimenzí kultury a pracovních návyků a zvyklosti v dané zemi, ale v ideálním případě i opakované služební cesty do dané země ještě předtím, než se tam expatriant přestěhuje na několik let.

Důležitou roli v tomto procesu by měl sehrát i **mentor**, který má s působením v konkrétní zemi dostatečné zkušenosti a může pomoci novému kandidátovi se v problematice zorientovat, dokáže rozptýlit obavy a zodpovědět případné otázky.

V přípravné fázi před odjezdem by měl být brán ohled i na rodinné příslušníky expatrianta. Protože nespokojený partner může být právě tím důvodem, proč zaměstnanec nepodává své nejlepší výsledky a při nejhorším i odchází. Proto bývá častá i pomoc s hledáním zaměstnání v nové lokaci pro manžela či manželku expatrianta.

### 3.6.3 Odměňování

System odměňování tvoří důležitou komponentu v rozhodování zaměstnanců, zda do zahraničí jet či nikoliv. Někdy může být právě vyšší plat v zahraničí tím hlavním, co pro tento relativně zásadní krok rozhodne<sup>12</sup>. Problematické bývá spravedlivé odměňování ve vztahu k lokálním zaměstnancům. Armstrong (1999) uvádí dva základní přístupy k odměňování expatriantů; odměňování podle domácích pravidel a odměňování podle pravidel hostitelské země.

---

<sup>12</sup> Autor se například setkal v Maroku, které je bývalou Francouzskou kolonií, s francouzskými manželi, kteří žili jen z mužova platu a navíc měli tři děti, což by si podle jejich slov ve Francii nikdy dovolit nemohli. To dokazuje, že platy na určitých pozicích a v určitých částech světa jsou velice výhodné a mohou znamenat i zlepšení ekonomické situace.

Cílem **odměňování podle domácích pravidel** je zajistit, aby hodnota platu expatrianta byla stejná jako v mateřské zemi. Teoretický nebo skutečný domácí plat je užíván jako základ, na který se „nabaluje“ soubor odměn. Možnými typy příplatků jsou:

- mzdová přírážka jako pobídka k práci v zahraničí,
- obtížnost a lokalita,
- bydlení a služby domácnosti,
- školné pro děti,
- dovolená na zotavenou a odpočinek,
- a jiné.

Celkový výdělek je vyjádřen zpravidla v měně hostitelské země a může být plně vyplácen na účet v zahraničí. Praxe však bývá taková, že část odměny je zasílána na expatriantův účet v domácí zemi tak, aby mohl platit své dosavadní závazky (hypotéka apod.) Celková odměna se všemi příplatky a benefity je zpravidla vyšší, než kterou by expatriant dostal ve své domovské zemi, hmotná odměna tedy v tomto případě funguje také jako stimul.

Nevýhodou tohoto systému jsou vzniklé nesrovnalosti mezi platy expatriantů a jejich kolegů v dané zemi, které mohou působit problémy v mezilidských vztazích, když lokální pracovníci berou mnohem méně.

Druhou možností je **odměňování podle pravidel hostitelské země**, které se řídí stejnými zásadami, jakými se řídí odměňování lokálních pracovníků s tím rozdílem, že expatrianti mohou dostávat různé příplatky ve formě příspěvků. Například na bydlení, na školné pro děti, životní pojištění a pod. Forma odměňování bývá v podobě tarifů, která za prvé vytváří rovnost

mezi platy občanů hostitelské země a platy expatriantů a za druhé je v souladu s tržní úrovní mezd hostitelské země.

Tento systém je z hlediska rovnosti platů místních občanů a expatriantů rozhodně spravedlivější, avšak stává se méně atraktivním a motivujícím pro expatrianty, zvláště pokud je cílová destinace ne příliš lákavou či dokonce nebezpečnou lokalitou.

#### **3.6.4 Rozvoj**

Expatriant by měli participovat na procesu plánování svého kariérního růstu. Postup expatriantů v zahraničí by měl být sledován a reflektován v podobě plánů školení a rozvoje. Je běžné, že v mateřské organizaci se někdo zabývá a sleduje expatrianty a případně jim pomáhá. Důležité je též věnovat pozornost expatriantům po jejich návratu zpět do mateřské organizace. Expatrianti počítají s bezproblémovým přijetím a se zohledněním nabytých zkušeností ze zahraničí (např. v podobě povýšení). Při složité adaptaci zpět na mateřskou kulturu (problematika kulturního šoku W-curve viz oddíl 1.5.3) se doporučuje podle Armstronga (2002) užití rad mentora.

#### **3.7 Konkluze**

V závěrečné kapitole jsem se zabýval mezinárodním řízením lidských zdrojů a jeho specifiky. Každá organizace stojí při vstupu na globální trh před otázkou, jakým způsobem organizovat své lidské zdroje. Zda mateřská společnost zvolí přístup etnocentrický, u kterého si raději nechá značnou kontrolu,

dosazením svých vlastních zaměstnanců - expatriantů, nebo jestli zvolí polycentrický přístup, kde využije lokální pracovní síly, anebo přístup geocentrický, kde vybírá zaměstnance bez ohledu na národnost, záleží vždy na více faktorech. Důležitým pro rozhodování je jak kultura, ze které organizace pochází, tak i kultura nové země. Další důležitou komponentou třetí kapitoly je vedení expatriantů, jejich výběr, rozvoj a odměňování, které se ukazuje jako velice důležité, coby motivační faktor.

## 4 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na vyložení a popsání problematiky, která se týká řízení lidských zdrojů v interkulturním prostředí. Smyslem práce bylo vytvořit pomocí dostupných informací a odborné literatury základ pro zkoumání témat, jakými jsou setkávání a komunikace lidí pocházejících z odlišných kultur, podmínky jejich spolupráce, a rozdílné přístupy k jejich vedení. Hlavním záměrem bylo ukázat komplexnost interkulturního řízení lidských zdrojů a neoddělitelnost pracovního kontextu od lidské existence jako takové, která se vždy odehrává v závislosti na specifických biologických, psychologických, interpersonálních, sociálně-kulturních a environmentálních aspektech, lišících se podle geografického původu člověka.

Problematiku interkulturní komunikace považuji za stěžejní, protože způsob nahlížení světa a styl komunikace je tím, co od sebe lidi z různých kultur odlišuje a je příčinou nedorozumění, která vznikají jak v pracovních, tak i mimopracovních setkáních. Znalosti a dovednosti z oblasti interkulturní komunikace, a s ní souvisejícími dimenzemi kultury, pokládám za nezbytné pro efektivní interpersonální komunikaci. Diplomová práce přispívá k myšlence, že mnohé omyly a nedorozumění pramenící z kulturní odlišnosti mohou být odstraněny uznáním a znalostí zásad interkulturní komunikace. Za neméně podstatné považuji dimenze kultury, které přinášejí důkazy o tom, že i tak složitá problematika, jakou je kulturní rozmanitost, je možné postihnout a jejíž znalost je pro působení v nadnárodních organizacích a podnicích více než důležitá. Vše nasvědčuje tomu, že odlišnosti pramenící z kulturního zázemí je třeba vnímat, znát jejich zásady a být schopen s nimi pracovat.

V dnešní době se zdá být jasné, že trend otevírání se světu bude nadále pokračovat a pracovní trh bude složen čím dál tím více z heterogenních pracovních sil. Zároveň si zřejmě lidé navzdory interkulturní spolupráci zachovají vzorce chování a hodnoty svých vlastních kultur. Proto je nutné počítat s rozdílností, umět ji tvořivě využívat a hlavně dokázat tuto odlišnost řídit.

Jako přínos diplomové práce proto vidím upozornění na skutečnost, že znalosti a dovednosti z oblasti interkulturní komunikace jsou svým způsobem sami o sobě přidanou hodnotou a nástrojem konkurenční výhody. Jinými slovy kdo zná a umí pracovat v kulturně rozmanitém světě, má také potenciál přinášet lepší a kvalitnější výsledky, a to nejen v pracovním prostředí.

Je tedy zjevné, že na tomto poli musí jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci ještě pracovat a dále se vzdělávat.

## 5 Soutpis bibliografických citací

ABRAHÁMOVÁ, J. 1996. *Všeobecná encyklopedie: Encyklopedie Diderot*. Praha: Nakladatelský dům OP, 1996. ISBN 80-85841-31-2.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALDWIN, John R. 2007. *Theory and Research in Intercultural Communication: Cultural Adaptation* [online]. Normal: Illinois State University. 2007. Updated 06/05/07. [cit. 2008-03-22].

Dostupné z Internetu:

<<http://www.ilstu.edu/~jrbaldw/372/Adaptation.htm>>.

BEER, Jennifer E. 2003. *Culture at Work: High and Low Context* [online]. Updated 23/07/2003. [cit. 2008-03-20].

Dostupné z Internetu:

<<http://www.culture-at-work.com/highlow.html>>.

BENNETT, Milton J. (ed.) 1998. *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Yarmouth: Intercultural press, 1998. ISBN 1-877864-62-5.

BENNETT, Janet M. 1998. Transition Shock: Putting Culture Shock in Perspective. In BENNETT, Milton J.(ed.) *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Yarmouth: Intercultural press, 1998. s. 215–223. ISBN 1-877864-62-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BURYÁNEK, J. (ed.) 2002. *Interkulturní vzdělávání I*. [online]. Praha: Projekt Varianty od společnosti Člověk v tísni, společnost při ČT, o.p.s., 2002. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z Internetu: <[http://www.varianty.cz/cdrom/podkapitoly/IKV1\\_komplet.pdf](http://www.varianty.cz/cdrom/podkapitoly/IKV1_komplet.pdf)>.

GUNDLIG, E., ZANCHETTIN, A. 2007. *Global Diversity Winning Customers and Engaging Employees within World Markets*. Nicholas Brealey Publishing, 2007. ISBN 978-1-904838-09-8.

HALL, Edward T. 1983. *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Anchor Press, 1983. ISBN 0385159641.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, Jan G. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

JAKKULA, V. 2007. *Introduction to Intercultural Communication* [elektronická prezentace]. Rovaniemi (Finland): University of Lapland.



JAKLOVÁ, A. 2007. *K základním pojmům interkulturní komunikace* [online]. České Budějovice: Filozofická fakulta Jihočeské univerzity, 2007. Aktualizace 29. září 2007 [cit. 2008-03-06].

Dostupné z Internetu:

<[http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k\\_zakladnim\\_pojmum\\_interkulturni\\_komunikace.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_komunikace.doc)>.

KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S. (aj.) 2007. *Diversity management: Vzdělávací manuál*. International Society for Diversity Management, 2007.

KLEIBL, J., DVORÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KRATOCHVÍL, Z. 2008. Hérakleitos z Efesu: Aristotelés, *Ethica Nicomachea* K 5, 1176 a 7. [online]. Poslední aktualizace 10. března 2008 [cit. 2008-03-17].

Dostupné na Internetu:

<<http://www.fysis.cz/presokratici/22/bcz.htm#B%209>>.

MURPHY, Robert F. 2006. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2.vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-86429-25-3.

NAKONEČNÝ, M. 2000. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2000. ISBN 80-200-0690-7.

NOVÝ, I. a kol. 1996. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996.

ISBN: 80-7169-260-3.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. a kol. 1999. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-009-0.

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. aj. 2001. *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0982-5.

REICHEL, J. 2002. *Úvod do problematiky sociální komunikace*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Katedra andragogiky a personálního řízení, 2002.

ROGERS, Everett M., HART, William B., MIKE Y. 2002. *Edward T. Hall and The History of Intercultural Communication: The United States and Japan*. [cit. 2008-03-19]. Dostupné z Internetu: <<http://www.mediacom.keio.ac.jp/publication/pdf2002/review24/2.pdf>>.

SAMOVAR, Larry A., PORTER, Richard E. 2000. *Intercultural communication a reader*. 9<sup>th</sup> Edition. Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1999. ISBN 0-534-56241-8.

SPENCER-OATEY, H. 2000. *Culturally Speaking: Managing Rapport Through Talk Across Cultures*. London: Continuum International Publishing Group, 2000. ISBN 0826466362.

TURECKIOVÁ, M. 2001. *Základy teorie řízení*. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Katedra andragogiky a personálního řízení, 2001.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VYBÍRAL, Z. 2000. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

WIKIPEDIA: Otevřená encyklopedie. 2008. česká mutace, heslo: *Amerikanizace* [online]. Stránka naposledy editována 2. 3. 2008 [cit. 2008-03-10]. Dostupné z Internetu: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Amerikanizace>>.

Diplomové práce se půjčují  
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Mareš, J.: Řízení lidských zdrojů v interkulturním prostředí**  
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji  
řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>