

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2009-2012

Nikola Pejková

Vliv interkulturality na komunikaci pracovníků v organizaci

**The influence of interculturality in communication of employees in
organization**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval/a samostatně, že jsem řádně citoval/a všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 26.6.2012

.....
Nikola Pejková

Abstrakt

Práce se zabývá problematikou interkulturality a jejího vlivu na komunikaci pracovníků v organizaci. Zaměřuje se na vliv kulturního původu a souvisejících osobnostních specifik na komunikaci mezi pracovníky a dále komunikaci manažerů s pracovníky. Pozornost je zaměřena na odlišnosti v chování pracovníků z rozdílného kulturního prostředí, na význam znalostí specifik jiných kultur pro překonávání odlišností a optimální spolupráci v interkulturním prostředí. Problematika interkulturality a jejího vlivu na komunikaci mezi pracovníky v organizaci je nahlížena především z pohledu personálního řízení a práce se dále zabývá také odlišnými přístupy k managementu z teritoriálního hlediska.

Klíčová slova

interkulturalita, organizační klima, organizační kultura, globalizace, interkulturní komunikace, kulturní vzorce, personální management

Abstract

The work deals with the cultures and its impact on communication of the organization. It focuses on the influence of cultural background and personality related to the specifics of communication between workers and managers communicate with employees. Attention is focused on the differences in the behavior of workers from different cultural environment, the importance of specific knowledge of other cultures to overcome differences and optimal cooperation in intercultural environments. The issue of interculturality and its impact on communication between workers in an organization is viewed primarily in terms of personnel management and the work also deals with the different approaches to the management of the group of countries.

Keywords

interculturality, organizational climate, organizational culture, globalization, intercultural communication, cultural patterns, personal management

Obsah

0	Úvod.....	7
1	Interkulturní komunikace.....	10
1.1	Modely komunikace.....	12
1.1.1	Komunikace v kontextech.....	14
1.1.2	Komunikace jako proces.....	16
1.1.3	Komunikace a sdílení významů.....	17
1.2	Interpersonální komunikace.....	18
2	Kultura a interkulturní komunikace.....	20
2.1	Kultura jako soubor sdílených interpretací.....	20
3	Prostředí organizace.....	28
3.1	Vliv globalizace na vývoj managementu.....	33
3.2	Migrace pracovníků a vznik interkulturního prostředí v organizaci.....	36
4	Interkulturní komunikace v organizaci.....	40
4.1	Kulturní vzorce v rámci interkulturní komunikace.....	41
4.2	Aspekty ovlivňující interkulturní komunikaci v rámci organizace.....	42
5	Odlišné přístupy k managementu z teritoriálního hlediska.....	47
5.1	Evropský management.....	48
5.2	Americký management.....	50
5.3	Japonský management.....	52
6	Personální management v interkulturním prostředí organizace.....	54
6.1	Překonávání předsudků a stereotypů.....	55
6.2	Vlastnosti a dovednosti personalistů.....	57

7	Závěr	62
8	Soupis bibliografických citací.....	65

0 Úvod

Kulturní původ jednotlivců značně ovlivňuje jejich pracovní chování a způsob komunikace v rámci pracovních skupin. S ohledem na sílicí globalizaci, jejímž důsledkem je značné prolínání kultur, je dnes běžnou praxí, že si organizace do svých řad vybírají pracovníky pocházející z odlišného kulturního prostředí. Společnosti si tímto přístupem vytváří konkurenční výhodu z hlediska zmapování kulturního prostředí v zahraniční zemi a současně s přijetím pracovníka odlišného kulturního původu obohacují pracovní skupiny a jejich dynamiku. Se začleňováním pracovníka pocházejícího z odlišného kulturního prostředí mohou vznikat také problematické situace, s nimiž je třeba počítat a co nejlépe se na ně připravit. Hlavním cílem práce je odpověď na to, do jaké míry kulturní původ pracovníků ovlivňuje komunikaci, která mezi nimi v rámci prostředí organizace probíhá, a to jak na úrovni pracovních skupin, tak mezi zaměstnanci a managementem organizace.

Na základě prostudování odborné literatury a dat, která jsou dostupná především v elektronické formě, se dále pokusím zodpovědět otázku týkající se rozsahu adekvátních znalostí a dovedností manažera nezbytných k efektivnímu řízení pracovní skupiny a ke srozumitelnému předávání informací. Problematiku budu nahlížet z pohledu všech zúčastněných stran, a současně se prostřednictvím získaných informací pokusím zjistit, zda je možné nastavit organizační procesy tak, aby jejich podoba vyhovovala všem pracovníkům bez ohledu na kulturní původ.

Na konkrétních příkladech komunikačních projevů vybraných kultur se budu snažit ukázat, jak významnou roli hrají odlišné výklady verbálních i nonverbálních projevů v jednotlivých kulturách. Na základě těchto informací chci přiblížit, jak problematická může být komunikace mezi lidmi pocházejícími z odlišného kulturního prostředí. Dílčím cílem práce je zkoumání specifických odlišností v komunikaci, chování a myšlení vycházejícího z odlišných kulturních vzorců. Okrajově bude nastíněn současný stav interkulturality v organizacích, o nichž jsou tyto informace dostupné. Primárními zdroji

jsou výzkumy a výpovědi manažerů pohybujících se v interkulturním prostředí, které se mi podařilo dohledat v odborné literatuře a elektronických zdrojích. Cílem shromáždění výpovědí je objasnění situace v organizacích nejen z pohledu manažerů, ale také řadových pracovníků.

Problematikou interkulturality se zabývalo mnoho autorů, avšak nejvýraznějším přínosím, který vyvolal bližší zájem o tematiku, byl výzkum kulturních odlišností pracovníků Geerta Hofstedeho, na jehož základě vytvořil „Pětifaktorovou teorii“, o níž bude blíže pojednáno v následujícím textu. Dále zmíním jména vybraných autorů, kteří se svými publikacemi podíleli, a někteří stále podílejí, na rozvoji tématu interkulturality. Patří mezi ně Ingmar Bjorkman, Paul Evans, Jolene Koester, Myron Lustig, Michael Moodian, Monika Morgensternová, Ivan Nový, Vladimír Pucik, Sylvia Schroll-Machl nebo Lenka Šulová. Tito autoři se ve svých publikacích jednomyslně shodují na tezi, že kulturní prostředí, z něhož člověk pochází, výrazně ovlivňuje jeho chování, hodnotovou orientaci a komunikaci. Někteří autoři, jako již zmiňovaný Hofstede, sestavili přehled faktorů, které se nejvíce podílí na výsledné podobě percepce, komunikace, chování a hodnotové orientace lidí na základě jejich kulturního původu. Jiní autoři, jako Nový a Schroll-Machl, se věnují porovnávání projevů konkrétních národností a rozdílů mezi nimi v rámci pracovního prostředí.

Práce se pokusí zodpovědět následující otázky:

– **Jak ovlivňuje multikulturní složení pracovních skupin komunikaci mezi pracovníky v organizaci?**

Domnívám se, že výsledná forma komunikace mezi pracovníky závisí především na míře diskrepancí jednotlivých kultur. Vliv rozdílného kulturního původu na komunikaci mezi pracovníky je nezpochybnitelný, což je patrné na konkrétních příkladech z praxe uvedených dále v textu (jedná se například o odlišný výklad nonverbální komunikace ve specifických kulturách).

- **Je třeba přistoupit ke specifickým opatřením ze strany organizace, pokud zaměstnává příslušníky odlišných kultur?**

Domnívám se, že by organizace, které působí na mezinárodním trhu nebo přichází do styku se zahraničními partnery, měly pracovníkům poskytovat plošně dostupná školení alespoň základního rozsahu, aby byli zaměstnanci minimálně na obecné úrovni seznámeni se specifiky interkulturality a orientovali se díky těmto znalostem v komunikaci s příslušníky odlišné kultury.

- **Co napomáhá překonávat kulturní rozdíly mezi pracovníky?**

Možností podporujících překonávání kulturních odlišností mezi zaměstnanci je mnoho, a tak uvádím zejména ty, které považuji za nejpřínosnější. Jedná se především o znalost specifik rozdílných kultur, toleranci, respekt, otevřenost, pozitivní prostředí v organizaci, skupinové řešení problémů a otevřenou diskusi.

Ověření hypotetických odpovědí na položené otázky učiním na základě analýzy informací v odborné literatuře a studiem konkrétních příkladů dostupných v uvedených zdrojích. Dva stěžejní tituly, kterými jsou publikace Intercultural competence (Koester, Lustig) a Contemporary leadership and intercultural competence (Moodian), bylo třeba získat ze zahraničních zdrojů. Bariérou interpretace výsledků analýzy dostupných informací je skutečnost, že se problematikou interkulturality v obecné míře zabývá většina použité literatury, avšak výhradně se na vliv interkulturality na komunikaci mezi pracovníky v organizaci nezabývá žádný titul. Z tohoto důvodu je analýza ovlivněna mými osobními zkušenostmi v dané problematice. Literatura zkoumá téma spíše hlediska popisu odlišností vycházejících z rozdílných kulturních prostředí, jejich příčin ovlivněných socializací člověka a důsledky z ní plynoucí a ovlivňující interkulturní komunikaci mezi lidmi. Literatura nahlíží na problematiku především z pohledu jednotlivců bez ohledu na jejich postavení v hierarchii organizace. K analýze dopadů interkulturality na organizaci se v odborných publikacích mnoho autorů neuchyluje, dostupné jsou však názory jich samotných a výsledky jejich výzkumné činnosti. Všichni se jednomyslně shodují na tom, že týmy složené z osobnostně i kulturně odlišných jedinců fungují mnohem dynamičtěji a plní zadané úkoly efektivněji, než týmy homogenní.

1 Interkulturní komunikace

Dnešní svět je díky informačním technologiím a komunikačním kanálům natolik propojen, že prakticky není možné, aby člověk nepřišel do styku s interkulturní komunikací. Díky otevření hranic mezi státy Evropské unie je možný volný pohyb osob a vízová situace v ostatních zemích světa, i přes poplatky s ní spojené, nijak nesnižuje počty lidí přesouvajících se do zahraničí za prací, návštěvou příbuzných či dovolenou. Díky celosvětově organizovaným institucím je dnes naprosto běžné, že studenti vysokých škol tráví určitou dobu studia na zahraniční univerzitě, aby nabyli nové zkušenosti, zlepšili si znalost cizího jazyka a rozšířili obzory prostřednictvím proniknutí do tamního kulturního prostředí.

Nový (2007, s. 34) ve své publikaci *Interkulturní komunikace* přichází s jakýmsi návodem, jak přistupovat k interkulturním kompetencím a přispět k jejich rozvoji nejen v rámci vlastních zkušeností, znalostí a dovedností, ale také prostřednictvím sdílení těchto informací v pracovní skupině a podpoření jejich předávání mezi jednotlivými členy v rámci organizace za účelem rozvoje interkulturních kompetencí pracovníků. K naplnění tohoto cíle je dle autora nezbytných pět kroků, které značně podporují dosažení výše zmíněných cílů. Prvním z nich je příprava pro interkulturní spolupráci založená na zprostředkování informací zainteresovaným pracovníkům. Dalšími kroky nezbytnými pro rozvoj interkulturních kompetencí pracovníků jsou kulturně orientovaná příprava, trénink orientovaný na interakci a komunikaci, trénink týmové spolupráce a kulturní asimilátor.

Současná situace na poli interkulturních kompetencí odpovídá vývoji na úrovni organizací, které se neorientují pouze lokálně a jsou ochotny vydávat nemalé finanční prostředky za účelem expanze na zahraniční trhy či získání odborníků do svých řad, bez ohledu na jejich kulturní původ. Pepper de Callier (de Callier, 2010, s. 20-21) dokonce uvádí, že pro vysoce žádané pracovníky je naprosto běžné obdržet během jednoho týdne jeden či dva telefonáty od náborářů či investorů, kteří je kontaktují s nabídkou práce. Pokud se takto žadaní pracovníci rozhodnou pro přijetí některé pracovní nabídky, je téměř

jisté, že tomu bude předcházet rozhodování mezi nabídkami od více organizací. Zaujmout a oslovit takto výjimečného člověka vyžaduje ze strany organizace plánování, přípravu a vynaložení značného úsilí i finančních prostředků. Nastala doba, kdy je naprosto běžné, že jednu pracovní skupinu tvoří deset lidí odlišné národnosti či kultury. Tyto situace vedou k nezbytnému rozvoji znalostí interkulturní komunikace u členů pracovní skupiny i jejich vedoucích. Účelem takového rozvoje pracovníků je především pochopení specifik odlišné kultury, která se projevuje v chování lidí, s nimiž pracovníci v organizaci přicházejí denně do styku (Koester, Lustig, 2006, s. 3). Tyto dovednosti jsou označovány jako interkulturní kompetence a díky jejich ovládnutí dokáže člověk bez problémů komunikovat s lidmi z jiných kultur, a současně porozumět jejich chování, nonverbálním projevům a ví, jakým gestům či projevům se vyhnout, aby během komunikace nedošlo k nedorozumění.

Koester a Lustig (2006, s. 3-8) zmiňují v publikaci *Intercultural competence* čtyři imperativy, které jsou podle nich nezbytné k dosažení interkulturních kompetencí. Prvním z nich je *ekonomický imperativ* (Koester, Lustig, 2006, s. 3), jehož význam autoři demonstrují na závislosti ekonomického úspěchu Evropy a Spojených států amerických na komunikaci s lidmi z naprosto odlišných kultur, jako jsou například Čína či Indie. Tato závislost je však vzájemná, a to především díky dynamickému a rychle se měnícímu vývoji ekonomické situace ve světě, potřebě komunikace se specifickými kulturami na základě požadavků trhu a možností firem. Existence tohoto imperativu způsobuje setkávání příslušníků z naprosto odlišných kultur, kteří by spolu za běžných okolností do styku nepřišli. *Technologický imperativ* souvisí s propojeností médií po celé zemi. Koester a Lustig zmiňují McLuhanovo označení (2006, s. 4) pro současný svět - „globální vesnice“, které odkazuje na rychlost šíření zpráv v čase a prostoru. Ve vazbě na tyto skutečnosti vyzdvihují autoři Koester a Lustig interkulturní kompetence jako jedny z nejdůležitějších pro současnost a dodávají, že v posledních letech nabyly doposud nevídaného významu. *Demografický imperativ* (2006, s. 6) a jeho význam objasňují Koester a Lustig na příkladu z USA, kde až do nedávných let rapidně narůstal počet imigrantů. Ti se v zemi usadili, začlenili se do společnosti a pracovního procesu, zakládali nové rodiny a stávali se tak legálními občany země a měnili její demografické uspořádání. Tato demografická změna složení obyvatelstva výrazně ovlivnila tamní kulturní prostředí, a to z mnoha hledisek. Podobných příkladů existuje mnoho a není třeba "chodit" až do Severní Ameriky - v

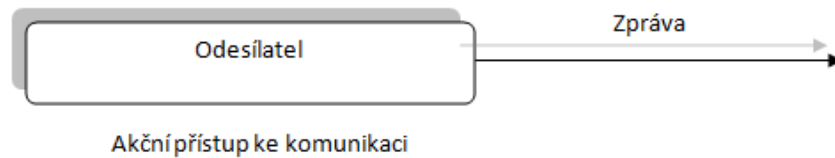
Evropě jsou země jako Francie, Německo, Španělsko či Nizozemí, kterým se právě kvůli imigrantům za posledních dvacet let diametrálně změnila demografická struktura obyvatelstva. Pro objasnění podstaty *mírového imperativu* uvádějí Koester a Lustig (2006, s. 8) příklady zločinů páchaných po celém světě na základě nenávisti vůči odlišné rase, kultuře či náboženství. Hovoří o nutnosti pochopit a ocenit odlišnosti a specifika ostatních kultur, možnosti z těchto rozdílů těžit a prohlubovat své interkulturní kompetence.

1.1 Modely komunikace

Komunikace není bez existence alespoň dvou účastníků možná. Ti se na jejím vzniku, podobě, délce, formě a výsledné podobě vzájemnou interakcí podílejí. Koester a Lustig (2006, s. 14-16) zmiňují tři modely pojetí komunikace, které byly doposud v problematice interkulturní komunikace zpracovány, a to pojetí komunikace jako procesu akčního, interakčního a transakčního. Vzhledem ke skutečnosti, že jeden model vychází z nedostatků modelu předchozího, je zřejmé, že první dva modely širší uplatnění nenalezly. *Proces akční* patří mezi nejstarší přístupy ke komunikaci. Pojímá ji jako lineární, jednosměrný tok informací od vysílajícího k příjemci a nepřipouští jakoukoli účast na formování komunikace ze strany příjemce zpráv. Pojímá ho pouze jako pasivního účastníka interakce, který neposkytuje vysílajícímu žádnou zpětnou vazbu, a tudíž se nijak nepodílí na vývoji interpersonální komunikace.

Koester a Lustig (2006, s. 14) uvádějí dva důvody, kvůli kterým nelze tento přístup aplikovat na interkulturní komunikaci. Prvním z nich je fakt, že odesílatel zprávy se soustředí pouze na předání a prodání informace, nikoli na rozvoj interpersonálních vztahů s příjemcem nebo na možné interkulturní rozdíly. Druhým důvodem je nedostatek akčního procesu v předpokladu, že příjemce zprávy nebude mít šanci ovlivnit komunikační proces a je jím pouze manipulováno ze strany odesílatele zpráv k jeho vlastnímu prospěchu.

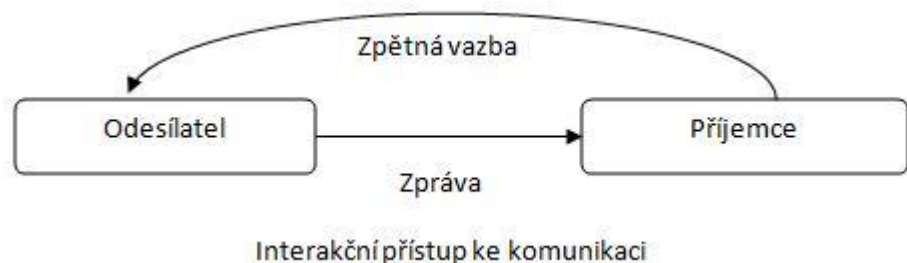
1. Akční model komunikace



Zdroj: Koester, Lustig, 2006, s. 14

K rozvoji *interakčního procesu* vedly nedostatky akčního modelu. Na rozdíl od předchozí verze v procesu interpersonální komunikace zohledňuje i jistou úlohu příjemce zpráv. Ten je však pojmán pouze jako jakési zrcadlo, které odesílateli zpráv ukazuje, jak je jím vysílaná zpráva vnímána. Přístup tedy opět staví příjemce do role převážně pasivního posluchače a demonstruje, že odesílatel musí formu svých sdělení adaptovat na měnící se gesta a reakce ze strany posluchače za účelem ovlivnění příjemce. Ideální situací je v tomto případě pasivní posluchač, který je vysílanými zprávami ovlivněn natolik, že se pro jejich odesílatele stává jednoduše manipulovatelným. Příjemce musí porozumět vysílaným zprávám jen do nezbytné míry, která stále umožňuje jeho manipulaci. V případě interkulturní komunikace je tento model neaplikovatelný, jelikož cílem odesílatele zůstává především ovlivňování příjemců, jejich postojů a rozhodnutí, nikoli zdokonalování se v interkulturní komunikaci.

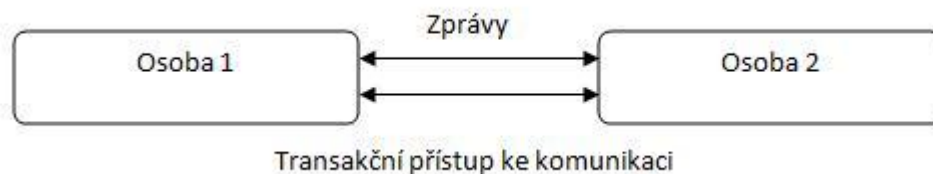
2. Interakční model komunikace



Zdroj: Koester, Lustig, 2006, s. 15

Proces transakční je reakcí na nedostatky předchozích dvou modelů, které příjemce zpráv nebraly v úvahu jako plnohodnotného účastníka konverzace schopného ovlivnit její vývoj. Transakční proces vyzdvihuje společnou účast všech jedinců na komunikaci a z toho plynoucí způsob tvorby zpráv a jejich předávání. Od obou předchozích přístupů se transakční proces liší ve dvou ohledech, které nezahrnují jen prvky verbální komunikace, ale také širokou škálu elementů nonverbální komunikace (jedná se především o přímý oční kontakt, haptiku, proxemiku, gestikulaci, mimiku, atd.). Transakční proces jako cíl komunikace spatřuje prohlubování znalostí jednotlivců vedoucí k porozumění, efektivní výměně sdílených významů a vzájemné obohacování, nikoli manipulaci. Druhým rozdílem je pojetí účastníků komunikace, kteří nejsou striktně rozděleni na odesílatele a příjemce zpráv. Interpersonální komunikace je nahlížena tak, že každý účastník informace jak vysílá, tak přijímá. Jednotlivci jsou tedy schopni v průběhu komunikace interpretovat sdělení druhé strany, poskytovat okamžitou zpětnou vazbu a rozvíjet vzájemně konverzaci. Díky tomuto způsobu komunikace mohou její účastníci získat mnoho přínosných informací, a zároveň upevňovat vlastní interkulturní komunikační kompetence.

3. Transakční model komunikace



Zdroj: in Koester, Lustig, 2006, s. 15

1.1.1 Komunikace v kontextech

Počátek, vývoj a směr komunikace závisí na mnoha vnitřních i vnějších okolnostech, které Koester a Lustig (2006, s. 15) nazývají „kontexty“. Zmiňují stěžejní význam místa, na kterém se lidé při zahájení komunikace setkávají. Hovoří také o

sociálním předpokladu pro setkávání lidí a přirozenosti jejich vztahů zahrnující fyzické, sociální a interpersonální předpoklady. Kontexty, které mají podle Koester a Lustiga (2006, s. 15-17) největší dopad na výslednou podobu komunikace, jsou následující:

Fyzický kontext představuje aktuální polohu komunikujících (vevnitř/venku, rušno/ticho, veřejnost/soukromí, teplo/zima, světlo/tma), která značně ovlivňuje komunikační proces, a zároveň vytváří odlišné podmínky k volbě témat komunikace. Podmínky, v nichž se komunikace odehrává, bývají ve většině případů jedinečné a neopakovatelné. Pokud se však jedná o komunikaci mezi dvěma pracovníky, kteří se denně setkávají na pracovišti, podmínky jejich interakcí jsou spíše konstantního charakteru.

Sociální kontext souvisí s všeobecně sdílenými očekáváními, která lidé mají v souvislosti s komunikací v rámci rozmanitých společenských událostí. Sociální kontext člověku napomáhá v předvídání adekvátního způsobu konverzace s ohledem na specifické časoprostorové a společenské podmínky, v nichž se komunikace odehrává (rozdílná bude interpersonální komunikace na obchodním jednání v centrální budově organizace a při náhodném setkání dvou bývalých kolegů v nočním spoji městské hromadné dopravy). Problematické mohou být situace, kdy se určité události odehrávají v jiném kulturním prostředí, než na které je účastník komunikace adaptován. V rámci stejného kulturního prostředí však také existuje jakési schizma ohledně představ o odpovídajícím chování ve specifických společenských situacích, a to například při obchodním jednání s příslušníky odlišné kultury.

Interpersonální kontext vyjadřuje očekávání přiměřeného chování mezi účastníky komunikace, a to především na základě vztahů mezi nimi. Koester a Lustig (2006, s. 17) zmiňují, že poznají-li se lidé a rozvinou současně vzájemné sdílení zážitků a zkušeností, přirozenost jejich interpersonálních vztahů se změní. Taková změna je provázána jedinečnými a neopakovatelnými okolnostmi, specifickými druhy vyjadřovaných zpráv, jejich interpretací a reakcemi na ně.

Odlišně vnímá soubor kontextů Nový (2007, s. 12), který nerozděluje složky komunikace na sociální a interpersonální, ale soustřeďuje se na vnímání příslušníka odlišné kultury a percepční chyby, které při interkulturní komunikaci mohou vznikat. V této souvislosti zmiňuje faktory, které se podílí na ovlivňování percepce druhého člověka.

Jedná se především o fyzický vzhled a vnější úpravu, verbální a neverbální komunikační projevy, sociální status člověka, jeho chování, domnělou či skutečnou shodu s pozorovatelem v individuálních či sociodemografických charakteristikách, míru „nečitelnosti“ pozorovaného, výsledky jeho činnosti a konečně sociální a kulturní prostředí, z něhož člověk pochází. Nový (2007, s. 13) v souvislosti s výčtem faktorů ovlivňujících percepční proces dodává, že *„snadněji se poznávají lidé, kteří nemají problémy s tím, jak se projevit, jsou si vědomi toho, co jejich projev ovlivňuje a jakým způsobem, a dokážou se svými schopnostmi v tomto směru hodně pracovat.“* (Nový, 2007, s. 12).

1.1.2 Komunikace jako proces

Koester a Lustig (2006, s. 17) pojmají proces obecně jako sekvenci odlišných, ale vzájemně provázaných kroků. Aby byl člověk schopen porozumět komunikaci jako procesu, musí vědět, jak se může v průběhu času měnit a vyvíjet. Bylo již uvedeno výše, že komunikační události jsou jedinečné. Koester a Lustig konkrétně komunikační situaci popisují jako *„proud událostí, které ovlivňují minimální zkušenosti a budoucí očekávání, neustále se mění a vyvíjí.“* (Koester, Lustig, 2006, s. 17). Vzhledem k odlišným očekáváním a zkušenostem může být stejné sdělení interpretováno každým účastníkem komunikace odlišně. V tomto ohledu je velmi podstatná zpětná vazba, která brání vzniku konfliktů plynoucích z vzájemného nepochopení a umožňuje účastníkům komunikace objasnění nesrovnalostí, které se během interkulturní komunikace mohou vyskytnout. Nový v této souvislosti uvádí (2007, s. 22), že zpětná vazba má právě v interkulturní komunikaci o to větší význam, že *„omezuje nejistotu vyplývající z různých komunikačních stylů a interpersonálních schémat jednotlivých kultur.“* (Nový, 2007, s. 22). Důležité je tedy v rámci jakéhokoli typu komunikace ponechat dostatečný prostor pro možnost pokládání otázek a získávání dostatečných odpovědí, tedy zpětnou vazbu mezi účastníky sociální interakce.

1.1.3 Komunikace a sdílení významů

Významy jsou utvářeny a sdíleny skupinami lidí, které se podílí na běžných každodenních aktivitách, během nichž se utváří kontext pro všeobecně platná očekávání ve společnosti, a to lokálně i globálně. Situace je komplikovaná díky nespočetnému množství komunikačních kanálů, které jsou v současné době k dispozici, a to i na poli organizační komunikace. Je třeba zmínit, že i při vzdáleném přenosu zpráv je nutné dbát na specifika kultury organizace, s níž jednotlivec komunikuje. Vedle těchto charakteristik musí komunikující zohlednit také kulturní prostředí, ze kterého pochází jeho komunikační partner a s ohledem na tyto jedinečné souvislosti přistupovat ke konverzaci. Specifická je situace mobilních pracovníků, kteří zastupují organizaci v zahraničí a reprezentují tak kulturu mateřské organizace v odlišném prostředí, než na které byli původně adaptováni. Možné je tak jakési kulturní rozpolcení v případě těchto pracovníků, kteří mohou cítit rozpor v dodržování požadavků na komunikaci v organizaci a současně v prostředí zahraniční země, kde má organizace sídlo.

Výzkumy prováděné analytickou společností IDC v roce 2010 odhadovaly, že počet mobilních pracovníků v USA vzroste do roku 2011 na 73% a celosvětově bude v tomtéž roce až 30,4% mobilních pracovníků. Analytická společnost Nemertes ve svých výzkumech odhadovala, že počet virtuálních pracovníků se v letech 2005-2010 zvýší až o 800%. Další skutečností, kterou společnost Nemertes uvedla mezi své odhady, je fakt, že 60-70% všech zaměstnanců bude v tomto období dislokováno od svých vedoucích (HR Forum, 2010, s. 22-23). Spolupráci s mobilními pracovníky musí organizace zvážit z hlediska funkčnosti, efektivnosti i finančních nákladů na jejich práci. Redakce odborného měsíčníku HR Forum uvádí jako výhody spolupráce s mobilními pracovníky větší množství informací, širší vliv, větší týmy s rozmanitějšími schopnostmi, vyšší kvalitu výsledků, motivované zaměstnance, více času na strategii a v neposlední řadě vztahy s nadřízenými založené na spolupráci. Jako možná rizika uvádí redakce potenciální snížení produktivity, nutnost nahrazení mocenské síly schopností uplatnit vliv, závislost projektů na lidech, obtížnější získávání informací a jejich sdílení.

1.2 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace představuje protiklad komunikace masové, která je převážně neosobní a jejímiž příjemci jsou heterogenní skupiny lidí. Koester a Lustig definují interpersonální komunikaci tak, že „*ovlivňuje malé množství osob, které interagují jedna s druhou, a tudíž mají schopnost oboustranně adaptovat svá sdělení konkrétně pro své protějšky a poskytnout jim okamžitou interpretaci jejich sdělení.*“ (Koester, Lustig, 2006, s. 17). Zjednodušeně lze konstatovat, že interpersonální je ta komunikace, která zahrnuje dva a více účastníků. Při interpersonální komunikaci odehrávající se v menších skupinách bývají účastníci jasně identifikováni a jsou schopni si na základě vlastního rozhodnutí zvolit, se kterým jedincem budou interagovat. Díky komunikačním technologiím (v prostředí organizací se jedná převážně o videohovory, internetové telefonáty, videokonference, sociální sítě, využívání intranetu, e-mailové komunikace, atd.) se může komunikace malé skupiny, jejíž členové jsou od sebe vzdáleni i několik tisíc kilometrů, odehrávat v jeden čas, a to bez ohledu na jejich aktuální polohu. Moderní metody komunikace jsou využívány mnoha nadnárodními organizacemi s pobočkami v několika státech i na více kontinentech. Interpersonální vztahy tak mohou být budovány a udržovány i bez fyzické přítomnosti účastníků komunikace na jednom místě a jejich přímého osobního kontaktu.

Výhodu interkulturní komunikace spatřují Koester a Lustig (2006, s. 17) v tom, že se schopností komunikovat s lidmi z odlišných kultur narůstá kvalita života člověka. Zejména v současné době, kdy komunikace s příslušníky odlišných kultur není jen otázkou vůle jednotlivce, ale často i nutností, je nezbytné zaujmout k této problematice komplexní přístup. Soužití v interkulturním světě způsobuje redukci tradičních projevů chování, a to z důvodu jistého kompromisu jak ze strany imigrantů, tak ze strany původních obyvatel. Mnoho lidí žije střídavě ve dvou kulturách zároveň, kdy v rámci vlastní kultury mluví v domácím prostředí s rodinnými příslušníky rodným jazykem a v běžném pracovním či studijním životě komunikují úředním jazykem země, do které se přistěhovali. Spolu s osvojením nového jazyka si tyto lidé musí osvojit také komunikační vzory vycházející

z kultury země, v níž v danou chvíli žijí. Logické jsou tedy tendence ve vytváření imigrantských komunit, které zajišťují udržení a zachování celistvosti kultury, jazyka a tradic původní kultury imigrantů pro další generace, a zároveň poskytují jakousi náhražku pocitu domova. Je známo mnoho případů, kdy některé komunity přichází do konfliktu s okolím, sestávajícím z původních obyvatel země, a to zejména v kontextu náboženského přesvědčení, zvyklostí, tradic a vzorců chování, které v něm převažují. Negativní důsledky na obou stranách jsou zjevné, ať už se jedná o generační předávání stereotypů, předsudků nebo dokonce rasismus a z něj plynoucí konflikty.

Pro mnoho kultur je náročné žít vedle sebe v harmonii, existují však i země, které svou politikou demonstrují pravý opak, jako například Nizozemí. Ačkoli s přihlédnutím k aktuální situaci, kdy nacionalistické hnutí Geerta Wilderse, které je nizozemskou parlamentní stranou, nabývá na oblibě a v souvislosti s tím nabývá na intenzitě agresivita i diskriminující pracovní podmínky vůči imigrantům, a to i těm, kteří v Nizozemí žijí po několik generací. Přes všechny dosavadní poznatky neexistuje žádný validní vzor, který by zaručil univerzálně funkční interkulturní komunikaci. Důvodem je právě jedinečnost podmínek každé interpersonální komunikace. Nikomu se doposud nepodařilo zjistit, jak eliminovat destruktivní příčiny konfliktů, jako jsou již zmíněné předsudky a rasismus, které se v rámci interkulturní komunikace projevují a bohužel ani s postupem času příliš neubývá jejich stoupenců. Situaci ovlivňuje také rostoucí nezaměstnanost v důsledku globální ekonomické recese a hromadné propouštění zaměstnanců.

2 Kultura a interkulturní komunikace

Vzhledem ke skutečnosti, že názory na význam a podobu kultury jsou napříč společnostmi velmi různorodé, je vhodné sjednotit pro tuto práci výklad pojmu kultura. Koester a Lustig pojem definují pro studium komunikace takto „*kultura je naučený soubor sdílených interpretací o víře, hodnotách, normách a sociálních praktikách, které ovlivňují chování relativně velké skupiny lidí.*“ (Koester, Lustig, 2006, s. 25).

Kultura existuje, přetrvává a vyvíjí se díky socializaci jedince, generačnímu předávání (prostřednictvím vztahu s rodiči, rodinnými příslušníky, přáteli i neznámými lidmi, kteří jsou součástí dané společnosti), sdílení a učení. Lze tedy pochopit i mechanismy odlišné kultury, než jen té, v níž jsme byli vychováni. Tato snaha však vyžaduje větší úsilí adaptujícího se jedince a pomoc původních obyvatel, kteří jsou se specifiky místních kulturních projevů obeznámeni. Kultuře se člověk učí od lidí, s nimiž je socializován – děti tedy od rodičů, učitelů či vrstevníků v různých kulturách přejímají diametrálně odlišné vzory chování pro stejné situace. Dalším způsobem učení se kultuře je interakce jednotlivce s okolím a interpretace situací, které se v rámci tohoto prostředí odehrávají. Významný vliv mají média a sdělovací prostředky, prostřednictvím nichž se informace do jisté míry zkreslují a lidé tak přejímají názory a postoje, aniž by si ověřili jejich validitu a reliabilitu.

2.1 Kultura jako soubor sdílených interpretací

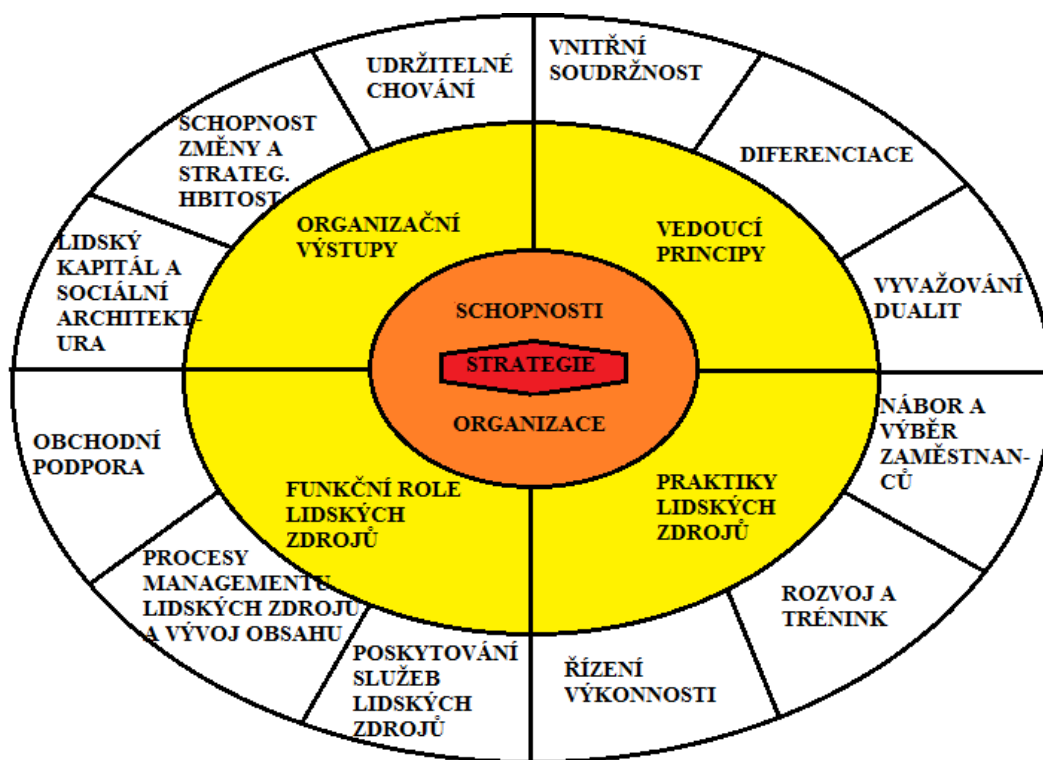
Sdílené interpretace představují důležitý mezičlánek mezi kulturou a komunikací. Koester a Lustig (2006, s. 25) uvádějí, že kultura existuje jen v myslích lidí, ne však ve vnějších objektech či chování. Nositelem významu symbolů je podle nich každý jednotlivý komunikátor. Prvotní formování kultury spatřují ve sdílení symbolů mezi lidmi a uvádí, že některé symboly mohou být sdíleny jen v rámci úzkého okruhu lidí a mohou tak navždy zůstat skryty majoritní části společnosti. Především, že kultura může být vytvářena jen v případě, jsou-li její symboly sdíleny s relativně velkým množstvím jednotlivců.

V následujícím členění bude představeno několik prvků a forem kultury, které jsou předpokladem pro specifické interpretování konkrétních situací.

Kultura zahrnuje víru, hodnoty, normy a sociální praktiky. Sdílený systém symbolů, které tvoří základ každé kultury, představují ideje o víře, normách a sociálních praktikách. Pro upřesnění je zde vymezen výklad jednotlivých pojmů tak, jak ho uvádějí Koester a Lustig (2006, s. 27), kdy *víra* odkazuje k základnímu chápání skupiny lidí, *hodnoty* představují to, co definuje skupinu jako „dobrou“ či „špatnou“ a co je v jejím chápání podstatné. O hodnotách organizace hovoří Ján Uriga v článku Globalizácia kultúry, kultura globalizácie (Uriga, 2010, s. 12-13). Zmiňuje globalizaci jako model, který se vztahuje k využívání příležitostí organizace, a zároveň v této souvislosti připomíná, že hodnota člověka je v současnosti redukována a podřízena především ekonomickým kategoriím nákladů a zisků organizace. Současně hovoří o faktu, že dochází ke změnám na poli mezinárodní dělby práce, kdy mnohé organizace z ekonomických důvodů přesouvají výrobu náročnou na počet pracovníků do zemí s levnější pracovní silou. Ohledně provázanosti hodnot s firemní kulturou hovoří o společnostech, které existují již po několik generací. Z pohledu Urigy tyto organizace ustály dosavadní ekonomické i politické změny díky kvalitně sestavené hodnotové pyramidě, kdy je právě hodnota organizační kultury zásadním důvodem dlouholeté existence společnosti. Dodává, že nastavení hodnot v organizaci neslouží pouze jako užitečný marketingový materiál, ale představuje především organizační řád, systém řízení vztahů v organizaci, návod krizové komunikace, architekturu vnitřní komunikace a odkaz veřejnosti o společenské odpovědnosti společnosti. *Normy* souvisí s pravidly přijatelného chování, která zajišťují očekávání, jež mají lidé od chování druhých i sebe samých. *Sociální praktiky* představují předvídatelné vzorce chování typické pro příslušníky dané kultury, která jednoznačně ovlivňuje chování lidí. Sociální praktiky charakterizující jednotlivé kultury jsou jakýmsi „vodítkem“ pro nezasvěcené jednotlivce o tom, jaký mají specifické objekty význam, co je podstatné pro chápání sociální reality, které chování je z hlediska přístupu společnosti přijatelné a které nikoli. Těmito vazbami na lidské pojetí reality kultura nepřímo předurčuje mezilidské interakce a má na ně nepřímý dopad vzhledem k převažujícím osobnostním charakteristikám každého člověka.

Bjorkman, Evans a Pucik (2011, s. 49) přichází v souvislosti s kulturou národní i organizační, chováním jedinců a interakcemi mezi nimi, k problematice chování na základě vlivu kulturních podnětů s dobře uchopitelným grafickým znázorněním organizačních prvků, z nichž vychází celková strategie uvnitř i vně organizace. Od této strategie se dále odvíjí styly komunikace a vztahy mezi zaměstnanci uvnitř organizace, reprezentace před obchodními partnery i potenciálními zákazníky a péče o ně, nábor a principy určující výběr zaměstnanců, atd.

4. Prvky ovlivňující vnitřní i vnější strategii organizace



Zdroj: in Bjorkman, Evans, Pucik, 2011, s. 49

Kultura zahrnuje široké skupiny lidí. Koester a Lustig (2006, s. 29) rozlišují menší skupiny, které spolu mohou vzájemně komunikovat a větší skupiny, které mají jedinečné

způsoby komunikace a jsou tradičněji spojovány se specifickými kulturami (jedná se především o malé kmeny na území Afriky, Jižní Ameriky, Asie a Austrálie). V rámci každodenního styku se mezi lidmi vytváří v prostředí jejich skupin pouta a vazby vycházející ze sdílených hodnot víry, norem a sociálních praktik. Ty lidé přinášejí do vzájemných interakcí spolu s jedinečnými očekáváními a zkušenostmi, jež jsou výsledkem interpersonálních vztahů, které během svého života každý jednotlivec doposud rozvíjel. Kultura úzce souvisí s několika dalšími výrazy, které je třeba upřesnit před tím, než se zaměříme na hlubší zkoumání procesů interkulturní komunikace na úrovni organizace. Interpretovány volně podle Koester a Lustiga (2006, s. 30-33) zní charakteristiky těchto pojmů následovně. *Národ* představuje politický výraz odkazující k vládě a souboru formálních a legálních mechanismů, které regulují politické projevy lidí. Konkrétně tyto mechanismy představují způsob vybírání lídrů a pravidla, na jejichž základě vládnou. Zahraniční politika je řízena národem, nikoli kulturou a je velmi podstatné tyto pojmy nezaměňovat. *Rasa* se vztahuje k fyzickým jevovým podobnostem jednotlivců. Nejedná se čistě o biologický pojem, ale současně také politický a sociální, sloužící k ospravedlnění ekonomických a sociálních odlišností. Nutno dodat, že lidé stejné rasy nemusí současně vyznávat stejné náboženství či být příslušníky stejné kulturní skupiny. Termín *etnikum* je používán převážně v souvislosti s kulturou a vztahuje se k různorodým skupinám, které mohou sdílet jazyk, historické kořeny, náboženství, státní občanství či kulturní systém. Pojmy *subkultura* a *ko-kultura* jsou aplikovány ve vazbě na rasové a etnické menšiny, které sdílí státní občanství s původními obyvateli země. Pojem *ko-kultura* je užíván ve snaze vyhnout se diskriminující hierarchizaci vztahů euroamerických občanů a ostatních imigrantů v těchto i jiných zemích.

Kulturní odlišnosti jsou vytvářeny a podporovány komplexem sil (těmito silami rozumíme historii, ekologii, technologie, biologii, instituce a jejich systém, vzorce interpersonální komunikace, atd.), které jsou hluboce zakořeněné v rámci kultury a jejích členech. Pro úplnost jsou níže specifikovány konkrétní síly a jejich vliv na chápání světa příslušníky odlišných kultur.

Historie představuje unikátní zkušenosti, které jsou součástí kulturního a kolektivního vědomí, poznamenaného zásadními historickými událostmi (pod takovými událostmi

chápeme války, náboženské praktiky, politické systémy, apod.), které vedou k vytváření kulturních rozdílů.

V případě *ekologie* se jedná o vnější prostředí (klíma, počasí, dostupnost potravin, stavebních materiálů, apod.), které ovlivňuje hodnotovou orientaci lidí a charakteristické rysy interpersonálních interakcí mezi nimi. Ekologické podmínky se značně podílí na formování kultury a její funkčnosti. Koester a Lustig (2006, s. 36) zmiňují, že lidé ze zemí studeného podnebného pásma bývají v komunikaci spíše odtažití, nekontaktní a s menšími sklony k dramatičnosti. Oproti tomu lidé z jižněji situovaných oblastí jsou podle autorů vysoce kontaktní a komunikativní. Zajímavým faktem, který Koester a Lustig uvádějí, je dostupnost vody, kterou považují za velmi významnou pro formování charakteristických komunikačních projevů obyvatel.

Technologie má přes zdánlivě krátkou dobu působení silné historické kořeny, jelikož už v dobách dřívějších bylo pro jednotlivé kultury charakteristické užívání specifických předmětů, jako jsou nástroje, zbraně a navigační pomůcky, které jim pomáhaly v překonávání vzdáleností. V dnešní době mohou lidé bez ohledu na vzdálenost komunikovat v jeden moment s celým světem, potažmo i mnohými kulturami, a to díky plošně dostupným komunikačním technologiím, jejichž úroveň se neustále zvyšuje. Tato situace značně urychluje vývoj komunikace a mění přirozenou strukturu každé kultury. Internet a média překračují možnost komunikovat bez bezprostředního kontaktu s druhým člověkem či celou skupinou lidí a překonávají během několika sekund globální vzdálenost. Díky tomu je mnohem intenzivněji ovlivňován vývoj kultury v jednotlivých společnostech. Stereotypy, které generují média, mají silný vliv na samotný proces a výsledek interkulturní komunikace.

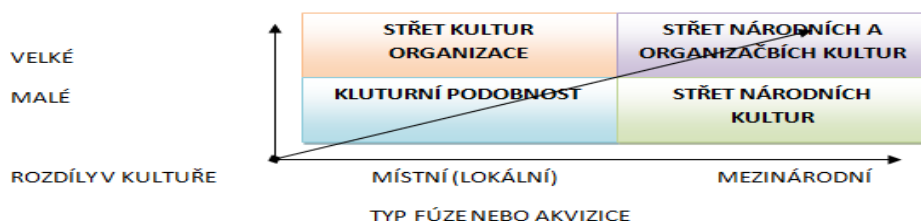
Biologie v případě tématu interkulturní komunikace reprezentuje genetické předpoklady členů dané kultury s podobnými zděděnými vlastnostmi - řeč je tedy opět o rase. Je třeba si uvědomit, že inteligence nesouvisí s kulturními odlišnostmi, ale především s prostředím, v němž se dítě vyvíjí jako plod, dále s ekonomickými a edukačními podmínkami, které představují kritické faktory ovlivňující celkovou inteligenci člověka. Koester a Lustig (2006, s. 39) dodávají, že rasa by měla být řazena spíše mezi pojmy sociologické z toho

důvodu, že souvisí s tím, k jaké kulturní skupině se lidé cítí být příbuzní. *Instituce* představují formální organizace, které ovlivňují aktivity mnoha lidí a jsou reprezentovány převážně vládou, vzdělávacími institucemi, náboženstvím, pracovními organizacemi, profesními uskupeními, občanskými sdruženími, apod.

Mezilidské komunikační vzory představují kódování verbální i nonverbální komunikace, které probíhá v rámci každé interakce dvou a více jedinců. Pomáhají definovat hranice mezi členy a nečleny dané kultury, ale také udržovat její celistvou strukturu, jelikož jsou předávány z generace na generaci.

Tureckiová (2009, s. 81) hovoří v souvislosti s kulturními odlišnostmi o možných střetech, ke kterým může docházet v rámci organizace, a to na základě odlišných představ jednotlivých zaměstnanců organizace. Rozdílná očekávání vychází primárně z rozdílů mezi původní národní kulturou pracovníka a kulturou organizace, jejíž hodnotová struktura a její dodržování může některým lidem (jde především o ty pracovníky, jejichž původní kulturní prostředí je velmi odlišné nebo je v zásadních věcech neslučitelné s hierarchií hodnot organizace) činit velký problém, a to až do té míry, že se kvůli tomuto rozporu rozhodnou organizaci opustit. Tureckiová potvrzuje, že „*střet kultur je tím závažnější, čím větší jsou rozdíly mezi národními kulturami a kulturami organizace.*“ (Tureckiová, 2009, s. 82). V souvislosti konflikty vznikajícími na základě odlišných kulturních hodnot jednotlivců a organizace zmiňuje autorka problematickou situaci v případě slučování dvou a více organizací a možné varianty konfliktů, které se mohou v souvislosti s danou situací a specifiky jednotlivých organizací vyskytnout.

5. Typy konfliktů během slučování organizací



Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 83

Hofstede (1980) v souvislosti s kulturními odlišnostmi vypracoval teorii kulturních dimenzí, založenou na pěti bipolárních oblastech vycházejících z kulturního původu člověka. Ten určuje postoje a hodnoty jednotlivců i celých národů. Jedná se o následující oblasti:

- **Vztah k autoritě – vzdálenost moci** (PDI - power distance index)
- **Vztah k nejistotě – vyhýbání se nejistotě** (UAI - uncertainty avoiding index)
- **Individualismus – kolektivismus** (IND - individualism)
- **Maskulinita – feminita** (MASC - masculinity)
- **Dlouhodobá – krátkodobá orientace** (long-term orientation)

Detailně jsou tyto prvky popsány v publikaci *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (1980). Vedle Hofstedeho existují další autoři, kteří se problematikou kulturních hodnot a jejich původem zabývali a doposud zabývají. Bez ohledu na porovnávání validity a skutečného vědeckého přínosu jednotlivých teorií zůstává Hofstedeho teorie dimenzí kultury doposud nejznámější a nejčastěji zmiňovanou právě v oblasti problematiky kulturních hodnot. Tureckiová (2009, s. 82) pro úplnost uvádí některé další autory zabývající se zmiňovanou problematikou, a to např. Trompenaarse a Hampden-Turnera či Dowling-Welsche a Schulera. Nový (2007, s. 28) zmiňované autory doplňuje dále o jméno A. Thomase, který taktéž přispěl teorií k obohacení problematiky kulturních dimenzí a standardů.

Na základě společného působení všech výše zmíněných faktorů, které se v organizacích vyskytují ve specifické a jedinečné kombinaci, se v rámci každé společnosti vytváří organizační klima reflektující působení jednotlivých prvků na pracovníky a jejich chování. Kocianová charakterizuje organizační klima jako „*jevy, které mohou lidé v organizaci pozorovat, posuzovat a reflektovat*“ (Kocianová, 2010, s. 20). Zmiňuje také, že na výslednou podobu klimatu v organizaci mají značný vliv lidé, kteří v organizaci působí, jejich osobnostní charakteristiky, emocionální vyladění, a současně podobnost či odlišnost těchto oblastí od kultury organizace a jejího hodnotového systému. Vlivy působící na podobu klimatu v organizaci dělí Kocianová (2010, s. 20) na *vlivy na straně organizace*, které podle autorky ovlivňují klima uvnitř organizace (rozumíme jimi dle výčtu Kocianové například pozici organizace na konkurenčním trhu, její image, strategii, politiku, kulturu, strukturu a vnitřní komunikaci) a *mimoorganizační vlivy* (představují je mezinárodní a nadnárodní politika, ekonomická situace státu, vývoj v oblasti působení organizace, atd.). „*Míra identifikace pracovníků s vnitřní i vnější politikou organizace vypovídá o klimatu v organizaci*.“ (Kocianová, 2010, s. 21).

3 Prostředí organizace

Kultura organizace představuje charakteristické způsoby komunikace mezi jejími pracovníky, zásady, pravidla a normy. Pomáhá zaměstnancům snadněji se orientovat v prostředí organizace a v mechanismech, které jsou v jejím prostředí uplatňovány. Pro klienty je organizační kultura jakýmsi vodítkem, které napomáhá vytvoření představy o tom, jaké má organizace poslání a záměry, a to nejen v rámci obchodního styku s partnery a zákazníky, ale také v oblasti společenské odpovědnosti (dobrým příkladem jsou organizace jako IKEA, Starbucks, KNAUF – více informací je dostupných na webových stránkách <http://www.cenafuturum.cz/cs/Default.aspx>, kde lze dohledat podmínky hodnocení ekologicky a sociálně odpovědných firem a jejich hodnocení v rámci evropské ceny).

Prostředí organizace vychází z její kultury, která je v praxi reprezentována právě určitými formami komunikace mezi jednotlivci i odděleními navzájem, ve způsobu rozhodování manažerů a delegování pracovních úkolů na pracovníky či pracovní skupiny, ve způsobu nastavení personálních činností, v hodnotové hierarchii společnosti, její reprezentaci uvnitř i navenek a mírou, do jaké se pracovníci organizace s takto nastavenými pravidly ztotožňují. Nový vymezuje jako možnou příčinu vzniku podnikové kultury *„spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců plynoucí z odlišných charakteristik pracovníků a vnějších okolností, které působí na jejich pracovní jednání a vnímání organizace.“* (Nový, 1996, s. 25). Zajímavá je v případě tohoto bodu autorova poznámka, že *„i nekultura je svým způsobem určitou formou podnikové kultury.“* (Nový, 1996, s. 25). Následně Nový dodává, že takováto „nekultura“ může být dokonce v přímém rozporu s podnikovými hodnotami a z nich vycházejícími pravidly.

Za další možnou příčinu vzniku podnikové kultury považuje Nový *výsledek systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku*. Tento způsob vzniku podnikové kultury je spojen se záměrným ovlivňováním zaměstnanců, jejich chováním, pracovním výkonem i loajalitou vůči organizaci ze strany manažerů. V souvislosti s tímto Nový (1996, s. 26) uvádí body, jejichž existenci je třeba zohlednit a respektovat v rámci vytváření podnikové kultury. Nezbytná je podle něj *jasná vize*

základních organizačních hodnot, jejichž obsahem je i formulace odpovídající organizační kultury. Představa musí být převedena do praxe a konkrétních opatření, která napomohou naplnění původní vize podnikové kultury, a to za pomoci komplexní strategie pro dosažení cílů organizace. *Formulace jasných a srozumitelných zásad organizační kultury a jejich prezentace pracovníkům organizace* – na základě těchto skutečností by měla probíhat i výběrová řízení organizace. Plošné dodržování těchto principů by mělo být uplatňováno v rámci celé organizace bez ohledu na jejich postavení v podnikové hierarchii.

Schein (1989, in Nový, 1996, s. 30) uvádí následující úrovně, z nichž se kultura organizace skládá. *Základní představy, hodnoty a postoje pracovníků* jsou dle Scheina ovlivnitelné, lze je předávat a sdílet nejen v rámci organizace, ale i mimo ni prostřednictvím komunikace s klienty a obchodními partnery. Další úrovní jsou *pravidla jednání mezi zaměstnanci v rámci podniku i jejich komunikace se zákazníky, jakožto představiteli hodnot organizace*. Schein uvádí, že tuto složku podnikové kultury lze ovlivnit jen do jisté míry a dodává, že pro nezúčastněného pozorovatele je náročné tyto prvky vnímat. Jako třetí úroveň uvádí *podnikové cíle*, které označuje za nejméně ovlivnitelnou spontánní složku - důvodem je skutečnost, že tyto prvky jsou lidmi vnímány nevědomě. Schein doplňuje, že pro externího pozorovatele není tato složka zřejmá.

Nový v souvislosti s interkulturalitou uvádí, že „*čím shodnější jsou všechna sociální prostředí z hlediska sdílených sociálních hodnot a norem, tím přirozenější a silnější je i míra identifikace pracovníka s tímto prostředím a tím výraznější... je i jeho angažovanost a loajalita.*“ (Nový, 1996, s. 29). Otázkou je, jak se od doby, kdy autor vytvářel publikaci *Interkulturální management*, změnily názory na tuto problematiku. Od roku 1996 prošla dynamickým vývojem globalizace, mnohé národní či lokální podniky expandovaly za hranice států, někdy i kontinentů a šance na úplnou shodu sociálních prostředí jednotlivých pracovníků (s přihlédnutím ke globální mimopodnikové migraci lidí díky zrušení hranic v rámci Evropské unie a zmírnění vízových politik mnohých států) s hodnotami organizace je téměř nulová. Organizace tedy musí zvažovat nejen obchodní

aspekty související s její činností, ale mnohem více pozornosti věnovat lidskému faktoru, na kterém závisí úspěch celé společnosti.

Organizace jsou v současnosti pod vlivem dynamických změn odehrávajících se napříč celým světem nuceny zařazovat do svých procesů inovace a měnit charakteristické a ustálené mechanismy. V souvislosti s tím vyvstává řada příležitostí, ale také problémů, a nezdá se, kdy dochází i k úplnému zániku společnosti, není-li schopna se se změnami tržního prostředí vyrovnat. O této problematice hovoří Čápová (2007, s. 26-27) a zmiňuje, že ani technicky správně naplánovaná inovace nemusí přinést úspěch, pokud se neseťká s přijetím mezi zaměstnanci, kteří nechtějí nebo nejsou schopni přestoupit z procesů ustálených a zažitých na něco nového. K takové situaci může dle Čákové dojít v případě, že „vedení zapomnělo na to, jak myslí zaměstnanci.“ (Čápová, 2007, 26-27). Tomu lze dle autorky předejít v případě zájmu vedení o názory zaměstnanců, jejich problémy a příčiny nespokojenosti, z nichž je organizace schopna vyvodit konkrétní opatření za účelem odstranění zjištěných nedostatků. Čápová uvádí, že vedle lidského faktoru má na úspěch firmy značný vliv také její kultura, která představuje „*paměť minulých úspěchů a postupů, které vedly k cíli.*“ (Čápová, 2007, 26-27). V souvislosti s touto složkou vstupuje do popředí také osobní kultura jednotlivců působících v rámci organizace. Ti se svou existencí podílejí na celkové podobě organizační kultury a „*vstupují tak do souvislosti s hodnotami, představami a kulturou dané instituce.*“ (Čápová, 2007, 26-27). Disponuje-li organizace postupy, jejichž použití se opakovaně osvědčilo, vstupují tyto nástroje do kolektivního systému vzorů chování, které prostupují organizační i osobní kulturou.

Důležitým faktorem ovlivňujícím vývoj a konečnou podobu podnikové kultury je vnější prostředí a podmínky, které mají vliv na fungování organizace, ať už z hlediska legislativních omezení či konkurenčního prostředí v rámci trhu. Vzhledem ke skutečnosti, že vytváření firemní kultury je poměrně dlouhým a náročným procesem z hlediska všech zúčastněných stran, je třeba při jejím vytváření předvídat budoucí vývoj odvětví, v němž společnost působí, orientovat se v politicko-ekonomických podmínkách nejen národní, ale i světové ekonomiky a dalších stěžejních oblastech, které přímo či nepřímo ovlivňují vnímání podniku ze strany zaměstnanců, klientů i obchodních partnerů. Je nezbytné, aby se na vytváření a implementaci firemní kultury podíleli opravdu zkušení pracovníci, aby byli

schopni v souladu se všemi zmíněnými skutečnostmi vytvořit komplexní organizační kulturu, která bude odpovídat požadavkům trhu a vytvářet pro zaměstnance organizace podnětné pracovní prostředí.

Změny v kultuře organizace musí být pečlivě zvažovány a jejich aplikaci by měla předcházet komunikace nejen mezi členy vrcholového vedení, ale také s ostatními pracovníky, jejichž připomínky a podněty mohou být z hlediska jiného úhlu pohledu velmi přínosné. Dalším opatřením vedoucím ke kvalitnímu uchopení změn v podnikové kultuře je analýza tržního prostředí, která může organizaci přinést užitečné informace vycházející z aktuální situace a následných predikcí budoucího vývoje oblasti působení organizace. Nový (1996, s. 30) k tématu změn v organizační kultuře uvádí podstatný fakt - mnohé hodnoty tvořící základ organizační kultury mohou mít univerzální a nadčasovou platnost (konkrétně autor uvádí oblasti, jakými jsou nízká vzdálenost mocenských pozic, otevřenost, bezprostřednost a neformálnost jednání, transparentnost personálních činností, tedy hodnocení, odměňování a pracovní kariéra; spolehlivost, serióznost a důvěra). Uvádí dále, že některé hodnoty nemusí nutně podléhat změnám, pouze jinému stylu prezentace či posilování, ať už uvnitř či vně organizace. Významnou poznámkou Nového (1996, s. 30) je fakt, že pro potenciální klienty má jistá tradice mnohdy rozhodující význam, rozhodují-li se mezi využitím stejné služby nabízené více organizacemi a pro zaměstnance samotné z hlediska jejich identifikace s hodnotami dlouhodobě uplatňovanými v rámci organizace.

Nejen změny v rámci organizační kultury, ale jejich celkové sdílení a formu je třeba zvážit a vybrat co možná nejefektivnější možnost, která zaměstnancům předá co největší míru informací týkajících se podnikové kultury v co nejkratším čase, a to především z důvodu úspory finančních nákladů vynakládaných na tyto procesy. Každá organizace má jiný přístup k výběru procesů, prostřednictvím kterých jsou pracovníci seznamováni s organizační kulturou. Lze vycházet z výčtu forem konfrontace s podnikovou kulturou, který uvádí Nový (1996, s. 30) : adaptační programy a plány, podnikové kurzy a školení zahrnující trénink sociálních a manažerských dovedností. Způsoby, jak vytvořit efektivní, účinnou a zaměstnanci i veřejností akceptovanou organizační kulturu, se liší na základě specifik každé organizace, avšak podle Nového (1996, s. 31) musí kvalitní organizační kultura splňovat obecně platné požadavky.

Prvním z požadavků je fakt, že základní principy kultury organizace musí být v přímé vazbě k podnikatelské strategii, věcné, srozumitelné a formulované takovým způsobem, aby bylo možné je jasně sdělit všem zaměstnancům. Kultura organizace se musí jasně promítat do všech aktivit podniku a požadavky a závazky z ní vyplývající musí být samozřejmou součástí výběru pracovníků a všech personálních činností uplatňovaných v rámci organizace. Podnikové aktivity (týkající se jednání se zaměstnanci i vystupování společnosti navenek) musí usilovat o dosažení co možná největší identifikace zaměstnanců s kulturou organizace - ti by tyto snahy měli vnímat jako přirozenou součást procesu adaptace v organizaci. Ideálním příkladem je zaměstnanec, který je pyšný na to, že může pro danou společnost pracovat. Dosažení identifikace zaměstnanců s kulturou organizace tedy předchází mnoho náročných procesů plánování, zkoumání a vyjednávání. Ani při její počáteční implementaci však není jisté, ujme-li se organizační kultura u pracovníků, natož zdali se s ní dokážou v budoucnu ztotožnit. Nový (1996, s. 35) pro úplnost uvádí kroky, které by měly předcházet uplatnění jakékoli organizační kultury za účelem vytvoření skutečně efektivního systému mechanismů, které povedou k očekávaným výsledkům. Jedná se o prověření toho, zda existující podniková kultura skutečně umožňuje realizaci podnikové strategie v budoucnosti; rozpoznání všech subkultur, které v organizaci existují; v případě slučování podniků nejprve odhalit potenciální rozdíly mezi zavedenými podnikovými kulturami; empirické podchycení, sledování a vyhodnocování vývoje podnikové kultury v čase.

Hofstede (1993, s. 78) k problematice základní orientace podnikové kultury přispěl rozdělením orientace organizací na odlišné oblasti, na jejichž základě lze specifikovat charakteristiky a specifika organizace, z nichž je možné při vytváření organizační kultury vycházet:

- 1) Orientace na procesorientace na výsledky
- 2) Orientace na lidiorientace na úkoly
- 3) Vazba na podnik.....vazba na profesi
- 4) Otevřený systém.....uzavřený systém
- 5) Slabá kontrola.....přísná kontrola
- 6) Normativní.....pragmatická

3.1 Vliv globalizace na vývoj managementu

V předchozích kapitolách bylo již mnohokrát zmíněno, jak významně se na kultuře organizace a zavedených mechanismech podílí interkulturní prostředí, jež je v současnosti v mnoha firmách naprosto běžné. V souvislosti s touto problematikou vyvstává otázka týkající se úspěšného aplikování podnikové kultury právě v organizacích, jejichž prostředí je multikulturní. Nový (1996, s. 73) v této souvislosti hovoří o dilematu uplatňování úspěšného systému řízení v organizaci, který byl vytvořen v mateřské firmě a jeho následné implementaci do prostředí dceřiné společnosti v zahraničním prostředí. Pokládá otázku, do jaké míry může být tento systém úspěšný s ohledem na možný střet původního přístupu s kulturními tradicemi a komunikačními vzorci odlišné národní kultury v místě, kde dceřiná organizace společnosti působí. Je zřejmé, že nelze zaujmout univerzálně aplikovatelný přístup, jelikož prostředí každé organizace spolu se specifickými kulturními tradicemi každé společnosti vytváří zcela jedinečné podmínky. Nový (1996, s. 73) uvádí dva možné přístupy, které lze k této problematice zaujmout:

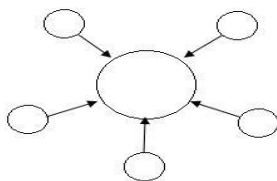
Předpoklad, že podniková kultura je jen jakousi reflexí kultury národní. Výstupem tohoto přístupu je jednání vedoucích pracovníků vycházející z kultury konkrétního národa. Dodává, že tento přístup značně souvisí s všeobecně známými reprezentanty národních kultur, jako jsou japonská, evropská či americká. Na základě studií zaměřených právě na národní kultury vznikly modely organizačního chování zaměřující pozornost na zobecnění charakteristických projevů chování typického pro mentalitu toho kterého národa.

Přístup, kdy vedle sebe v rámci jedné národní kultury existují mnohdy velmi odlišné kultury organizační. Nový (1996, s. 73) v souvislosti s tímto přístupem zmiňuje Spojené státy americké, kde je v rámci organizací uplatňována celá řada manažerských přístupů. Opakem rozmanitosti organizačních kultur uplatňovaných v rámci dané země je kultura japonská známá celoživotní loajalitou zaměstnanců vůči podniku a „rodinným“ prostředím firem (mnohým lidem může tato oddanost připadat až extrémní, vycházíme-li z příkladu, kdy japonští zaměstnanci ve firemním prostředí netráví pouze pracovní čas, ale s kolegy a jejich rodinami slaví také svátky a tráví spolu dovolené pořádané organizací).

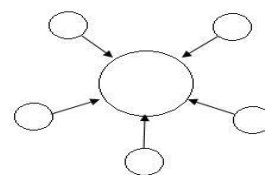
Globalizace, silně konkurenční tržní prostředí a ekonomická nejistota vycházející z ekonomické recese, která započala v roce 2009, vyvolávají změnu přístupů k prosazování národních kultur, jelikož mnozí zaměstnanci mohou v zájmu udržení pracovního místa rezignovat na usilování o zachování vlastní kulturní identity a podřídit se často odlišným hodnotovým systémům firemní kultury. Pro upřesnění je níže uvedeno rozdělení možností vlivu organizace na pracovní chování zaměstnanců na základě koncentrovaného působení na prvky organizační či národní kultury, které uvádí Nový (1996, s. 74). První složkou ovlivňující uplatňování vlivu organizace na chování zaměstnanců je *národní kultura a její vliv na pracovní jednání*, která v sobě zahrnuje politický, hospodářský, vzdělávací, rodinný a příbuzenský systém; systém společenských a zájmových organizací; náboženství, zdravotní systém a volný čas. Další složkou ovlivňující zaměstnance je *organizační kultura*, která jejich chování formuje podnikovou politikou, organizační strukturou, pracovními místy, rozhodovacími procesy, podnikovou vnitřní komunikací, kontrolními mechanismy a systémem odměňování. V subjektivní rovině jde především o uplatňovaný styl řízení, sociální hodnoty, personální řízení, sociální normy, pracovní pozice a role. Komplexní přehled problematiky a modely pojetí organizačních kultur mezinárodních společností uvádí podrobněji Nový (1996, s. 80). Pro úplnost uvádím grafické znázornění dle Nového, které zobrazuje působení odlišných kultur v organizaci a výslednou podobu komunikace, která na základě jejich interakce s organizační kulturou vzniká:

6. Působení odlišných kultur v organizaci a jejich vliv na výslednou podobu komunikace

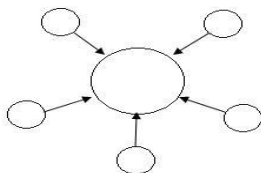
1. Kulturní dominance



2. Pluralita kultur



3. Synergie



Zdroj: in NOVÝ, 1996, s. 80

V současnosti organizační kulturu společností a její vývoj napříč celým světem ovlivňují nastupující pracovníci, kteří jsou příslušníky tzv. „generace Y“. Tento pojem je poměrně nový a skrývá se pod ním *„skupina mladých nastupujících odborníků, která rozhodne o tom, nakolik budou výrobní podniky v budoucnu úspěšné či neúspěšné, a také se vymezuje vůči hodnotám generace X.“* (redakce časopisu HR Forum, 2007). Konkrétně se jedná o pracovníky, kteří dokážou běžně užívat ICT a ze strany organizací tak není třeba vynakládat větší investice na jejich vzdělávání v této oblasti. Dalšími oblastmi, v nichž se generace Y liší od současných pracovníků, reprezentujících generaci X, jsou časté změny zaměstnání a všeobecně větší flexibilita v souvislosti se změnami v oblasti pracovního života, neochota obětovat rodinný život kariéře, důvěrná znalost života na dluh a z toho plynoucí požadavek na odpovídající pracovní ohodnocení a zajímavou náplň práce. V článku *„Generace Y mění tvář výrobní sféry“* je uveden odhad, že *„do roku 2025 bude 40-60% pracovníků z nejlidnatějších zemí planety rekrutováno právě z generace Y a mladších“* (redakce časopisu HR Forum, 2007). Článek dále uvádí, že na základě stále rostoucího počtu pracovníků reprezentujících generaci Y budou podniky muset *„přepracovat model uplatňovaný při řízení lidských zdrojů tak, aby byli schopny svou činností globálně zaujmout příslušníky generace Y“* (redakce časopisu HR Forum, 2007). Zajímavý pohled na současnou situaci, a možný budoucí vývoj nástupu generace Y, článek nabízí nejen z pohledu České republiky, ale celého světa.

Autoři uvádí, že v rámci střední a východní Evropy se v současnosti projevuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což má za následek rostoucí tlak na vyšší odměňování zaměstnanců. V České republice spadající do této geografické zóny představuje, dle autorů článku, největší bariéru zaměstnávání pracovníků neznalost jazyka, který je v rámci organizace používán jako univerzální komunikační prostředek. Dalším trendem, který je u Čechů pozorován, je neochota dojíždět za prací nebo se kvůli ní dokonce stěhovat. Zajímavé je srovnání s Indii, kteří jsou kvůli situaci na pracovním trhu v Indii ochotni za prací cestovat i přes půl světa, a to zejména na střední Východ, jak autoři článku uvádí. Zdůrazňován je požadavek na průběžnou výchovu a vzdělávání pracovníků, rozšiřující a posilující jejich znalosti a dovednosti, které mají bezprostřední dopad na zlepšování jejich pracovních výsledků. Podniky, chtějí-li plošně zaujmout představitele

generace Y, musí dle redakce HR Fora zvážit, do jaké míry poskytují to, co pracovníky této generace zaujme (jedná se například o dlouhodobé vzdělávání, smysluplnost práce, rovnováhu pracovního a rodinného života, kvalitně vybavené pracoviště, prostředí otevřené komunikace). Citován je v této souvislosti S. Háša, který za nejlepší přístup k odměňování zaměstnanců a jejich udržení považuje diferenciované odměňování spojené s propracovanými personálními strategiemi.

3.2 Migrace pracovníků a vznik interkulturního prostředí v organizaci

Interkulturní prostředí v organizaci vzniká na základě spolupůsobení zaměstnanců pocházejících z odlišných kulturních prostředí, kteří musí spolupracovat s kolegy odlišného náboženského vyznání, kulturního původu a z něj vycházejících vzorců chování a komunikačních stylů. Je tedy zapotřebí, aby vedení organizace vytvořilo takový systém personálního řízení, který bude akceptovatelný pro všechny pracovníky organizace. Samozřejmě, že ne pro všechny pracovníky bude identifikace se zavedeným systémem jednoduchá, jelikož může docházet k jisté kolizi mezi kulturním nastavením konkrétní osoby a hodnotami, jejichž dodržování po zaměstnancích organizace vyžaduje. Pracovní prostředí vyžaduje stejně tak jako ostatní oblasti každodenní reality přistupování na řadu kompromisů. Nemělo by však docházet k výraznému vnitřnímu rozporu zaměstnance s hodnotami uplatňovanými v organizaci – takový pracovník by mohl být demotivován a necítil by se v zaměstnání dobře. Nový v souvislosti s touto problematikou uvádí, že pro tvorbu globální podnikové kultury je klíčovým faktorem ovládnutí celého systému personálního řízení v organizaci (1996, s. 83).

Interkulturní prostředí v organizaci má za následek specifické přístupy k jednotlivým procesům, jakými je například přijímání pracovníků. Na ty je na rozdíl od kulturně homogenních organizací kladeno mnoho specifických požadavků, jejichž konkrétní podoba se s ohledem na oblast působení každé společnosti liší. Společnými oblastmi nicméně zůstávají zejména požadavek na znalost příslušného cizího jazyka,

schopnost a ochota mezinárodní mobility a interkulturní kompetence. Nový vysvětluje obsah požadavku na interkulturní kompetence následovně - „*znalost a pochopení příslušné cizí kultury, ..., schopnost vzájemné komunikace a aktivní spolupráce s jejími příslušníky.*“ (Nový, 1996, s. 83). Splnění těchto požadavků uchazečům dozajista ve značné míře usnadňuje fakt, pokud přišli v minulosti do styku s příslušníky odlišných kultur, a to především ve smyslu komunikace či dokonce dlouhodobější kooperace. Mohou díky těmto zkušenostem získat konkurenční výhodu oproti ostatním uchazečům. V pracovním kolektivu mohou takto zkušenosti pracovníci předávat své zkušenosti a znalosti ostatním kolegům a v rámci vysílání pracovníků do zahraničí být součástí týmu schopného adaptace na podmínky cizí kultury a napomáhat tak organizaci v jejím rozvoji a zlepšování podmínek pro zaměstnance i klienty.

V případě expanze společnosti do nového kulturního prostředí je nutné vybudovat prostřednictvím dostupného know-how víceméně novou společnost. Jak uvádí Nový (1996, s. 88), je velmi častou praxí, že organizační struktury jsou v rámci nově zaváděné pobočky vytvářeny právě na základě národní kultury země, do níž organizace expanduje. Autor v souvislosti s novým uspořádáním organizace hovoří konkrétněji o byrokratickém rámci a na základě specifických rysů kulturního prostředí uvádí čtyři možné typy uplatňované byrokracie, a to tržní (trh), pracovní (stroj), osobní (rodina) a plnou (pyramida) - jejich podrobný se nachází v publikaci *Interkulturální management* (1996, s. 89).

O vytváření multikulturních týmů a specifických, které tato činnost obnáší, byla v HR Foru (Benda, 2006, s. 13-14) uveřejněna diskuse s P. Vidlařem, J. Keprtovou a M. Shresthovou, kteří mají zkušenosti s působením ve společnostech vysílajících a přijímajících mobilní pracovníky, tedy expatrioty. Ohledně výhod vytváření multikulturních týmů zmiňuje Vidlař z vlastní zkušenosti „*způsob přenosu firemní kultury a know-how z jedné země do druhé*“ (Benda, 2006, s. 13-14) a dodává, že sestavování týmu, skládajícího se z příslušníků více kultur, je náročné zejména z finančního a časového hlediska. Důvodem je nezbytná jazyková a kulturní příprava, která předchází procesům

vysílání pracovníků do zahraničí. Jako další výhodu multikulturních týmu zmiňuje Keprtová „rozšíření obzorů, dovedností, vystavení se pestřejšímu a většímu množství názorů, ...větší flexibilitu a snadnější uplatnění na trhu práce.“ (Benda, 2006, s. 13-14). Keprtová dále upozorňuje na význam komunikace, který je v multikulturních týmech zásadní. Přesto, že vytváření takových týmů představuje dlouhodobý proces, Keprtová zmiňuje další výhody, které jeho naplnění přináší, a to především „větší otevřenost a obohacení členů týmu a potlačení černobílého vidění mezi nimi.“ (Benda, 2006, s. 13-14). Ohledně bariér Vidlař a Keprtová hovoří zejména o omezeních vycházejících z osobnostního nastavení členů týmu a z něj plynoucích předsudků a negativních postojů komplikujících komunikaci, bez které nemůže být práce týmu efektivní. Je zapotřebí, aby členové pracovní skupiny či týmu rozdílů mezi sebou respektovali (toto se týká témat, která jsou v jednotlivých kulturách pojímána odlišně - náboženství a rodina) a akceptovali skutečnost, že je třeba být otevřený odlišným přístupům. Stále není zcela jasné, jak zmiňují Vidlař a Keprtová, zdali se o rozporuplných tématech na přijímacích pohovorech zmiňovat či nikoli.

Migrace pracovníků, ač se o ní neustále hovoří jako o sílícím trendu, se liší v rámci jednotlivých kontinentů i zemí. Jak zmiňují Pfirsch a Šafránek (2007), v rámci Evropské unie je mimo Irsko, Velkou Británii a severské země, mobilita pracovníků spíše výjimečná. Autoři zmiňují jako důvody pro přijetí zaměstnanců s odlišnými kulturními kořeny proniknutí na mezinárodní úroveň, dosažení kvalifikace a víru společností ve skutečnost, že tito pracovníci budou pro firmu ochotni pracovat lépe. Uvádí, že na základě analýz společnosti Price Waterhouse Coopers, až „33% firem uvedlo, že zvýšilo kvalitu zákaznických služeb s cílem získat zahraniční zaměstnance.“, (2007). Důvod, proč organizace vynakládají takové úsilí, aby zaujaly kvalitní pracovníky, byl již mnohokrát popsán. Nebyly však zmíněny překážky, které mohou zaměstnancům samotným bránit ve vycestování do zahraničí za prací. Pfirsch a Šafránek (2007) jako hlavní bariéry uvádí neznalost cizího jazyka, rozdílů v daňových systémech a zdravotní péči, zaměstnanecké benefity, nedostatky v legislativě Evropské unie v oblasti zaměstnání, problémy partnera zaměstnance s profesním uplatněním a adaptaci ostatních členů rodiny zaměstnance na nové prostředí. S ohledem na ekonomickou krizi, která začala nabývat na síle v roce 2009,

lze předpokládat, že zájem organizací o získávání zahraničních zaměstnanců klesl. Již v roce 2007 analýza Price Waterhouse Coopers prokázala, že se pouze 13% společností napříč světem zajímalo o to, jak zaujmout a přilákat pracovníky z cizích zemí. Autoři článku ve svých úvahách předvídají, že organizace nebudou více usilovat o přilákání jednotlivců do sídla organizace, ale budou naopak přesouvat provozy do zemí s vysokým lidským potenciálem. Faktory, které autoři považují za nejdůležitější z hlediska migrace pracovníků v rámci Evropské unie, jsou jazykové schopnosti, pracovní příležitosti pro partnery zaměstnanců a penzijní záležitosti.

4 Interkulturní komunikace v organizaci

V souvislosti se značným nárůstem pohybu pracovníků mezi pobočkami organizací sídlícími v různých státech světa vyvstává otázka, jak docílit toho, aby se lidé pocházející z odlišného kulturního prostředí dorozuměli. Odpovědí je oficiální jazyk organizace, který by měl patřit mezi zásadní kritéria rozhodující o přijetí pracovníka. Oficiální jazyk organizace by měli nebo spíše musí ovládat všichni pracovníci, kteří mají určitou zodpovědnost za finanční zdroje, pracovníky nebo reprezentaci organizace na veřejnosti. Kubín (2006) vysvětluje, proč je zapotřebí mít v organizaci stanovený oficiální jazyk. Důvodem pro jeho zavedení je skutečnost, že se problematika vytváření interkulturních týmů dotýká i menších a středních firem, které musí dynamickým podmínkám trhu přizpůsobit „*firemní kulturu, vzdělávání a trénink pracovníků.*“ (Kubín, 2006). Pro kvalitní aplikaci těchto procesů je tedy nezbytné, aby pracovníci byli schopni daným aktivitám porozumět. Důležitou myšlenkou Kubína je fakt, že existuje-li ve firmě oficiální jazyk a fungující organizační kultura, s níž se zaměstnanci identifikují, vytváří se u nich pocit, že pracují pro jednu firmu i přesto, že se jednotlivé pobočky nachází na odlišných kontinentech. Je samozřejmé, že nelze vyžadovat znalost organizačního jazyka po všech pracovnících, a zejména těch, kteří působí na nižších stupních hierarchie organizace. Jedná se především o méně kvalifikované pracovní síly a profese nevyžadující specializaci, předchozí vzdělání nebo výcvik. Bude-li textilní společnost otevírat novou pobočku například na Malawi, nebude vyžadovat ovládnání německého jazyka po švadlenách, které mnohdy nemají dokončené ani základní vzdělání.

Za účelem bezchybného transferu informací společnost zaměstnává pracovníka ovládajícího oficiální jazyk organizace i mateřské země na odpovídající úrovni a je tedy schopen švadlenám vysvětlit podstatu jejich práce a výsledky, které od nich organizace očekává a současně předávat informace získané od švadlen vedení organizace. Takový pracovník působí logicky jako zprostředkovatel informací mezi oběma stranami, a je nezbytné, aby byl vybírán pečlivě na základě ověření skutečných komunikačních a profesních schopností a dovedností.

Dalším autorem, který má k interkulturalitě v organizaci co říci, je Vlastimil Roflík. Má zkušenosti s působením japonských firem v České republice a jejich adaptací na místní podmínky, a současně seznamováním českých zaměstnanců s podmínkami práce v prostředí japonské organizace. V článku „Jak válčí personalisté v japonské firmě?“ (Roflík, 2007) hovoří o možných nedorozuměních, která mohou nastat právě kvůli odlišným zvyklostem pramenícím z kulturního prostředí. Konkrétně se Roflík zmiňuje o čase, kdy zaměstnanci začínají pracovní dobu. Existuje však celá řada ostatních odlišností v každodenním životě – ty lidé odhalí až v dalším průběhu interakce v rámci multikulturní pracovní skupiny. Nicméně záleží vždy na konkrétních jednotlivcích, jaký přístup k existujícím odlišnostem zaujmou.

4.1 Kulturní vzorce v rámci interkulturní komunikace

Morgensternová a Šulová uvádí, že současnost vyžaduje od lidí skloubení „*vytváření sebe sama jako samostatné osobnosti a současně sebe jako představitele společnosti a nositele její kultury.*“ (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 31). Aktuálnost této problematiky je v souvislosti se sílícím propojováním světa více než patrná. Lidé pracující v multikulturním prostředí do organizace přichází jako samostatné a jedinečné osobnosti. Mohou být však svými spolupracovníky vnímáni jako představitelé kultury a je možné, že od nich budou očekávány jisté kulturní projevy, které ostatní spolupracovníci předpokládají na základě přejímání kulturních stereotypů a předsudků. Situace, kdy chování pracovníka a jeho komunikační styl neodpovídá očekáváním ze strany kolegů nebo je s nimi dokonce v rozporu (příkladem může být Asiat, který vyhledává oční kontakt, vyjadřuje bez problémů své emoce a názory, apod.), může vyvolat nepochopení či nesprávnou interpretaci projevů chování na straně druhého člověka. Záleží na managementu společnosti a přístupu, který v otázce kulturních rozdílů zvolí. Mělo by jít zejména o uchování kulturní identity jedince, ale současně o zachování plynulé a efektivní komunikace za účelem dosahování cílů organizace.

4.2 Aspekty ovlivňující interkulturní komunikaci v rámci organizace

• Interkulturní rozdíly a konflikty

Oblastmi, v nichž může mezi příslušníky odlišných kultur docházet ke konfliktům, jsou především komunikace a percepce. Bylo již uvedeno, že spolu s odlišným kulturním původem lidé přicházejí do organizace také s jinými představami o adekvátním chování, komunikačními vzorci a složkami neverbální komunikace, které se v rámci jednotlivých kultur mohou významně lišit (podrobnější výklad konkrétních projevů užívaných vybranými kulturami v rámci nonverbální komunikace uvádí Morgensternová a Šulová, 2007, s. 114-123), a zároveň mohou být druhou stranou odlišně interpretovány (zde opět záleží na kulturním původu člověka přijímajícího sdělení). Příkladem, který dobře vykresluje zdroj možného nedorozumění v rámci běžné komunikace mezi pracovníky v organizaci, je interpretace zvednutého obočí v jednotlivých kulturách (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 119). V USA může být vykládáno jako projev zájmu až překvapení, ve Velké Británii signalizuje nedůvěru, v Německu je tento projev považován za projev ocenění bystrosti partnera, v Číně značí nesouhlas a v arabských zemích dokonce vyjádření záporného stanoviska. Není tedy divu, že na poli interkulturní komunikace může nezdědka kdy docházet ke konfliktům pramenícím z neznalosti nuancí souvisejících s nonverbálními projevy konkrétní kultury.

Pro zřetelné vymezení interkulturního konfliktu lze vycházet z formulace Morgensternové a Šulové, které uvádějí následující – „*interkulturním můžeme konflikt nazvat jen tehdy, když rozdíly v uvažování a jednání zúčastněných stran mohou být jasně přiřčeny tomu, že pocházejí z různých kultur, a pokud interkulturní přístup napomůže řešení konfliktu více, než způsob, který kulturu nezohledňuje.*“ (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 126). Autorky v souvislosti s konflikty dále zmiňují (2007, s. 124) Lederachovo pojetí interkulturního konfliktu (1995), který ho definuje šesti základními rysy. Ty ho společným působením formují na základě předpokladu, že konflikt:

- Je přirozený a běžný prvek všech vztahů a kultur.
- Je sociálně konstruovanou kulturní událostí, na níž se lidé aktivně podílejí.

- Vzniká při procesu hledání a vytváření sdílených významů.
- Má své kořeny ve vnímání, interpretacích, vyjadřování se a úmyslech lidí.
- Jeho význam se tvoří tím, že spojujeme jednu věc s druhou, a to na základě srovnávání.
- Primární základnou vzniku, chápání a reagování na konflikt je zdravý rozum lidí, jejich nahromaděné zkušenosti a znalosti.

- **Schopnost komunikace a interkulturní tým**

Vytváření multikulturní pracovní skupiny není záležitostí jedné porady. Členy je třeba volit na základě studia zpráv o jejich dosavadních výsledcích v rámci všech dostupných hodnocení a doplňujících informací, které společně utváří obraz o celkovém pracovním nasazení zaměstnance. Výkon, specifické schopnosti, dovednosti a kompetence jsou podstatnou součástí rozhodovacího procesu při vybírání pracovníků do interkulturní pracovní skupiny. Vzhledem k povaze pracovní skupiny bude mít na rozhodovací proces vliv také národnost a kulturní původ jednotlivce. Sestavení vyváženého týmu z hlediska profesních kvalit zaměstnanců a jejich kulturního původu není snadné. „Krok vedle“ během tohoto procesu může způsobit značné komplikace, zejména v případě kolize kulturních projevů pracovníků. Na druhou stranu konflikt nelze nikdy úplně vyloučit, a to vzhledem k individuálním specifickým každého jedince a neopakovatelným podmínkám vznikajícím během vytváření pracovních skupiny.

Dojde-li mezi příslušníky odlišných kultur, kteří spolu mají kooperovat v rámci pracovní skupiny, ke konfliktu, nezvládnutí situace může mít pro budoucí existenci fatální následky nebo se naopak v případě efektivního přístupu může stát obohacující zkušeností pro všechny zúčastněné a posílit jejich interkulturní kompetence o nové znalosti, zkušenosti a vědomosti. Vyřešený konflikt může mít značně stmelující dopad nejen na jeho účastníky, ale i celý tým. Ten po překonané hrozbě pociťuje pocit jedinečnosti a sebevědomí celé skupiny se s každým překonáním konfliktu zvyšuje. Morgensternová a Šulová (2007, s. 134) považují za hlavní komponenty funkční pracovní skupiny schopnost jejích členů vzájemně kooperovat, řešit konflikty a vymezení týmových rolí. Autorky dále uvádějí možné bariéry týmové spolupráce pramenící z odlišného kulturního původu členů

skupiny, kterými mohou být „*vztah k pravidlům, vnímání času, odměňování a status pracovníků a jejich způsob vyjadřování emocí.*“ (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 136). Popisování charakteristik jednotlivých kultur by vydalo na celou publikaci a možná i nutný výzkum, proto je níže uvedeno pouze základní rozdělení kultur na východní a západní v té míře, aby bylo jasné, jak jsou ve vnímání sociální reality a pojmání hodnotových struktur odlišné (Morgensternová, Šulová, 2007, s. 126).

○ **Západní kultura**

Charakteristická je důrazem na kompetitivnost, která je v zemích západního světa samozřejmým prvkem sociální reality a vychází z demokratického politického uspořádání těchto států. Člověk pocházející z této kultury je zaměřen především na výkonovou složku a vyznačuje se značnou mírou individualismu. Západní kultura vyznává přístup, kdy je pouze jedinec sám zodpovědný za své osobní a pracovní úspěchy. Všeobecně je důraz kladen především na pokrok, inovativní přístup a směřování do budoucna. V případě neúspěchu se člověk s touto skutečností vypořádává jako s obohacením dosavadních zkušeností a možným získáním výhody na základě poučení se z neúspěchu. Z hlediska pohledu západní kultury na život záleží na přístupu a aktivitě každého jedince, jak se na své životní cestě vyrovná se zásadními, ať už negativními či pozitivními, zkušenostmi a zda využije příležitosti, které mu život nabízí.

○ **Východní kultura**

Autorky uvádí, že vnímání světa je ve východní kultuře značně poznamenané konfucianismem, jedním z nejstarších náboženství na světě. Hlavními hodnotami jsou rodina, stáří, čest a respektování sociální hierarchie, zahrnující loajalitu a pokoru. Tyto staletými utvářené systémy hodnot se zřetelně projevují i v pracovním chování zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jedinci nemají potřebu vyčnívat z kolektivu, ale naopak jsou vědomě jeho součástí, jelikož ho chápou jako zdroj zajištění socioekonomického statutu. Autorky uvádí vztah ke kolektivu i jako k poskytovateli přežití pro pracovníka (2007, s. 127), avšak domnívám se, že toto pojetí je v současnosti poněkud nadsazené,

přesto má určitou tradici zakotvenou v historii východních zemí. Ty zajištění přežití svěřovaly do rukou zkušených bojovníků a válečníků, kteří je chránili před útoky nepřátelských kmenů a v souvislosti s touto ochrannou funkcí požívali značných výhod poskytovaných ze strany vděčných obyvatel. Zájmy kolektivu jedinec staví před své vlastní a jednáním se zaměřuje především na pomoc druhým. Tak činí proto, aby si udržel úroveň dosavadních životních podmínek, čehož může dosáhnout pouze prostřednictvím loajálního chování vůči kolektivu a plněním úkolů v jeho prospěch. Od tohoto přístupu se odvíjí i pohled příslušníků východní kultury na neúspěchy v životě jednotlivce, které jsou vysvětlovány jako zostuzení celé skupiny (rodina, v kontextu práce však organizace). Pokud jednatel tuší možný výskyt problémů či se s nimi již potýká, pokouší se ze všech sil o tzv. zachování tváře, aby uchránil svou rodinu před hanbou, kterou by na ni vrhly jeho osobní neúspěchy. V souvislosti s tímto chováním lze nahlížet na vysoký počet sebevražd zaměstnanců a studentů v Japonsku. Ti v zoufalé snaze uchránit svou primární skupinu od veřejného zostuzení spáchají čin, který se v měřítku negativních dopadů na rodinu řadí ještě mnohem výše nad osobní neúspěch.

Hovoříme-li o úspěšném interkulturním týmu, je třeba se pozastavit nad důvody efektivního jednání členů a jejich vzájemné kooperace. Přístupů k sestavování interkulturních pracovních skupin je mnoho a záleží tak na každém vedoucím pracovníkovi, jeho sociální citlivosti a znalosti prostředí organizace i trhu, jaký přístup k sestavování pracovní skupiny zvolí. Známým přístupem k sestavování pracovních skupin a týmů je Belbinova typologie týmových rolí (dostupná na http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co), která se zaměřuje na specifické osobnostní charakteristiky a profesní specifika určitých typů pracovníků. V porovnání s tímto přístupem lze uvést Plamínkovo členění (2000) pravidel pro fungování interkulturního týmu, které zmiňují Morgensternová a Šulová (2007, s. 138). Plamínek uvádí dvanáct základních pravidel, která jsou podle něj stěžejní pro životaschopnost a úspěšnost každé pracovní skupiny, který se skládá z příslušníků dvou a více kultur. Patří mezi ně *srozumitelné cíle*, s nimiž se členové identifikují a jsou jimi motivováni; *přiměřená velikost pracovní skupiny*, což znamená, že její členové by se mezi sebou měli navzájem znát; *dobře rozdělené role* mezi členy pracovní skupiny; *efektivní koordinace*

činností pracovní skupiny vůdčí osobností či společným úsilím všech jejích členů; *pravidelná, otevřená a přímá komunikace*; *důvěra* mezi členy; *vzájemná podpora, kritické uvažování a poučení se z vlastních chyb*; *umění registrovat a využívat dosažené úspěchy* a společně se z nich radovat; *funkční spolupráce* a individuální uspokojování potřeb členů; *dobré výsledky a úspěch*; *tolerance odlišnosti* mezi členy skupiny a *kulturní citlivost* napříč pracovní skupinou.

5 Odlišné přístupy k managementu z teritoriálního hlediska

Kulturní prostředí, v němž organizace existuje, zásadně ovlivňuje styl personálního managementu, který je v jejím prostředí aplikován. Vychází z kulturních tradic a vzorců, které jsou po dlouhou dobu utvářeny událostmi a okolnostmi, které mají bezprostřední dopad na každodenní život obyvatel dané společnosti, a potažmo i pracovníků, kteří se na chodu organizace podílejí. Bylo již zmíněno mnoho odlišností vycházejících z kulturních rozdílů, a zároveň odlišné chápání identických komunikačních projevů v jednotlivých kulturách. Stejně tak se odlišují i přístupy k řízení pracovníků, které z kulturních vzorců vychází a jejichž podstata je zakořeněna hluboko v historickém vývoji dané společnosti. Stejně tak jako kultura společnosti ovlivňuje chování lidí, celkovou podobu interpersonálních interakcí určuje také doba, v níž se komunikace odehrává. V souvislosti s jejím vlivem, trendy a dopady na komunikaci v rámci organizace, zmiňuje Patrick Valtin (2008) hlavní cíle společností, které byly v posledních dekadách považovány za hlavní „hráče“ trhu. Charakteristickým trendem, o jehož dosažení většina organizací v 80. letech usilovala, byla dle Valtina kvalita. Vytvoření dokonalosti a uspokojení klientů představovaly hlavní cíle organizací v 90. letech. Aktuálním trendem a hlavním cílem organizací jsou v 21. století dle Valtina lidé, kteří pro organizace bez ohledu na kulturní kontext představují nejpodstatnější dostupný zdroj, z něhož mohou (budou-li s ním správně zacházet) těžit a profitovat. Prvkem, který k naplnění tohoto cíle může značně napomoci, je snaha o vytvoření konsenzu a souladu mezi managementem organizace a jejími zaměstnanci (Valtin, 2008). Valtin v souvislosti s teritoriálním hlediskem a z něho plynoucími odlišnostmi ve stylech managementu komentuje situaci na trhu během roku 2008. Zmiňuje, že USA usilovala o prvenství v nových technologiích, ale trpěla nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. To Valtin uvádí jako důvod, proč je v současnosti nahlížena jako „importér mozků a lidských zdrojů.“ (Valtin, 2008). Z důvodu absence kvalifikovaných pracovníků se americký management v posledních letech začal více orientovat na lidi. O evropském managementu Valtin (2008) říká, že si nepřilíživě uvědomuje význam lidí a jejich možný přínos pro rozvoj organizace. Oproti tomu o asijském managementu hovoří jako o vzoru, který by měla Evropa přinejmenším

zaregistrovat. Dodává, že právě asijský management „*chápe koncept lidské harmonie lépe než kdokoli jiný.*“ (Valtin, 2008).

5.1 Evropský management

Evropský styl managementu nelze jednotně charakterizovat, a to vzhledem ke značně rozdílným kulturním prostředím ve státech evropského kontinentu. Bylo již uvedeno, že ve výzkumech kulturních odlišností existuje diferenciací kulturních projevů vyplývající ze vzdálenosti od rovníku, což dostatečně vystihuje variabilitu komunikačních projevů napříč Evropou. Pro upřesnění uvedme trendy ve vybraných stylech managementu jednotlivých národů. Německý styl managementu vyžaduje dochvilnost, individualismus a osobní zodpovědnost. Oproti tomu si například italský management na dodržování termínů schůzek příliš nezakládá, rozhodování se zde odehrává převážně v rámci pracovní skupiny a převládá spíše kolektivistický přístup. Obecně lze říci, že evropský styl managementu zaznamenává jistou míru sjednocování spolu s rozšiřováním Evropské unie a vydáváním směrnic a nařízení týkajících se oblasti práce a sociální politiky členských zemí. Společnosti se v případě působení na území Evropské unie musí těmito nařízeními řídit a do jisté míry adaptovat styl managementu na místní podmínky (pochází-li společnost z nečlenské země či z jiného kontinentu, než Evropy). Existuje mnoho studií, které se evropským managementem zabývají právě z hlediska jeho nejednotnosti a zajímavých možností měření odlišností v manažerských stylech.

Koontz a Weihrich (2006, s. 64) uvádí zobecněný model evropského managementu, který vytvořili na základě nejčtenějších pozorovaných podobností v chování manažerů působících organizacích na území Evropské unie. Autoři uvádí jako hlavní složky stylu evropských manažerů (2006, s. 64) fakt, že se *evropští manažeři se považují za více lidsky orientované*, než jsou jejich američtí kolegové. Další specifický rys evropského managementu spatřují ve *vyjednávání na všech úrovních*, které má ve zdejšímu managementu silné postavení, a to jak mezi top managementem společnosti a odbory, tak mezi vedoucími pracovníky a dceřinými organizacemi. Jako rozdíl mezi evropským a

americkým stylem managementu uvádí autoři skutečnost, že americký styl je oproti evropskému horizontálnímu stylu řízení více vertikální, jde shora dolů v rámci organizační hierarchie, od čehož se odvíjí i styl komunikace mezi pracovníky organizace. Jako výhodu evropských manažerů shledávají autoři fakt, že ve většině případů zvládají vedoucí pracovníci mezinárodní diverzitu, což jim do značné míry usnadňuje znalost několika cizích jazyků. Z hlediska orientace práce balancují evropští manažeři dle Koontze a Weihricha mezi krátkodobou a na zisk zaměřenou americkou orientací a dlouhodobou růstovou orientací, která je typická pro japonský management. Pro jasnou představu o odlišnostech v manažerských stylech jednotlivých národností uvádí Koontz a Weihrich (2006, s. 67) názorné příklady charakteristických projevů a hodnot uznávaných organizacemi ve vybraných zemích:

- **Německo, Rakousko** – seberealizace, leadership, nezávislost, kompetitivnost, nízká tolerance vůči rizikům
- **Itálie** - skupinové rozhodování, soutěživost, nízká tolerance vůči rizikům
- **Francie** – značné zásahy vlády do oblastí ovlivňujících fungování organizací
- **Velká Británie** – bezpečnost, vynalézavost, adaptabilita, logika, individualismus

Dvořáková (2007, s. 27-47) poměrně detailně rozpracovává vývoj evropských legislativních procesů, jejichž implementace se projevila ve stylu řízení společností, které na evropském trhu působí. Tento vývoj mapuje již od vzniku Evropského hospodářského společenství po současnost a uvádí dokumenty, které dosud v rámci Evropské unie vznikly. Zohledňuje jejich přínosy i nedostatky, které poměrně detailně rozebírá a nabízí i možná řešení nedostatků těchto smluv.

5.2 Americký management

Zajímavý pohled na poslední změny v americkém managementu přináší Cejthamr a Dědina (2010, s. 90-91), kteří uvádí kroky, jež učinila Americká manažerská akademie za účelem zefektivnění činnosti manažerů, a potažmo i pracovních skupin, které tito pracovníci řídí. Konkrétně se jedná o přijetí modelu pro manažerské výukové programy vytvořeného firmou McBer&Comp., který zahrnuje 18 kompetencí nezbytných pro dosahování výkonnosti v rámci pracovních činností manažerů. Autoři nabízí přehledné vymezení skupin kompetencí spolu se stručným popisem konkrétních činností, které dané kompetence zahrnují (2010, s. 90-91). První skupinou je *oblast cílového a akčního řízení*, která zahrnuje činnosti jako zaměření na výkonnost, aktivní přístup, snaha o uplatnění vlivu a využití koncepcí pro diagnózu. Druhou skupinou kompetencí představuje *oblast usměrňování podřízených*, která zahrnuje používání jednostranného vlivu, zdokonalování ostatních pracovníků a spontánnost. Třetí skupinou je *oblast řízení lidských zdrojů* skládající se z činností jako přesné sebehodnocení, sebeovládání, houževnatost a přizpůsobivost, objektivnost, pozitivní myšlení, řízení procesů ve skupině a využívání společenského vlivu. Poslední kompetenční skupinou je *oblast vedení lidí*, která zahrnuje sebevědomí, koncepčnost, logické myšlení a umění mluveného i písemného projevu.

Pro rozšíření spektra informací o současných přístupech v americkém managementu uvádí Cejthamr s Dědinou (2010, s. 91) Pettsovu definici klíčových způsobilostí manažerů, kterými jsou *komplexnost, neviditelnost, nenapodobitelnost, výdrž, nenahraditelnost, výjimečnost a náležitost*. Cejthamr a Dědina (2010, s. 91) uvádí, že z výzkumů (není blíže specifikován jejich původ ani doba provedení) vyplynul požadavek manažerů na větší rozsah schopností podřízených pracovníků, než mají sami. Možnou příčinou tohoto přístupu může být dle Cejthamra a Dědiny nutnost působení nastupujících manažerů v oblastech, které vyžadují mezinárodní a interkulturní schopnosti a zkušenosti. Jedná se především o *přizpůsobivost novým situacím, povědomí o mezinárodních strategiích, schopnost motivovat týmy přes hranice států, citlivost na odlišné kultury a zkušenosti z mezinárodního prostředí*. Přesto, že Cejthamr a Dědina nabízí možné přístupy k inovaci

manažerského stylu nejen v USA, nezabývají se příliš analýzou aktuálního stavu v organizacích, jako například Koontz a Weihrich. Ti celou publikaci *Essentials of Management* (2006) věnovali popisu manažerské problematiky na konkrétních příkladech celosvětově působících firem a uvedli je do logických souvislostí. Z tohoto pozorování vyvozují autoři doporučení a závěry pro vybrané společnosti.

Hodnocením aktuální situace v americkém managementu se v roce 2008 zabýval mimo jiné Mintzberg, který ve článku *Americký management spálené země* (Mintzberg, 2008) hovoří poměrně kriticky o nastaveném systému odměňování vysoce postavených amerických manažerů. Vzhledem ke skutečnosti, že ekonomická krize a s ní spojené změny v managementu společností následovaly až v roce 2009, není Mintzbergovo pojetí úplně aktuální, přesto je zajímavé ho zmínit už pro komplexní představu vývoje amerického managementu. Zmiňuje produktivitu jako nejzřetelnější známku poklesu kvality amerického managementu. Dle autora je právě produktivita země oslabována kvůli krátkodobému zavádění navenek efektivnějších výrobních procesů a kroků, které v krátkodobém horizontu produktivitu zdánlivě zvyšují, avšak z dlouhodobého hlediska křivku jejího růstu znatelně snižují. Mintzberg hovoří o trendu roku 2008, kdy se dle jeho slov *„mnoho amerických společností ve velkém počtu zbavovalo zaměstnanců a středního managementu“* (Mintzberg, 2009) a uvádí meziroční nárůst lidí propuštěných ze zmiňovaných organizačních úrovní, oproti roku 2007, o 19%. V souvislosti s tím hovoří o attributech silné firmy, jimiž jsou právě lidé, kultura a dobrá vůle, která se vytvořila mezi zákazníky a dodavateli společnosti. *„V případě, že zaměstnanci opouští firmu, odnáší s sebou klíčové informace i srdce a duše podniků, což má hluboký dopad na americkou konkurenceschopnost.“* (Roflík, 2007). Mintzberg dále zmiňuje, že na růstu americké produktivity v 80. a 90. letech mají zásluhu zejména rozsáhlé investice do informačních a komunikačních technologií. Dodává však, že přesto, že později začaly přírůstky plynoucí z jejich implementace klesat, manažerské odměny zůstaly i nadále vázány na výsledky společností na akciových trzích. Mintzberg v článku kritizuje přístup správních rad velkých amerických organizací, které bez ohledu na problematickou ekonomickou situaci i nadále centralizovaly moc kolem několika nejvyšších manažerů. Uvádí, že *„v roce 2008 generální*

ředitelé 50 největších amerických společností posbírali trojnásobek toho, co jejich evropské protějšky...a mnohosekrát více než jejich zaměstnanci.“ (Mintzberg, 2008).

Otázkou zůstává, jaká je současná situace v USA po lehkém ústupu projevů ekonomické krize a zdali se z jejich projevů, jakými byla likvidace mnoha podniků s dlouholetou tradicí a propouštění zaměstnanců, američtí top manažeři poučí a budou ve svých přístupech postupovat systematičtěji s ohledem na dlouhodobé plánování za účelem růstu a rozvoje organizace i jejích pracovníků.

5.3 Japonský management

Zajímavým příkladem začleňování jedné kultury do druhé v praxi je článek „Jak válčí personalisté v japonské firmě“, který napsal Vlastimil Roflík (2007) po zkušenostech na pozici personalisty během adaptace japonské firmy na české podmínky. Popisuje celý vývoj přesunu japonské dceřiné společnosti do České republiky a úlohu personalisty, který během těchto procesů představuje jediného českého pracovníka v organizaci. Ohledně jazykové bariéry, kterou lze vzhledem k odlišnosti psaného i mluveného jazyka předpokládat, hovoří Roflík o tlumočnickovi, který je běžnou součástí adaptačního procesu organizací a působí jako „spojovací článek“ v komunikaci mezi vedením společnosti a personalistou, který se řídí pokyny managementu a dále je komunikuje s českými pracovníky. Na druhé straně je tlumočnickem společností najímán i z toho důvodu, aby byl japonským rodinám, které do českého prostředí přichází, nápomocen během adaptace na místní podmínky a styk s úřady.

Roflík (2007) uvádí typický prvek japonské adaptace na české podmínky, který je v praxi poměrně častý. Jedná se o pravidlo, kdy se tlumočnickem, po seznámení se s problematikou a etablování společnosti v České republice, stává právoplatným členem personálního oddělení. Konkrétně v případě japonských firem zastává personální útvar úlohu mediátora v jednání mezi japonským vedením a českými zaměstnanci. Význam

personálního oddělení v japonských firmách expandujících do České republiky spatřuje autor zejména „*v poskytování podpory a servisu ostatním částem firmy.*“ (Roflík, 2008). Specifikem, které je součástí japonského personálního managementu, je přístup k zaměstnancům organizace, jež je skutečně ojedinělý v porovnání s přístupem v ostatních zemích.

Zaměstnanci jsou vůči organizaci loajální, což se projevuje jejich snahou o přispění k prosperitě organizace (např. japonské kroužky kvality, tzv. kaizen) a vůlí trávit mimopracovní dobu se spolupracovníky v rámci volnočasových aktivit. Roflík (2007) v této souvislosti zmiňuje snahu ze strany vedení společnosti o jakousi unifikaci zaměstnanců prostřednictvím pracovních stejnokrojů. Jejich cílem je, aby si mezi sebou kolegové, bez ohledu na své místo v hierarchii organizace, připadali jako sobě rovni, a tak i ředitelé firem či vedoucí pracovníci chodí v pracovní době oděni stejně jako ostatní pracovníci.

Zajímavým povšimnutím je Roflíkova (2007) poznámka o aplikaci těchto pracovních návyků v českých podmínkách. Autor kvituje, že vzhledem k české povaze (konkrétně hovoří o typické závisti) je implementace stejnokrojů pracovníky nahlížena nikoli jako snaha o vytváření příjemných pracovních podmínek, ale jako značný projev přetvářky. Vzdělávání zaměstnanců a odměňovací systém se těší do značné míry volnosti v přístupech, jelikož japonské a české legislativní prostředí jsou natolik odlišné, že si firma může tyto oblasti částečně upravit podle vlastních potřeb. Stále je však zapotřebí mít na paměti, že tyto systémy aplikované v českých podmínkách se nesmí nijak extrémně odlišovat od japonských zvyklostí - ty logicky vychází z kulturních tradic a komunikačních vzorců typických pro japonskou společnost (Roflík, 2007).

6 Personální management v interkulturním prostředí organizace

Všechny oblasti, kterých se přímo či nepřímo dotýká existence organizace, souvisí s personálním managementem, jehož styl ovlivňuje celou organizaci. Tento přístup se dotýká všech zaměstnanců, jejich pracovní činnosti, motivace, spokojenosti, výkonu, loajality vůči organizaci, atd. Blíže dopady personálního managementu popisuje Armstrong (1999) v publikaci *Personální management*, která se touto problematikou detailně zabývá a zkoumá ji z mnoha pohledů.

Armstrong mapuje vývoj oblasti personálního managementu, přibližuje jednotlivé etapy jeho vývoje, uvádí do souvislostí oblast teoretickou i praktickou a zaměřuje se blíže na specifické oblasti, které s personálním managementem úzce souvisí (personální strategie, řízení pracovního výkonu, motivace a loajalita zaměstnanců, organizační kultura, atd.). Definicí personálního managementu Armstrong převzal od Personnel Standards Lead Body (1993), která personální management vymezuje tak, že jako jeho cíl spatřuje snahu „*umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.*“ (Armstrong, 1999, s. 40). Současně ze stejného zdroje cituje hlavní oblasti, na které se personální management v praxi zaměřuje (1999, s. 40).

První oblastí, které by měla organizace věnovat pozornost, je *vytváření prostředí umožňujícího vedení společnosti získávat, vzdělávat a motivovat zaměstnance, kteří jsou nezbytní pro zajištění současných i budoucích pracovních činností.* Dalším prvkem personálního managementu je *bezesporu rozvoj lidského potenciálu a vytváření motivujícího klimatu pro pracovníky tak, aby plnili cíle stanovené podnikem.* Organizace by měla následně podporovat *vyvažování a adaptaci na požadavky různých zájmů zainteresovaných osob a skupin* (akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády a obce či státu, v nichž společnost sídlí), *upevňování vztahů a podporu týmové práce v rámci organizace; mapování globálního i lokálního vývoje oblastí, které mají bezprostřední*

dopad na zaměstnávání lidí a reagovat na něj v souladu se strategií společnosti; *řízení změn s ohledem na související okolnosti* (někdy je dobré, aby se společnost ujala vedoucí role v iniciaci změn, v jiných případech je naopak dobré, aby působila jako stabilizační prvek); *poskytování specifických služeb v zájmu úspěšného rozvoje organizace*.

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.“ (Armstrong, 1999, s. 40-44).

6.1 Překonávání předsudků a stereotypů

Aktuálním tématem souvisejícím s různorodostí pracovních týmů je často diskutované řízení diverzity, o němž blíže hovoří Velíšková ve článku „Nový trend: Řízení diverzity“ (Velíšková, 2006). Autorka definuje diverzitu jako různorodost, která se „v praxi užívá v souvislosti s iniciativami zaměřenými na integraci znevýhodněných skupin ..., zvýšení respektu k druhým a pochopení pro vzájemné odlišnosti.“ (Velíšková, 2006). Ačkoli pojetí diverzity představuje mnohem širší oblast, než jen prostředí společnosti a vztahuje se spíše k celospolečenské situaci, jeho podstata je uplatnitelná i v rámci organizací. Nejedná se o iniciativu, která by usilovala o sjednocení všech členů skupiny bez ohledu na jejich odlišnosti, ale naopak aspiruje na vytvoření „*nadstavby k rovným příležitostem*“ a „*zdůraznění přínosů pravidel různorodosti v organizaci*.“ (Velíšková, 2006). Příčinou toho, proč je právě v současné době téma diverzity stále aktuálnější, je již několikrát zmiňovaná globalizace, která má za následek prolínání kultur a z toho plynoucí požadavek na syntézu odlišných návyků pracovníků pocházejících z odlišného kulturního prostředí.

Problematika diverzity se nezabývá jen kulturními odlišnostmi, ale zaměřuje se dále na celou řadu rozdílů, které mezi lidmi existují a dotýkají se potažmo i organizací.

Problematickými oblastmi jsou, jak zmiňuje Velíšková (2006), stárnutí populace, krize důchodového systému a problematické vyhledávání kvalitních zaměstnanců. Jako jedno z možných řešení vidí Velíšková (2006) integraci imigrantů z méně vyspělých zemí a dodává, že Česká republika má v případě integračních procesů v porovnání s ostatními evropskými zeměmi značné nedostatky z hlediska složitosti a délky vyřízení. Důležitou skutečností, na níž Velíšková (2006) upozorňuje, je fakt, že vzhledem ke značné komplikovanosti integračních procesů v České republice dochází k nárůstu nelegální imigrace, práce na černo a kriminality. Takové negativní dopady komplikovanosti integračních procesů mají za následek nedůvěru místních obyvatel vůči imigrantům a dochází tak k cyklickému opakování těchto problémů.

Cílem řízení diverzity je především prosazování rovných příležitostí a snaha o eliminaci předsudků a jakékoli formy diskriminace. Různorodost pracovních týmů představuje především přínos a obohacení dynamiky skupinové práce, což potvrdily nejen studie a teorie výše zmíněných autorů. Velíšková (2006) tuto hypotézu potvrzuje a existenci interkulturních pracovních skupin vidí jako velkou konkurenční výhodou. Homogenní pracovní skupiny nejsou dnes považovány za ideální formu spolupráce, naopak. Doby, kdy byl konflikt na pracovišti pojímán jako škodlivý a deformující efekt, jsou již překonány a mnozí autoři, spolu s Velíškovou (2006), hovoří o nutnosti vytváření osobnostně i profesně pestrých pracovních skupin. Zkušenosti vysoce postavených vedoucích pracovníků tento pohled jedině podporují (Velíšková, 2006) a mnozí z nich dodávají, že diverzifikované pracovní skupiny jsou v dosahování cílů mnohem efektivnější a výkonnější, než skupiny homogenní. Vedle výkonu ovlivňuje řízení diverzity mnohem širší oblast činností v organizaci. Velíšková jako cíl tohoto přístupu uvádí *„inkluzivní firemní klima, ve kterém budou mít všichni zaměstnanci možnost plně rozvinout svůj pracovní potenciál, a které umožní organizaci optimálně reagovat na individuální potřeby zákazníků i dodavatelů.“* (Velíšková, 2006).

6.2 Vlastnosti a dovednosti personalistů

Kvalitní personalisté mají pro organizaci zásadní význam – mohou svou činností významně přispět ke zlepšování procesů a napomoci k odhalení příčin již existujících problémů prostřednictvím analýz organizačního prostředí. Jejich postavení a oblast působnosti se v rámci organizace může lišit, a to na základě specifických faktorů a procesů ovlivňujících dění v konkrétní společnosti. Armstrong (2007, s. 74) uvádí oblasti, které ovlivňují úlohu personalistů v organizacích. Významnou roli hraje skutečnost, *do jaké míry jsou tyto lidé generalisty (ředitel / manažer lidských zdrojů) či specialisty (vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje / oddělení řízení talentů / oddělení odměňování); úroveň, na níž personalisté pracují (strategická, výkonná, administrativní); potřeby organizace, pracovní podmínky a schopnosti pracovníků.*

Význam působení personalistů v organizaci může mít víceméně dvě polohy, a to *proaktivní*, která je staví do role iniciátorů změn a *reaktivní*, kdy jsou těmi, kdo reaguje na podněty a požadavky ze strany ostatních zaměstnanců organizace. Možná je samozřejmě také kombinace obou poloh. Proaktivní roli zastávají personalisté zejména na strategické úrovni, kdy bývají zapojováni do procesů strategického rozhodování organizace. Armstrong (2007, s. 74) uvádí, že Hoque a Moon (2001) ve svém výzkumu zjistili, že přibývá personalistů s dobrou kvalifikací pracujících v organizacích, které používají promyšlenější a složitější metody a postupy. V takovém prostředí jsou personalisté stále častěji zapojováni do procesů strategického rozhodování. V případě proaktivní role zastávají personalisté roli partnerů vedoucích pracovníků, spoluvytváří strategie řízení lidských zdrojů, analyzují, inovují a působí jako poradci v oblasti týkající se kultury organizace. Zaměřují se na problémy společnosti a spolupracují s liniiovými manažery na plnění organizačních cílů. Výsledná podoba role personalistů závisí na specifických podmínkách existence personálního útvaru v konkrétní organizaci.

Role personalistů se odvíjí nejen od velikosti personálního útvaru a celé organizace, ale také od vnitřních vazeb uvnitř organizace a stylu vedení. Zastávají-li personalisté reaktivní

roli, jejich pracovní náplní je především plnění úkolů zadávaných vedoucími pracovníky a péče o personální informační systém organizace. Mezi stěžejní činnosti personalistů Armstrong řadí (1999, s. 74) následující:

Poskytování služeb v rámci organizace, které mohou souviset se všemi oblastmi řízení lidských zdrojů (jejich plánování, získávání, výběr, rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy, zdraví a bezpečnost). Vedle široce zaměřených personalistů mohou společnosti zaměstnávat také pracovníky specializované na specifické oblasti řízení lidských zdrojů. Stěžejním úkolem personálního oddělení jsou kvalitně poskytované služby uspokojující potřeby managementu a pracovníků podniku.

Personalisté jistým způsobem *manažery vedou, korigují je v jejich rozhodování a snaží se jim být nápomocní svými radami*. V rámci top managementu organizace se jedná především o doporučení týkající se strategie lidských zdrojů, která musí vycházet z kvalitně zpracovaných analýz, aby korespondovala se strategickými záměry společnosti. O spolupráci mohou být personalisté požádáni také v případě záležitostí týkajících se kultury organizace a s ní souvisejícími kroky a opatřeními. Kooperace s manažery na této úrovni se dotýká i problematiky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, výše mezd a platů a disciplinárních řízení vedených se zaměstnanci organizace. Nelze opomenout oblast pracovněprávních předpisů, kdy je spolupráce manažerů s personalisty velmi důležitá, a to zejména z hlediska dodržování všech legislativních náležitostí.

Spolu s liniiovými manažery *odpovídají personalisté za efektivní fungování podniku* a jsou samozřejmou součástí procesů souvisejících s jeho provozováním. Musí si tedy být vědomi své úlohy a přínosů pro organizaci, jimiž mohou přispět k jejímu úspěšnému fungování. To zahrnuje nejen profesionalitu v rámci personálních činností, ale také dostatečnou míru schopnosti reflexe aktuální situace v poučnosti, doporučení a návrhů na zlepšení či změnu jistých procesů tak, aby napomáhaly podniku k dosahování podnikatelských cílů.

Dlouhodobé organizační problémy týkající se řízení lidských zdrojů jsou jednou z hlavních oblastí, kterými se personalisté ve své činnosti zabývají. Při jejich analýze vychází především z podnikatelského plánu společnosti, a současně se svou činností sami podílí na procesu vytváření podnikatelských plánů. Personalisté se v roli stratégů snaží přesvědčit členy top managementu k vytváření takové organizační strategie, která by co nejefektivněji využívala potenciál zaměstnanců organizace.

Personalisté mohou díky své proaktivní roli využívat vlastní postavení v organizační hierarchii k analýze procesů, které se v rámci podniku odehrávají. V souvislosti s těmito procesy mohou personalisté vstupovat do procesů a plánování v oblasti změn a ovlivňovat jejich výslednou podobu. Analýzy, které v rámci mapování procesů v organizaci personalisté vypracovávají, mohou identifikovat nejen příležitosti a hrozby podniku, ale také příčiny možných problémů. Za tímto účelem provádí různá šetření, a následně navrhují možné kroky a opatření, které by měly vést ke zkvalitnění procesů v organizaci (například vzájemného působení mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci, týmové spolupráce, strukturálních změn, dopadu profesních i technologických inovací a procesů souvisejících s lidskými zdroji jako získáváním, výběrem, rozmíst'ováním, adaptací a stabilizací, rozvojem pracovníků či odměňováním). Z hlediska významu těchto úkolů a rozsahu dopadů vyplývajících z implementace navrhovaných opatření musí být personalisté skutečnými odborníky řízení změn. V souvislosti s touto oblastí a změnami, které personalisté iniciují, zmiňuje Armstrong (2007, s. 75) Caldwellovo pojetí personalistů (2001), jakožto nositelů změn v organizaci.

Personalisté mohou dle typů změn ovlivnit poměrně široké spektrum procesů. Caldwell (in Armstrong, 2007, s. 75) vytyčil čtyři hlavní oblasti změn, které mají dopad na procesy v rámci organizace i mimo ni. První oblastí je *transformační změna* představující zásadní změny, které mají fatální dopad na politiku organizace jako celku, a zároveň na procesy řízení lidských zdrojů. Další oblastí je *postupná změna*, která reprezentuje postupné přizpůsobování politiky a praxe lidských zdrojů, jež ovlivňují jednu či více personálních činností. Třetí oblastí je *vize personálního útvaru*, jež je souborem hodnot a přesvědčení, které mají dokládat opodstatněné postavení personálního útvaru, jakožto strategického partnera v podnikání zásadních kroků v rámci politiky organizace. Poslední oblastí změn je

odbornost v personalistice, kterou lze prokázat prostřednictvím specifického souboru znalostí a dovedností každého personalisty, který určuje jedinečnost jeho přínosů pro organizaci a procesy v ní probíhající.

Personalisté mohou dle Caldwell (in Armstrong, 1999, s. 76) zaujmout role činitelů změny, které prostupují napříč všemi výše uvedenými dimenzemi. Jsou jimi „bojovník za změnu“, „upravovatel změny“, „poradce při změně“ a „spolupracovník při změně“. V roli interního konzultanta působí personalisté na stejném principu jako externí konzultanti pro řízení tak, že spolupracují s ostatními zaměstnanci, jakožto klienty, na analýze a diagnóze problémů a společném hledání jejich řešení. Soustředí se především na personální činnosti a celý proces konzultování týkající se organizace, budování týmů a stanovování jejich cílů. Personalisté jsou těmi pracovníky, kteří monitorují uplatňování personální politiky v každodenním organizačním životě a sledují míru, v níž jednotlivé postupy korespondují s hodnotami organizace (jedná se o hodnoty související s personální oblastí organizace). Výkonem výše uvedených činností se personalisté mohou do diskomfortní situace, jelikož jejich dohled na správné provádění jednotlivých procesů v organizaci a uplatňování adekvátních nástrojů může být některými zaměstnanci vnímán negativně, až odmítavě. Je proto důležité, aby byli pracovníci seznámeni s důvody prováděného monitoringu a byli si vědomi toho, že je prováděn v zájmu zlepšování kvality a efektivnosti organizačních procesů, které se jich přímo dotýkají. Do role strážců hodnot se mohou personalisté dostat, upozorní-li na situace, kdy v organizaci dochází k jednání, které je v rozporu s jejími hodnotami nebo jsou-li v rámci plánování nových postupů navrhovány takové kroky, které s hodnotovou orientací společnosti nejsou v souladu. Armstrong dodává (1999, s. 77), že v případě této role personalisté fungují jako „svědomí“ managementu, což plně vystihuje význam, náročnost a nepostradatelnost této role.

- **Získávání podpory a angažovanosti**

Důvěra je v případě personalistů zásadním artiklem pro efektivní výkon pracovní role. Ze strany vedení je pro personalisty nezbytné získat podporu top manažerů, a to zejména v případě navrhování inovací v rámci organizačních procesů a řízení lidských zdrojů. Během jednání se zaměstnanci může důvěryhodnost personalistů usnadnit zavádění změn do personálního řízení i komunikaci s pracovníky, kteří v případě kladného vztahu

k personálnímu útvaru nemají zábrany při řešení problémů a vyhledávání personalistů jako poradců v profesních i osobních záležitostech.

Armstrong uvádí (1999, s. 87), že personalisté dosahují ve většině případů výsledků právě uplatňováním vlastního vlivu založeného na důvěryhodnosti a odbornosti. Mohou se vyskytnout i překážky, které mohou komplikovat prosazování záměrů personálního útvaru. Jedná se o dva typy překážek - prvním jsou *překážky a zábrany na straně manažerů*, kdy manažeři představují ty, kdo zablokují kroky a opatření, jejichž zavedení personalisté považují za inovativní, nebo se mohou pokoušet o vytváření opatření znesnadňujících zavádění procesů, o jejichž implementaci personalisté usilují. Druhý typ bariér představují *překážky a zábrany na straně pracovníků*, jelikož pracovníci se také mohou bránit plánovaným změnám ve standardech a pravidlech fungování organizace, mají-li pocit, že jsou v rozporu s jejich zájmy nebo se necítí připraveni na jejich akceptaci. Pro dosažení svých cílů mohou pracovníci použít jako možný prostředek například stávkou. *Získání podpory ze strany vrcholového managementu* lze docílit jakýmsi „marketingem“ personálního útvaru a obhajováním navrhovaných inovací. Vedoucí pracovníky lze snazším způsobem získat na svou stranu v oblasti zavádění inovací, je-li *prokazatelné, že zavedení inovace uspokojí potřeby organizace i vedoucích pracovníků; přidaná hodnota / návratnost investic pro organizaci je evidentní* (z návrhu jsou jasně patrné přínosy jeho zavedení a náklady s ním spojené); *zřejmé, že inovace již v organizaci dobře fungovala* například v pilotní podobě nebo pro společnost představuje *nejlepší dostupné řešení*, které lze efektivně implementovat v podmínkách existujících v organizaci; *na modelové situaci či grafu prokazatelný přínos implementace navrhovaných inovací; implementace inovací v souladu s plány výrobního procesu organizace* a nebude kvůli ní třeba zvýšit náklady; *zavedení inovací způsobem, jak zvýšit prestiž společnosti* a dostane ji do role „světové třídy“, která ve svém oboru patří mezi společnosti poskytující nejkvalitnější a inovované produkty či služby; *zavedení navrhovaných změn cestou ke zvýšení „zaměstnavatelské pověsti“ organizace*, jakožto podniku poskytujícího nadstandardní pracovní podmínky; *návrh stručný, věcný a dobře zdůvodněný* (prezentace by neměla přesahovat pět minut) a *zpracovaný vedle ústní prezentace i v písemné formě* (v tomto případě by neměl přesahovat jednu stránku).

7 Závěr

Osvojení interkulturních kompetencí, jak je patrné z předchozího textu, není otázkou několika dní - jedná se o dlouhodobý kontinuální proces získávání informací o zvycích, praktikách a komunikačních specifikách jednotlivých kultur. Tento soubor znalostí je nezbytné průběžně aktualizovat. Dnešní společnost se neustále vyvíjí pod silným tlakem médií a rozmanitých komunikačních kanálů, a tak znalosti o jiných kulturách nabývají poněkud dočasného významu, přesto je takřka nezbytné jimi disponovat a neustále se v tomto ohledu vzdělávat. Vzhledem ke globální propojenosti světa se mnohé kulturní odlišnosti stírají, tradiční praktiky pozbývají významu či zanikají a kulturní vzorce se tak svým způsobem unifikuji.

Současně je velice důležité, aby se lidé neustále zdokonalovali nejen ve znalostech o ostatních kulturách, ale stejně tak v ovládnutí cizích jazyků. Ať už z hlediska lepšího profesního uplatnění, rozšíření vlastních obzorů a možnosti s příslušníky různých kultur komunikovat. Efektivní obchodní jednání nezbytně vyžaduje od všech zúčastněných znalost projevů, které jsou během komunikace s kulturně odlišným protějškem žádoucí a které jsou naopak naprosto nepřijatelné či dokonce vyloučené.

Práce má napomoci ke zpřehlednění jednotlivých pojmů a ustálených slovních spojení, která jsou v souvislosti s kulturou běžně používána. Účelem přehledu je usnadnění orientace v textu, pochopení souvislostí a především poskytnutí užitečných informací aplikovatelných v praxi. Samozřejmé je, že údaje o charakteristikách jednotlivých kultur jsou značně zobecněné, a to vzhledem k rozsahu práce, který nedovoluje zaměřit se na konkrétní specifika jednotlivých kultur. Koester a Lustig v publikaci *Interculture competence* (2006) zmiňují mnohé příklady z praxe, která souvisí právě s tematikou interkulturních kompetencí. Obsahuje mnoho užitečných doplňujících informací, popisy situací z běžného života a schémat, která podporují komplexní pochopení problematiky.

Interkulturními kompetencemi by měli v ideálním případě disponovat všichni lidé, aby nedocházelo ke zbytečným střetům a nedorozuměním mezi nimi kvůli neznalosti specifických projevů odlišné kultury. Práce je zaměřena na reálné prostředí organizace nadnárodních společností, kde je výsada disponibility interkulturními kompetencemi nejen velkou výhodou, ale ve většině případů také nezbytností. Bez pracovníků, kteří disponují znalostmi interkulturních specifik, by nebylo možné efektivní fungování multikulturních týmů, ani úspěšná expanze společností do kulturně odlišného prostředí. Pracovníci by nebyli schopni adaptace na odlišné kulturní prostředí a efektivní komunikaci s tamními spolupracovníky, obchodními partnery a klienty.

Cílem předchozího textu byla komparace přístupů jednotlivých autorů, kteří se tématu interkulturality věnují a sumarizace textů a výzkumů dosud publikovaných a prováděných na toto téma. Snahou bylo vytvořit ucelené shrnutí problematiky do logicky členěného celku, který bude poskytovat základní informace o problematice interkulturality v organizaci a jejím vlivu na komunikaci pracovníků. Snažila jsem se o přiblížení aktuální situace ve společnostech, které působí globálně a zaměstnávají kulturně různorodé skupiny pracovníků. Vzhledem k mým malým profesním zkušenostem však nedokážu poskytnout sofistikovaný pohled na to, jak firmy v praxi vnímají interkulturní pracovní týmy ve svých strukturách.

Jsem přesvědčená o tom, že problematika interkulturality nabývá na významu, a to vzhledem k postupnému zpřístupňování nových trhů ve velmi specifických kulturních prostředích. Chtějí-li organizace na tyto trhy vstoupit a uplatnit se na nich, musí vytvořit takové systémy komunikačních vzorců pro své pracovníky, aby s jejich použitím byli schopni efektivně komunikovat v rámci cizího kulturního prostředí a společnost se tak úspěšně začlenila do tržního prostředí dané země. Je zjevné, že v rámci vytváření teorií zaměřených na téma interkulturality dochází ke značnému zobecňování. Lidé tak musí pro tuto specifickou oblast takový cit, aby byli schopni ze zobecněných informací vytvářet konkrétní a v praxi uplatnitelné a efektivní výstupy. Otázkou je, do jaké míry se tomu tak děje ve skutečné obchodní a organizační praxi.

Organizace by měly zaměstnance v oblasti znalostí specifik interkulturní komunikace průběžně vzdělávat, aby se na ně v případě expanze na nový trh mohly plně spolehnout a pověřit je reprezentací celé společnosti. Takto zkušenosti zaměstnanci by měli předávat své znalosti a zkušenosti ostatním kolegům, aby jim napomohli v přípravě na styk s obchodními partnery s odlišnými komunikačními vzorci, podíleli se na vytváření interního organizačního know-how pro tuto oblast a byli za to také adekvátně odměněni.

Syntéza informací, které jsem prostřednictvím dostupných zdrojů shromáždila, potvrdila tezi, že multikulturní složení pracovních skupin skutečně ovlivňuje komunikaci mezi pracovníky v organizaci a přistoupí-li se k vedení pracovníků v tomto prostředí správně, rozmanité kulturní složení vytváří podnětné a dynamické pracovní podmínky. Mnozí autoři hovoří především o nutnosti vzdělávání a přípravy pracovníků v oblasti interkulturních kompetencí, nicméně se mi nepodařilo dohledat žádný konkrétní případ, kdy by organizace vytvářela specifická opatření s ohledem na existující interkulturalitu v prostředí pracovních skupin složených z příslušníků odlišných kultur. Možnou příčinou nedohledání těchto informací je má malá profesní zkušenost v prostředí nadnárodních organizací. V případě překonávání komunikačních bariér a kulturních rozdílů mezi pracovníky z rozdílného kulturního prostředí byl v předchozím textu zmíněn diversity management, který je efektivním přístupem ke specifickým odlišnostem v komunikačních projevech pracovníků z odlišného kulturního prostředí. Díky analýze těchto informací se potvrdila teze, že interkulturalita má jednoznačný vliv na komunikaci mezi pracovníky v organizaci. Pozitivní přínos má pro organizaci existence multikulturních pracovních skupin v případě, že se vedení o pracovníky zajímá a snaží se o vytvoření podnětného prostředí, které bude rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků nejen na úrovni profesní, ale také komunikační.

8 Soupis bibliografických citací

- 1) ARMSTRONG, M., *Personální management*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s., ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BELBIN, M., *Typologie týmových rolí* [online]. Brno : Belbin CS, 2012. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z www: <http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co>.
- 4) BENDA, O., Jeden svět, mnoho kultur. *HR Forum*, 2006, č. 6.
- 5) BJORKMAN, I., EVANS, P., PUCIK, V., *The global challenge*, 2nd ed., New York: The McGraw-Hill Companies, 2007, 675 s., ISBN 978-0-07-111417-2.
- 6) CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s., ISBN 978-80-247-3348-7.
- 7) ČÁPOVÁ, Š., Kultura – brýle, občas staré. *HR Forum*, 2007, č. 7-8.
- 8) DE CALLIER, P., 7 tips for hiring world-class talent. *HR Forum*, 2010, č. 10.
- 9) DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, Praha: CH Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4.
- 10) PFRISCH, P., ŠAFRÁNEK, P., Evropští odborníci zůstávají doma. *HR Forum*, 2007, č. 2.

- 11) HOFSTEDE, G., Cultural constraints in management theories. *ABI/INFORM Global*, 1993, vol. 7, no. 1, s. 81-94.
- 12) HOFSTEDE, G., Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations; 2nd ed., Newbury Park: Sage Publications, 2003, ISBN 978-0803973244.
- 13) KOČIANOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3.
- 14) KOESTER, J., LUSTIG, M., W., Intercultural competence, 5th ed., Boston: Pearson Education, 2006, 394 s., ISBN 0-205-45352-X.
- 15) KOONTZ, H., WEIHRICH, H., Essentials of management: an international perspective, 7th ed., New Delhi: McGraw-Hill Education, 2006, 475 s., ISBN 978-0-07-062030-8.
- 16) KUBÍN, Z., Multikulturnost není jen pro velké. *HR Forum*, 2006, č. 6.
- 17) MINTZBERG, H., Americký management spálené země. *HR Forum*, 2008, č. 7-8.
- 18) MOODIAN, M., A., Contemporary leadership and intercultural competence, Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009, 295 s., ISBN 978-1-4129-5452-5.
- 19) MORGENSTERNOVÁ, M., ŠULOVÁ, L., Interkulturní psychologie: Rozvoj interkulturní senzitivity, Praha: Karolinum, 2007, 218 s., ISBN 978-80-246-1361-1.
- 20) NOVÝ, I., Interkulturní management: Lidé, kultura a management, Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s., ISBN 80-7169-260-3.

- 21) NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S., *Interkulturní komunikace*, 1. vydání, Praha: Management Press, 2007, 158 s., ISBN 978-80-7261-158-4.
- 22) Redakce časopisu *HR Forum*, Generace Y mění tvář výrobní sféry. *HR Forum*, 2007, č. 10.
- 23) Redakce časopisu *HR Forum* s využitím materiálů z BNET.com, 10 strategických rad pro manažery mobilních pracovníků. *HR Forum*, 2010, č. 1.
- 24) ROFLÍK, V., Jak válčí personalisté v japonské firmě?. *HR Forum*, 2009, č. 9.
- 25) TURECKIOVÁ, M., *Organizační chování*, 1. vydání, Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007, 123 s., ISBN 978-80-239-9191-8.
- 26) URIGA, J., Globalizácia kultúry, kultura globalizácie. *HR Forum*, 2010, č. 7-8.
- 27) VALTIN, P., Schopný šéf má úspěšné lidi [online]. Praha : IVITERA, 2012. [cit. 2012-03-30]. Dostupné z www: <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/static/interview/interview90.html>>.
- 28) VELÍŠKOVÁ, H, Nový trend: Řízení diverzity. *HR Forum*, 2006, č. 11.
- 29) Výzkumné materiály společnosti IDC [online]. Framingham : IDC, 2012. [cit. 2012-03-29]. Dostupné z www: <<http://www.idc.com/>>.