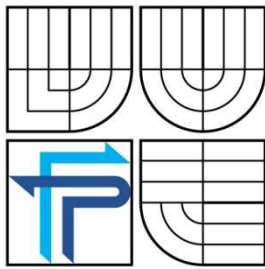


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZKVALITNĚNÍ MULTIKULTURNÍHO MANAGEMENTU

THE SUGGESTION OF IMPROVEMENT IN MULTICULTURAL MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MIROSLAV HOLCMAN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Holecman Miroslav, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zkvalitnění multikulturního managementu

v anglickém jazyce:

The Suggestion of Improvement in Multicultural Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod, cíle práce
Přehled teoretických poznatků
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace
Literatura
Přílohy

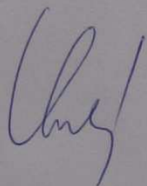
Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

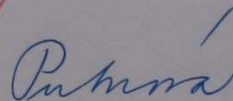
- HOFSTEDE, G. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 2007. 335s. ISBN 987-80-86131-70-2.
NOVÝ, I., SCHORLL-MACHL, S. a kol. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.2. vyd. 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.
NOVÝ, I. a kol. Interkulturní management. 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. Spolupráce přes hranice kultur. 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
PICHANIČ, M. Mezinárodní management a globalizace. 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-6-X.
ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání. 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů zkušenosti managementu firem v České republice v oblasti interkulturní komunikace a interkulturního tréninku. Obsahuje návrhy, které povedou ke zvýšení produktivity práce ve firmách pohybujících se v multikulturním prostředí.

Abstract

Masters' thesis is analysing through questionnaires and conversations experience of management of the companies in the Czech Republic in the area of intercultural communication and intercultural training. It contains suggestions which will lead to rise of labour productivity in the companies doing business in the multicultural environment.

Klíčová slova

Multikulturní prostředí, multikulturní management interkulturní komunikace, interkulturní trénink.

Keywords

Multicultural environment, multicultural management, intercultural communication, intercultural training.

HOLCMAN, M. *Návrh na zkvalitnění multikulturního managementu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 100 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému CSc., který svými odbornými radami a připomínkami přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	11
1 Teoretická východiska.....	12
1.1 Kultura.....	12
1.1.1 Kultura jako ledovec	13
Kultura a komunikace.....	14
1.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.....	16
1.2.1 Mocenský odstup (Power Distance Index – PDI).....	16
1.2.2 Individualismus (Individualism – IDV).....	16
1.2.3 Maskulinita (Masculinity – MAS).....	17
1.2.4 Vyhybání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index – UAI).....	18
1.2.5 Dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation – LTO).....	19
1.3 Kulturní dimenze podle Edwarda T. Halla	19
1.4 Kulturní dimenze podle Fonsa Trompenaarse	20
1.4.1 Vztah k druhým lidem	21
1.4.2 Vztah k času.....	22
1.4.3 Vztah k přírodě	23
1.5 Interkulturní komunikace	23
1.5.1 Vlastní, cizí, interkulturní	24
1.5.2 Interkulturní vnímání	26
1.5.3 Kulturní šok	27
1.6 Mezinárodní management.....	28

1.6.1	Aspekty kultury v mezinárodním managementu	29
1.6.2	Nová kategorie lídrů	29
1.6.3	Manažeři a mezinárodní management	31
1.7	Řízení mezinárodních lidských zdrojů.....	32
1.7.1	Výběr správného člověka.....	33
1.7.2	Multikulturní trénink.....	34
2	Analýza problému a současné situace.....	35
2.1	Analýza problematiky relokace zaměstnanců nadnárodních firem	36
2.1.1	Základní informace a charakteristika.....	36
2.1.2	Lidé pracující v zahraničí	38
2.1.3	Destinace expatriotů a kritická místa při relokaci	41
2.1.4	Reakce na aktuální události	42
2.1.5	Multikulturní příprava.....	45
2.1.6	Hodnocení pobytů v zahraničí a jejich úspěšnost.....	51
2.1.7	Outsourcing.....	56
2.2	Analýza současné situace v České republice - dotazníkové šetření a osobní rozhovory	58
2.2.1	Dotazníkové šetření	60
2.3	Shrnutí analýzy a současné situace	71
3	Vlastní návrhy řešení	73
3.1	Interkulturní trénink	73
3.1.1	Interkulturní trénink – outsourcing.....	73

3.1.2	Interkulturní trénink v rámci společnosti.....	78
3.2	Předávání zkušeností v rámci firmy.....	79
3.3	Další návrhy a doporučení	80
3.4	Předpoklady realizace	81
	Závěr	82
	Seznam použité literatury a dalších pramenů.....	83
	Seznam použitých zkratk, symbolů a pojmů.....	85
	Seznam obrázků	86
	Seznam tabulek	87
	Seznam grafů.....	88
	Seznam příloh.....	90

Úvod

Význam kultury je v současném mezinárodním obchodě stále podceňován. Přitom neznalost cizí kultury přináší firmám pohybujícím se v multikulturním prostředí zbytečné problémy a často i vyšší náklady.

Existuje teorie, která říká, že internacionalizace vytvoří nebo alespoň povede ke společné celosvětové kultuře. Lidé poukazují na produkty McDonald's nebo Coca-Cola, které chutnají všude stejně, a říkají, že se díky tomu kultury stávají podobnějšími. Mají samozřejmě pravdu. Mnoho produktů a služeb je velmi podobných po celém světě. Ale zapomínají na to, že tyto produkty a služby mají pro lidi z různých kultur rozdílný význam. Jít na večeři do McDonald's v Moskvě znamená, že má člověk určité postavení, zatímco v New Yorku je to jen rychlé občerstvení pro obyčejné lidi.¹

V dnešním globalizovaném světě, ve kterém se každý den setkávají lidé z různých kultur, nestačí znát jen jazyk svých obchodních partnerů nebo podřízených, ale je nezbytné znát i jejich kulturu - rituály, zvyklosti, normy a hodnoty. A pouze manažeri, kteří dobře znají kulturu svých podřízených nebo obchodních partnerů, mohou být ve své práci opravdu úspěšní.

Cílem diplomové práce je navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení produktivity práce ve společnostech obchodujících se zahraničím. Dílčím cílem práce je zvýšení povědomí o problematice interkulturní komunikace a interkulturního tréninku mezi českými manažery.

Pro splnění cíle práce použiji metodu dotazníkového šetření a osobních rozhovorů.

V diplomové práci jsem si stanovil následující hypotézu: management firem v České republice, které obchodují se zahraničím, nevěnuje dostatečnou pozornost interkulturní přípravě svých zaměstnanců.

¹ TROMPENAARS, F. a HAMPDEN-TURNER, CH. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. [online], 1998. s. 3.

1 Teoretická východiska

1.1 Kultura

Původní význam latinského slova *cultura* bylo obdělávání a vzdělávání země. V moderních společenských vědách, zejména v kulturní antropologii, sociologii a sociální psychologii se chápe velmi široce jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu.²

Pojem kultura není v této práci chápán v souvislosti s uměním. Je zde chápán ve spojení s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním a způsobem komunikace, které si osvojují a sdílejí lidé, kteří jsou součástí určité skupiny.³

Všichni vědci, kteří se teoreticky zabývají pojmem kultura, se shodují v tom, že kultura zahrnuje velmi širokou oblast, od předmětů vyrobených lidmi, přes řeč, hodnoty, ideje, pohled na svět a filozofii, až ke způsobu zacházení s živými a neživými věcmi.⁴

Existuje mnoho různých definic kultury. Podle Geerta Hofstedeho je kultura vždy kolektivním jevem, protože je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili v rámci stejného sociálního prostředí, ve kterém se s ní seznámili. ***Je to kolektivní programování myslí, které odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie lidí od ostatních.*** Kultura je naučená, nikoliv zděděná. Odvíjí se spíše od sociálního prostředí než od genů jednotlivce. Kultura by měla být odlišována od lidské povahy na jedné straně a osobnosti jednotlivce na straně druhé (viz. Obrázek č. 1).⁵

Lidská povaha představuje obecnou úroveň mentálního softwaru. Ten je děděn v genech. Schopnost člověka cítit strach, zlost, lásku, radost, smutek, potřebu být ve spojení s ostatními, hrát si a cvičit, schopnost pozorovat prostřední a mluvit o něm s jinými lidmi, toto všechno patří do této úrovně mentálního programování. Avšak, jak

² NOVÝ, I. a kol. *Interkulturlální management*, 1996. s. 9.

³ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*, 2001. s. 10.

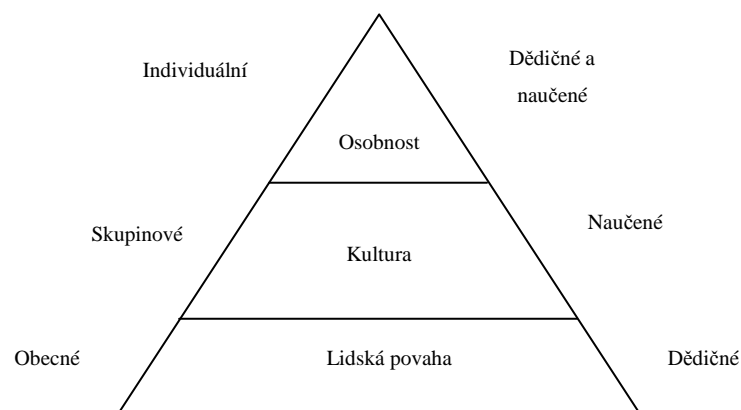
⁴ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 11.

⁵ HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the mind* [online], 2005. s. 4.

jednotlivec nakládá s těmito pocity, jak vyjadřuje strach, radost, postřehy atd. je modifikováno kulturou.

Na druhé straně *osobnost jednotlivce* je jedinečný soubor mentálních programů, které jednotlivec nesdílí s žádným jiným člověkem. Je založena na rysech, které se částečně dědí s jedinečným souborem genů a částečně jsou naučeny.⁶

Obrázek č. 1: Mentální programování



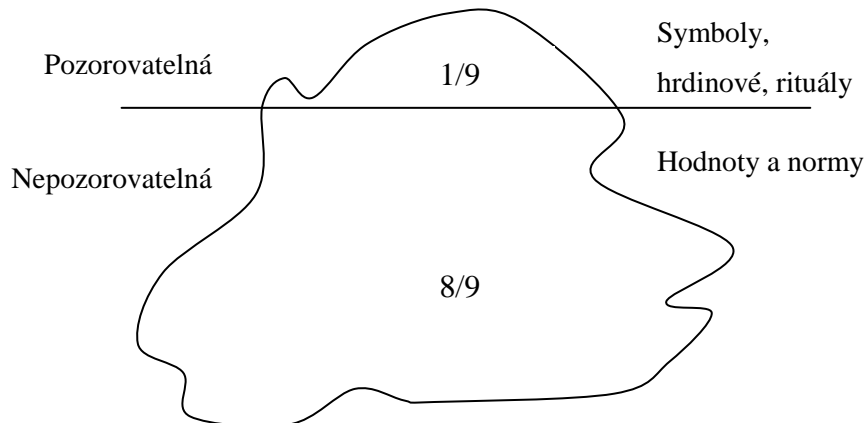
Zdroj: zpracováno dle HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the mind*, s. 4.

1.1.1 Kultura jako ledovec

Kulturu si můžeme představit jako ledovec, ze kterého vidíme pouze jeho špičku představovanou symboly, hrdiny a rituály dané kultury. Ale podstatná část ledovce, která reprezentuje hodnoty a normy, je před námi skryta „ pod hladinou“. Proto je nezbytné pro úspěšnou interkulturní komunikaci se s touto částí seznámit, abychom zbytečně nenarazili, a pokud si představíme sami sebe jako loď, se nepotopili.

⁶ HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the mind* [online], 2005. s. 4 – 5.

Obrázek č. 2: Kultura jako ledovec

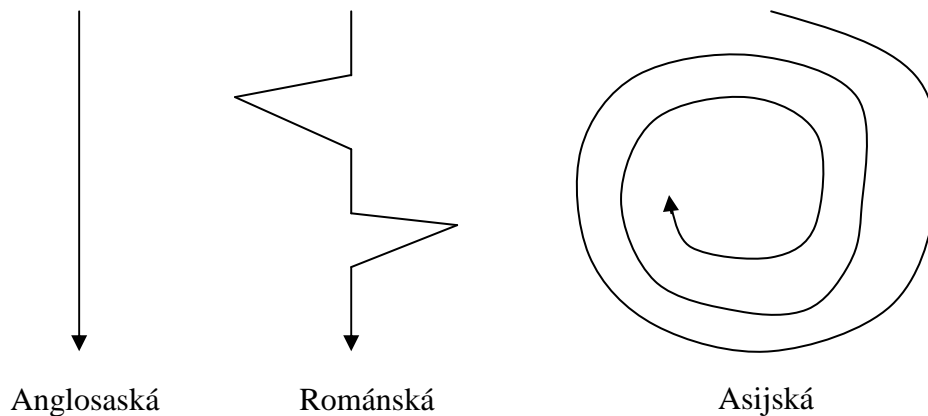


Zdroj: zpracováno dle přednášky Eddy Van Hemerlicka na téma Cultural Values and Communication in International Prospective.

Kultura a komunikace

Následující příklad, který se věnuje rozdílům ve způsobu řešení problému, nám prakticky dokládá, jak je důležité znát hodnoty a normy dané kultury, které nejsou na první pohled pro nás viditelné, ale pro úspěšnou interkulturní komunikaci jsou naprosto nezbytné.

Obrázek č. 3: Kulturní rozdíly v přístupu řešení problému



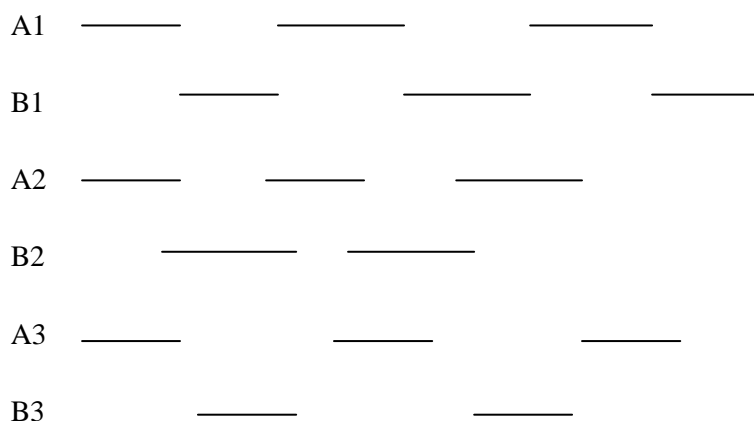
Zdroj: zpracováno dle přednášky Eddy Van Hemerlicka na téma Culture and Communication.

Obrázek č. 3 nám ukazuje, jak lidé s rozdílným kulturním zázemím řeší vzniklé problémy, např. při obchodním jednání. Od obchodních partnerů s anglosaským kulturním zázemím můžeme očekávat, že při řešení problému půjdou rovnou k věci a

řeknou nám, kde vidí problém. U lidí s románskou kulturou je možno očekávat, že budou rozvíjet své myšlenky i jinými směry, které výslovně s řešením problému nesouvisí, ale i přesto se poměrně rychle dostanou k podstatě problému. Ovšem u lidí s asijskou kulturou (např. Japonců) se dá předpokládat velmi dlouhá cesta, než se dostanou k samotnému problému. V případě, že americká firma vyšle do Japonska svého nejlepšího vyjednavče, který je tvrdý a jde rovnou k věci, je velice malá pravděpodobnost, že s tímto svým chováním uspěje a uzavře se svými japonskými kolegy kontrakt.

Dalším zajímavým příkladem proč je důležité znát hodnoty a normy dané kultury, kde chceme podnikat, je způsob, jakým lidé mluví.

Obrázek č. 4: Způsob vedení rozhovoru v různých kulturách



Zdroj: zpracováno dle přednášky Eddy Van Hemerlicka na téma Culture and Communication (Trompernaars,1993:86)

Anglosaské kultury (A1 a B1) – obrázek ukazuje skutečnost, že v této kultuře jeden člověk domluví a teprve pak začne mluvit druhý a přerušování je nezdvořilé.

Románské kultury (A2 a B2) – v těchto kulturách je typická rychlá reakce, lidé mluví a zároveň i poslouchají, skákání do řeči je v pořádku.

Japonsko (A3 a B3) – mluvení je přerušováno chvílemi ticha. Pokud tohle vyjednavč neví, může si myslet, že se protistraně jeho návrh nelíbí a začne například snižovat cenu kontraktu. Ale skutečnost je taková, že japonští partneři ukazují vyjednavči svůj respekt a naznačují, že o jeho návrhu přemýšlí.

1.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Tyto kulturní dimenze formulují všeobecnou úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi. Upozorňují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních měřítek života lidí, ale ovlivňují zvláště oblast práce a managementu. Jedná se o následujících pět kulturních dimenzí:⁷

1.2.1 Mocenský odstup (Power Distance Index – PDI)

Jde o stupeň míry, v jaké hierarchicky níže postavení členové institucí a organizací v dané společnosti očekávají a akceptují skutečnost, že se moc mezi lidmi dělí nerovným způsobem. (0 = malý mocenský odstup, 100 = velký mocenský odstup)⁸

Kultury s malým mocenským odstupem:

- ✓ manažer je blíže svým zaměstnancům,
- ✓ vedoucí deleguje pravomoci na podřízené,
- ✓ je v pořádku s vedoucím nesouhlasit nebo se ho ptát,
- ✓ vedoucí chápe sám sebe jako součást skupiny.

Kultury s velkým mocenským odstupem:

- ✓ větší odstup mezi vedoucím a podřízenými,
- ✓ moc je centralizována a všeobecně není sdílána,
- ✓ vedoucí nedeleguje pravomoci a neoceňuje iniciativu,
- ✓ pracovníci se neptají svého vedoucího a nepolemizují s ním,
- ✓ vedoucí vidí sebe jako jednu úroveň a pracovníky jako další.⁹

1.2.2 Individualismus (Individualism – IDV)

Individualismus je protikladem kolektivismu a je typický pro společnost, ve které jsou vztahy mezi jedinci volné: očekává se, že každý se stará především o sebe a svou

⁷ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001. s. 23.

⁸ NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management*, 1996. s. 55.

⁹ *Cross-Cultural Skills Training: What Is Culture?* [online]. Poslední aktualizace 20. listopadu 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://culture101.rice.edu/culture.cfm?doc_id=8705>.

bezprostřední rodinu. Kolektivismus je charakteristický pro společnost, ve které jsou lidé od svého narození integrováni do silných, soudržných skupin. Toto členství jim během života zaručuje ochranu jako protihodnotu značné loajality. (0 = silně kolektivistická kultura, 100 = silně individualistická kultura)¹⁰

Individualistické kultury

- ✓ lidé se zaměřují sami na sebe,
- ✓ důraz je kladen na nezávislost,
- ✓ lidé si všeobecně udržují určitý psychologický a emociální odstup jeden od druhého,
- ✓ člověk se může připojit k určité skupině, ale členství v ní není nezbytné k tomu, aby měl identitu nebo byl úspěšný.

Kolektivistické kultury

- ✓ pocit sebe sama vychází z členství v určité skupině, např. rodiny nebo pracovního kolektivu, kde má každý svoji roli,
- ✓ lidé věří, že přežití a úspěch skupiny jim zajistí prosperitu,
- ✓ soulad a vzájemná závislost členů skupiny je zdůrazňována a oceňována,
- ✓ členové skupiny si jsou psychologicky a emociálně blízcí, ale rezervovaní k členům jiných skupin.¹¹

1.2.3 Maskulinita (Masculinity – MAS)

Maskulinita je protikladem feminity. Tato dimenze ukazuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně určené. V maskulinních kulturách jsou společenské role mužů a žen jasně odděleny. Mužské role jsou charakterizované snahou dosáhnout výkonu a prosadit se, dominancí a materiálními motivy, zatímco ženské role jsou určovány starostlivostí, skromností, solidaritou a dobrosrdečností. Ve femininních kulturách mohou téměř všechny

¹⁰ NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management*, 1996. s. 55.

¹¹ *Cross-Cultural Skills Training: What Is Culture?* [online]. Poslední aktualizace 20. listopadu 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://culture101.rice.edu/culture.cfm?doc_id=8639>.

společenské role vykonávat jak muži, tak ženy a mužské a ženské role nejsou přesně definovány. (0 = silně femininní kultura, 100 silně maskulinní kultura)

1.2.4 Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index – UAI)

Pro členy kultur s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou pravidla k řízení soukromého a veřejného života závazná a na nejasné poměry reagují dezorientací nebo dokonce agresí. Díky tomu se zde podle profesora Geerta Hofstedeho vytvářejí velmi komplexní a striktní společenské systémy řízení, jejichž porušení je sankcionováno. Pro členy kultur s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě jsou pravidla řízení soukromého i veřejného života jen velmi málo závazná a reagují na nejasné nebo dokonce chaotické poměry relativně klidně. Díky tomu se zde podle profesora Hofstedeho tvoří velmi flexibilní společenské systémy řízení. (0 = malá míra vyhýbání se nejistotě, 100 = vysoká míra vyhýbání nejistotě)¹²

Kultury s malou mírou vyhýbání se nejistotě

- ✓ existuje méně zákonů a není kladen takový důraz na jejich respektování,
- ✓ je v pořádku porušit určitý zákon nebo pravidlo v určitých případech,
- ✓ je v pořádku obejít své vedoucí, pokud je to nezbytné,
- ✓ konfliktům se nelze pokaždé vyhnout a riziko je přijatelné.

Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě

- ✓ existuje více zákonů a je kladen větší důraz na jejich respektování,
- ✓ nikdy není správné porušit zákon, ať už by byl důvod jakýkoliv,
- ✓ konfliktům se lidé musí vyhnout, riziko není přijatelné,
- ✓ výměna informací je více formální,
- ✓ rozmanitost je nebezpečná.¹³

¹² NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 21 -22.

¹³ *Cross-Cultural Skills Training: What Is Culture?* [online]. Poslední aktualizace 20. listopadu 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://culture101.rice.edu/culture.cfm?doc_id=8706>.

1.2.5 Dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation – LTO)

V kulturách se silnou dlouhodobou orientací přetrvává působení velice starých tradic až do současnosti a dnešní jednání má vysokou závaznost do budoucnosti. V takovýchto kulturách vznikají velmi stabilní a závazné sociální struktury přetrvávající generace, které je možné jen velmi těžko změnit. V kulturách se slabou dlouhodobou orientací mají tradice nejvýše nostalgickou hodnotu. V takovýchto kulturách se provádějí sociální změny velmi jednoduše, vzniklé sociální poměry jsou ovšem poměrně nestabilní a nezávazné. (0 = velmi krátkodobá orientace, 100 = velmi dlouhodobá orientace)¹⁴

1.3 Kulturní dimenze podle Edwarda T. Halla

Edward T. Hall zvolil zcela jiný základ než Geert Hofstede, ale dospěl stejně jako on k určitým kulturním dimenzím. Vycházel spíše z antropologického základu, tzn., že se snažil identifikovat základní dimenze lidského soužití, se kterými se potýkají lidé ve všech kulturách. Jedná se o následující tři dimenze:

- ✓ prostoru,
- ✓ času,
- ✓ komunikace.

Každá kultura musí vyvíjet s ohledem na tyto základní dimenze určité standardy jednání.

- **Prostor** – pokud jde o prostor, vznikají kulturní rozdíly např. s ohledem na fyzickou/tělesnou vzdálenost, kterou člověk při rozhovoru s někým cizím, obchodním partnerem nebo s přáteli přirozeně a dobrovolně zaujímá.
- **Čas** – Edward T. Hall rozlišuje kultury s **monochronním a polychronním vnímáním času**. U monochronně orientovaných kultur představuje ubíhající čas lineární osu, na které jsou umístěna jednání, která se uskutečňují v zamýšleném pořadí. Tato orientace má vysoké požadavky na plánovací schopnosti a spolehlivost nejen jednotlivců, ale i společenských systémů. Poměrně malé je v monochronně orientovaných kulturách hranice tolerance vůči časovým/termínovým kolizím a vůči

¹⁴ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 21 -22.

rušení a přerušování obchodních schůzek. Naopak v polychronně orientovaných kulturách vytvářejí vlastní úmysly jednání různé roviny, ze kterých může vždy několik probíhat v jednom okamžiku. Tato orientace staví vysoké požadavky na časovou flexibilitu a nepoměrně vysoká tolerance vůči časovým/termínovým kolizím a vůči chybám a přerušování.

- **Komunikace** – podle komunikace Edward T. Hall rozlišuje, tzv. nízký, slabý komunikační kontext, který je doprovázený explicitní a přímou komunikací (**low context**), a tzv. vysoký, silný komunikační kontext, doprovázený implicitní a nepřímou komunikací (**high context**). Kulture, ve kterých dominuje „low context“ komunikace, jsou charakteristické snahou vyjádřit všechny relevantní informace pokud možno v komunikaci explicitně, aby posluchači zbylo co nejméně prostoru pro vlastní dodatečnou interpretaci. Naopak v kulturách, kde převažuje „high context“ komunikace, je to co je slovně vyjádřeno plně náznaků a mnohoznačných obrazných přirovnání, jejichž význam se odkryje pouze s ohledem na celý komunikační kontext.¹⁵

1.4 Kulturní dimenze podle Fonse Trompenaarse

Fons Trompenaars se pokusil postoupit v analýze kulturních diferencí hlouběji a konkrétněji identifikovat dimenze, které ovlivňují uvažování i sociální chování příslušníků jednotlivých kultur.

Podle Fonse Trompenaarse vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života:

- ✓ ve vztahu k druhým lidem,
- ✓ ve vztahu k času,
- ✓ ve vztahu k přírodě.

¹⁵ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 22 -23.

V jejich rámci lze identifikovat celkem 7 základních dimenzí kultury. Z těchto dimenzí pak lze relativně snadno odvodit nejen pravděpodobné a očekávatelné způsoby chování, ale i určitá doporučení ke snadnějšímu pochopení, komunikaci a vzájemné spolupráci.

1.4.1 Vztah k druhým lidem

- **Universalismus vs. partikularismus** – univerzální postoj znamená silnější orientaci na pravidla než na konkrétní lidi. Právně kodifikované smlouvy se musí dodržovat bez ohledu na konkrétního člověka i specifické okolnosti. Partikularismus více zdůrazňuje individuální, osobní aspekt, a proto připouští rozdílné úhly pohledu a tedy i rozdílné pravdy. Konkrétní člověk může vyžadovat specifické ohledy, vzhledem k charakteru vzájemného vztahu i měnícím se podmínkám.
- **Kolektivismus vs. individualismus** – individualismus upřednostňuje delegování, individuální motivaci a výkon. Individualistické kultury delegují jedinci i mimořádné pravomoci při reprezentaci zájmů firmy. Výhodou je rychlost a celková operativnost vnějších dohod, avšak s rizikem, že jejich uskutečnění může být komplikované následným konfliktem mezi daným jedincem a představami vlastní firmy. Kolektivistické kultury zdůrazňují vzájemnou spolupráci, soudržnost a solidaritu. Stimulace a motivace musí být zaměřena na celou skupinu a celková dynamika skupiny je vyšší prioritou než osobní rozvoj jedince. Tyto firmy působí spíše pomaleji a nepružně, jsou zastupovány velkými skupinami vyjednávačů, kteří představují širokou paletu zájmů celé firmy. Po obvykle dlouhých vyjednávacích procedurách se však není třeba již obávat případných změn postojů a z toho vyplývajících komplikací.
- **Neutrální vs. emocionální** – neutrální kultury dávají přednost věcné racionalitě a chladné rozvážnosti. Emocionální kultury nejenže emoce připouštějí, ale velmi intenzívně pracují s mnoha jejich projevy, s individuálními pocity, city, prožitky a náladami. Jejich váha a projevy jsou proto v obou typech kultur velmi rozdílné. Hlasitě projevovaná radost nebo smutek a pláč, velká nadsázka při argumentaci a silná gestikulace tak nesmějí být zaměňovány s nízkou úrovní profesionality, stejně jako kamenná tvář, chladná kalkulace a rezervované vyjadřování s osobnostní nevyzrálostí a lidskou lhostejností.

- **Difúzní vs. specifický** – specifické kultury jasně oddělují pracovní a soukromé záležitosti, zatímco difúzní mají silný sklon je směřovat. Pro specifické kultury je navíc charakteristická malá tzv. soukromá zóna, která je zřetelně oddělena od velké zóny veřejné. Tato veřejná zóna pak zahrnuje i skutečnosti, které difúzní kultury považují již za soukromé. K nedorozumění pak dochází z důvodu, že snadný vstup do veřejné zóny kultury specifické je interpretován kulturou difúzní jako pozvání do zóny již soukromé. Takováto nedorozumění doprovázená mnoha osobními zklamáními se odehrávají velice často mezi Američany (specifičtí) a Evropany (difúzní). Ve svém důsledku pak Američané získávají nálepku povrchnosti, v jejímž rámci vytvářejí jen velmi účelové sociální vztahy, Evropané pak pověst velmi upjatých a zkosnatělých lidí se složitou strukturou sociálních vztahů, které nemají zřetelný smysl.
- **Úspěch vs. přisuzování** – každá společnost se dělí do sociálních vrstev i na základě společenského statusu. Velký rozdíl je ale v tom, jakým způsobem se příslušného statusu dosahuje. Některé kultury odvíjejí status jedince od činnosti, kterou vykonává, a úspěchu, kterého dosahuje do velké míry bez ohledu na jeho zdroje, příčiny a jakékoli hlubší společenské či osobní souvislosti. Přisouzený status pak představuje jedince ve smyslu jeho věku, společenské původu, vzdělání, příslušnosti ke konkrétním sociálním skupinám apod. Nepříjemnými nedorozuměními v oblasti komunikace a vyjednávání jsou pak nejasnosti, jaký status má vlastně obchodní partner ve své organizaci. Tedy jak vážně je možno brát jeho prohlášení, nabídky a vzniklé závazky.

1.4.2 Vztah k času

- **Následný vs. souběžný** - následný vztah znamená vnímání času jako sledu výlučně po sobě následujících událostí, které se prakticky nemohou překrývat. Důraz je kladen na přesný časový plán a jeho striktní dodržování. Naproti tomu souběžné vnímání času představuje vzájemné překrývání se jednotlivých událostí nebo činností, případně jejich současné vykonávání. Je zřejmé, že příslušníci rozdílných kultur mohou v tomto smyslu velmi pochybovat o schopnostech i dobrých mravech svých partnerů. Pokud si neuděláte čas pouze pro svého partnera v případě prvním,

nebo bezprostředně nereagujete na momentální požadavky partnera bez ohledu na svůj časový plán v případě druhém, nedorozumění či konflikt jsou na světě.

1.4.3 Vztah k přírodě

- **Vnitřní orientace vs. vnější orientace** – vnitřní orientace předznamenává silného jedince, který je ochoten i schopen ovlivnit, podmanit si a využít ve svůj prospěch celé své okolí – přírodní, technické, ekonomické i sociální. Naopak vnějškově orientované kultury zdůrazňují přirozenou shodu a splynutí s okolím. Vnitřně orientované kultury jsou spíše individualistické, univerzalistické, specifické, pragmatické a výkonově orientované, kultury vnějškově orientované jsou více „filozofující“, kolektivistické, difúzní a partikularistické.¹⁶

1.5 Interkulturní komunikace

Naučit se dobře komunikovat mimo rámec vlastní kultury znamená projít třemi základními fázemi:

1. **uvědomění** si rozdílnosti kultur,
2. získání **znalostí** o jiné kultuře (jiných kulturách),
3. vlastní **zkušenosti** s aktivní komunikací.

Základním předpokladem úspěchu je pochopení. Uvědomění si skutečnosti, že každý člověk je nositelem určitého mentálního softwaru, který je závislý na podmínkách, ve kterých byl vychován. Toto poznání je základem pro vytvoření postoje **kulturního relativismu**. Ochota vnímat rozdílnost kultur je nezbytná pro získávání objektivních, nezaujatých poznatků a znalostí o odlišných kulturách. **Podmínkou poznání není nezbytně skutečné sdílení hodnot cizí kultury, ale respekt k nim.** Pokud považujeme svoji kulturu za dokonalejší, rozvinutější a nadřazenou ostatním kulturám a nedokážeme-li si uvědomit, že pro takový postoj neexistují žádná oprávnění, tak i poznání je zkreslené.

¹⁶ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, 2001. s. 25 – 28.

1.5.1 Vlastní, cizí, interkulturní

Každý ze svého úhlu pohledu

Americký psycholog Harry Triandis referuje o nezdařené spolupráci mezi jedním americkým manažerem a jeho řeckým spolupracovníkem v americké dceřiné společnosti v Řecku (verbální dialog je uveden ve sloupci „chování“, myšlenky, záměry a pocity komunikačních partnerů paralelně k tomu ve sloupci „atribuce“)

Tabulka č. 1: Americký nadřízený a jeho řecký spolupracovník

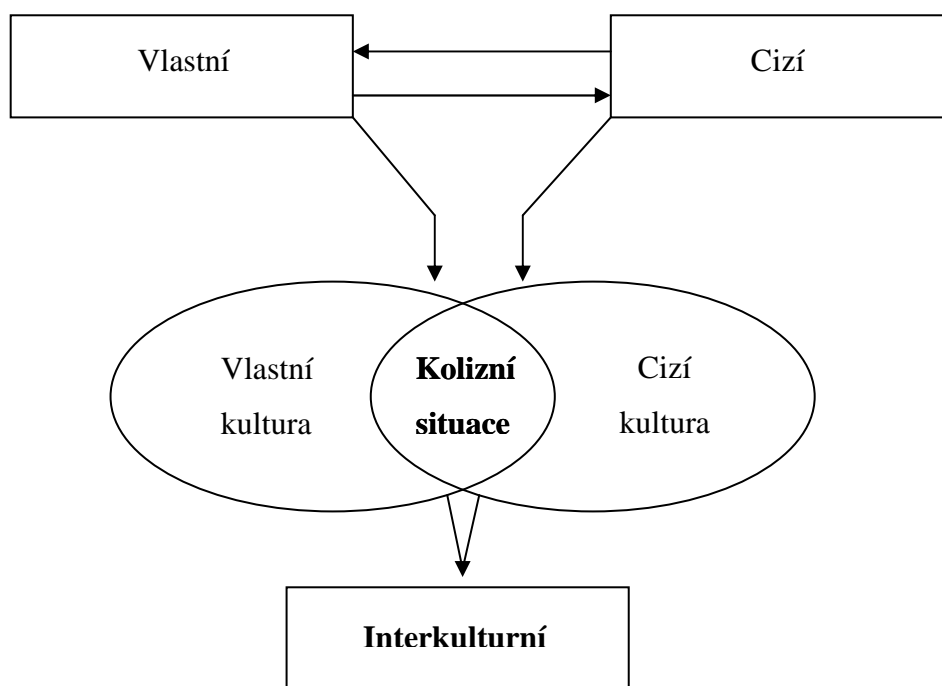
Chování	Atribuce
<i>Američan:</i> Jak dlouho vám bude trvat, než dokončíte tu zprávu?	<i>Američan:</i> Žádám ho, aby jednal.
<i>Řek:</i> Nevím. Jak dlouho by mi to mělo trvat?	<i>Řek:</i> Jeho chování nedává žádný smysl. On je šéf: proč mi to neřekne? <i>Američan:</i> Odmítá převzít odpovědnost. <i>Řek:</i> Žádal jsem ho o instrukce
<i>Američan:</i> To můžete odhadnout nejlépe sám, jak dlouho vám to potrvá.	<i>Američan:</i> Nutím ho, aby převzal odpovědnost za své jednání. <i>Řek:</i> Co je to za nesmysl! Radši mu neodpovím.
<i>Řek:</i> 10 dní.	<i>Američan:</i> Je neschopný správně odhadnout čas, tenhle odhad je naprosto nerealistický.
<i>Američan:</i> Spíš 15. Souhlasíte s tím, že to uděláte za 15 dní?	<i>Američan:</i> Nabízím mu dohodu. <i>Řek:</i> To je moje doporučení: 15 dní.
	Ve skutečnosti je na tu zprávu potřeba 30 pracovních dní. Řek pracoval ve dne v noci, na konci 15. dne ale stále ještě potřeboval další den
<i>Američan:</i> Kde je ta zpráva?	<i>Američan:</i> Ujišťuji se, že naši dohodu dodrží. <i>Řek:</i> Chce mít zprávu.
<i>Řek:</i> Zítra bude hotová.	(oba atribuuji, že ještě není hotová ...)
<i>Američan:</i> Ale domluvili jsme se, že má být hotová dnes	<i>Američan:</i> Musím ho naučit, aby dodržoval dohody. <i>Řek:</i> Ten hlupák, nekompetentní šéf! Nejenom že mi dal špatné instrukce, ale ani neocení, že jsem práci na 30 dní zvládl za 16.
<i>Řek</i> podá výpověď.	<i>Američan:</i> je překvapený <i>Řek:</i> Pro takového člověka nemůžu pracovat

Zdroj: NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 31.

Jde o velmi názorný příklad interkulturní situace. Tou je taková situace, kdy oba partneři pocházejí z kulturně specifického, tedy odlišného orientačního systému.

V čem je problém? Oba partneři myslí a jednají na základě svého monokulturního porozumění, ačkoli se nacházejí v interkulturní situaci. Američan i Řek jsou přesvědčeni, že jednají správně a ve smyslu stanoveného cíle produktivně. Oba jsou také pevně přesvědčeni o tom, že druhý se mýlí a jeho chování nedává žádný smysl. Dále si ani jeden z partnerů není vědom svého monokulturního orientačního systému a neví téměř nic o tom druhém.

Obrázek č. 5: Dynamika interkulturní situace



Zdroj: NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 33.

Na obrázku č. 5 je vidět, že kolizní situace nastávají, když se cizí stane důležité pro vlastní a když dojde k vzájemným vztahům mezi vlastním a cizím. Zpočátku velmi vzdálené cizí se neustále přibližuje, vzniká vakuum nejednoznačnosti, vágnosti a novosti, které může být ohrožujícím nebo i podněcujícím způsobem.

Interkulturní chování může být za příznivých podmínek určeno jednou vlastními a jednou cizími řešeními (vzájemné přizpůsobení) a za nepříznivých podmínek pak výlučně řešením cizími (jednostranný tlak na přizpůsobení).¹⁷

1.5.2 Interkulturní vnímání

Lidé nereagují na interkulturní situace jednotně, ale velmi různorodě, což lze charakterizovat na následujících čtyřech reakčních typech:

1. **Typ ignorující** – pro něj jsou všichni, kteří nejednají a nemyslí tak, jak je zvyklý a jak je podle něj „správně“, buď hloupí, neochotní nebo neschopní.
2. **Typ univerzální** – vychází z předpokladu, že lidé jsou na celém světě v podstatě stejní, kulturní rozdíly pro něj nehrají téměř žádnou roli. Je přesvědčený, že se všechny problémy dají vyřešit, pokud je člověk přátelský, tolerantní, a že v souvislosti s kulturním sblížením všechny kulturně podmíněné rozdíly rychle zmizí.
3. **Typ výkonový** – to, že kulturní vlivy určují myšlení a jednání, není pro něj až tak důležité. Podstatné je podle jeho názoru to, jestli člověk ví, co chce. Ten, kdo rozpozná vlastní potenciál, zná své výhody vůči konkurenci a dokáže je prosadit a využít, je nezávislý na kultuře, ve které žije a pracuje.
4. **Typ potenciálový** – vychází ze skutečnosti, že každá kultura vytváří svoje vlastní způsoby myšlení a jednání, kterým se její členové učí a přijímají je za „správné“. Při mezinárodní spolupráci jde o to, rozpoznat a brát vážně skutečnost, že rozdílné způsoby jednání a myšlení tvoří pro jednání relevantní potenciál. Kulturní rozdíly je možné navzájem sladit a zapojit do sebe tak, že společně vyvolají synergický efekt a budou pro oba partnery přínosem.

Z výše uvedených čtyř typů jen typ potenciálový připisuje kulturním rozdílům vůbec nějakou důležitost a snaží se je brát vážně a pracovat s nimi. Pro zbývající tři typy jsou kulturně podmíněné vlivy zanedbatelné.¹⁸

¹⁷ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 30 – 32.

¹⁸ NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*, 2005. s. 50.

1.5.3 Kulturní šok

Kulturní šok je psychologická dezorientace nebo psychologický zmatek, který pocítí lidé, kteří se náhle střetnou se zcela odlišným kulturním prostředím, než je to, ve kterém žijí a pracují. Kulturní šok je popis nebo charakteristika duševního stavu, v němž se nachází osoba pobývající delší dobu v zahraničí. Je důsledkem skutečnosti, že příslušníci jedné kulturní oblasti mají tendenci vysvětlovat jednání příslušníků jiné kulturní oblasti podle své domácí kultury.

Jednotlivé prvky, které charakterizují kulturní šok, jsou zejména:

- Pocity nejistoty, jaké chování se od nově příchozího očekává v jeho postavení.
- Překvapení až znechucení poté, co si příchozí uvědomí určité zvyklosti nového kulturního prostředí.
- Pocit ztráty dobře známého prostředí, jako přátel, věcí a kulturních zvyklostí.
- Pocit, že příslušníci nového kulturního prostředí příchozího odmítají nebo ho nejsou ochotni přijmout.
- Ztráta sebedůvěry, protože neschopnost pohybovat se a jednat v novém kulturním prostředí nedovoluje příchozímu dobře plnit pracovní úkoly.
- Pocit bezmoci a neschopnosti nové prostředí ovlivňovat.

Příznaky, jejichž prostřednictvím se kulturní šok projevuje, jsou: stesk po domově, nuda, uzavření se do sebe, styk pouze s občany své země, odmítání styku s občany země pobytu, potřeba delšího spánku, nutkání k jídlu a pití, podrážděnost, přehnaná čistotnost, nepřátelství vůči místním obyvatelům, nevysvětlitelné záchvaty pláče, psychosomatické nemoci. Pro kulturní šok je typické více symptomů a jejich různorodost. U většiny lidí se neprojevují všechny příznaky, avšak téměř u všech se vyskytují některé.

Lidé pobývající dlouhodoběji v zemích s odlišnou kulturou procházejí obvykle čtyřmi fázemi kulturního šoku:

- **líbánky:** všechno nové je vzrušující,
- **podrážděnost a nepřátelství:** z několika malých věcí se stávají velké problémy,
- **postupné přizpůsobení:** osoba začíná zvládat problémy v cizím kulturním prostředí,
- **bikulturalismus:** osoba je schopná účinně působit ve dvou rozličných kulturách.

Délka jednotlivých fází je rozdílná a do určitého stupně koresponduje s délkou pobytu. Totéž se týká intenzity kulturního šoku, který se liší podle jednotlivých kultur. Otázkou je, jak se s kulturním šokem vypořádat. Lidé mají různé možnosti:

1. **cynická** – odmítnout do zahraničí odjet, se všemi s tím souvisejícím možnými následky,
2. **pštroší politika** – nevšímat si okolí a uzavřít se do sebe,
3. **co nejlepší příprava na pobyt v jiném prostředí** - vedle zdravotní, odborné, jazykové také důkladná **příprava „kulturní“**.¹⁹

1.6 Mezinárodní management

„Mezinárodní management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na světové bázi s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů.“²⁰ Řízení podniku se realizuje v globálním konkurenčním prostředí, ve kterém čtyři základní funkce – **plánování, organizování, vedení a kontrola lidí** – jsou prováděny v mezinárodním prostředí, namísto „jednoduchého“ národního.

Přesunem k informační společnosti se kvalita lidských zdrojů stává podstatným nástrojem k dosažení úspěchu a konkurenční výhody. Zaměstnanci jsou stále častěji

¹⁹ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*, 2001. s. 52-53.

²⁰ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 1.

brání jako nositelé znalostí, zatímco jejich vazby na geografické místo začínají být stále menší překážkou. Firmy si uvědomují, že přestává být důležité, odkud zaměstnanec přichází, ale podstatné je, co dokáže přinést pro firmu.

1.6.1 Aspekty kultury v mezinárodním managementu

Pro mezinárodní management je studium kultury velice důležité, protože pomáhá vysvětlit a určit mnohé aspekty lidského chování. Jednotlivci i celé skupiny jsou ovlivněni kulturní úrovní, ve které se narodili a vyrostli. Mezinárodní manažeři mají proto pro úspěšné řízení firemních operací potřebu porozumět kulturním hodnotám a zvykům zaměstnanců, které řídí. Kulturní zvláštnosti hostitelské země spoluurčují komunikační a motivační nástroje a také ovlivňují řídicí styl domovských manažerů. Protože všechny země pociťují silnou potřebu ochraňovat své kulturní instituce, symboly a rituály, tak cizí firmy musí přizpůsobovat své chování normám v hostitelské zemi.

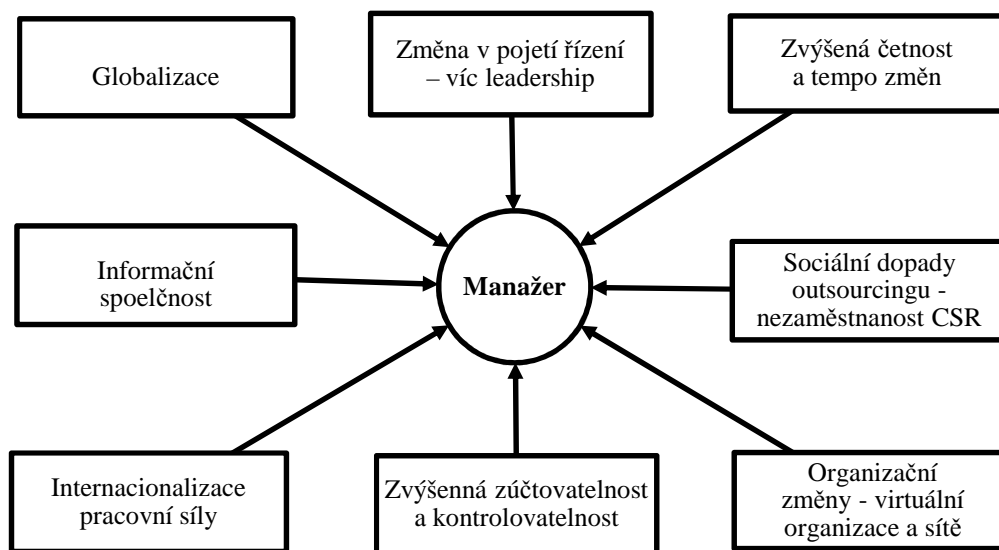
S globalizací činností musí neustále větší část managementu pracovat s příslušníky jiných kultur. Manažeři, kteří tuto práci nezvládnou, jen těžko najdou příležitost k dalšímu růstu a rozvoji kariéry.²¹

1.6.2 Nová kategorie lídrů

Současný svět přináší nové požadavky na úspěšný výkon manažerské práce. Především roste komplexnost problémů, dynamika změn a z nich plynoucí rostoucí neurčitost a rizika. Přehledně nové faktory manažerské práce můžete vidět na následujícím obrázku.

²¹ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 105.

Obrázek č. 6: Nové tlaky působící na manažery



Zdroj: zpracováno dle PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 2.

Z přehledu nových trendů je patrné, že pokud chtějí být současní manažeři úspěšní, tak se musí stát mistry změny. Zrychlení dynamiky změn a konkurence zesílily natolik, že firmy musí neustále inovovat a pružně reagovat, pokud nechtějí zaniknout. Mění se i styl manažerské práce, od pozice „mocného šéfa“ s nejvyšší formální autoritou do pozice kouče, vizionáře a podporovatele tvůrčích nápadů. Kouč jedná s každým potřebným účastníkem na řešení problému a snaží se zapojit ostatní pracovníky do rozhodování. Tato změna stylu vedení přispívá k vytváření kvalitativně nového způsobu jednání řídicích pracovníků v podobě daleko osobnějšího a otevřenějšího kontaktu. Nový styl řízení zároveň přispívá k vytváření nové podnikové kultury v duchu společně vnímaných cílů, a to při respektování stejného žebříčku hodnot. K úspěšnému „*leadership*“, tedy vedení, musí společnost a její manažeři:

1. **Vytvářet sdílenou vizi** – všichni pracovníci musí vědět, kam jejich firma směřuje, co to pro ně znamená a jaké pracovní požadavky z toho pro ně vyplývají.
2. **Vytvořit a přijmout zdravou stupnici etických hodnot** – jestliže etické hodnoty šéfa nejsou vysoké, pak s největší pravděpodobností ani jednání společnosti nebude férové. To ovšem ještě nemusí znamenat firemní konec, ale

bude jí to stát lidský kapitál, neboť lidé neradi pracují pro firmy, jejímž hodnotám sami nevěří.

3. **Rozvíjet lidi a delegovat na ně pravomoci** – schopnost posuzovat lidi je zásadním předpokladem pro jejich úspěšné zařazení na správný typ místa.
4. **Disponovat emocionální sebedůvěrou** – sdílet vedení s velkým počtem lidí vyžaduje schopnost pracovat s lidmi, kteří mohou mít více znalostí, které přitom musíme vést, podporovat a motivovat je ke spolurozhodování.
5. **Přijímat změny** – vidět změnu jako příležitost. Klíčem je přeměnění problému takovým způsobem, aby se změnil ve výhodu, tzn. i schopnost přijímat nepříjemná rozhodnutí.
6. **Efektivní komunikační dovednosti** – všichni vyžadují vůdce, kteří umí přesvědčivě formulovat vize, zajímat se o názory všech zainteresovaných stran, posoudit přínos těchto názorů a získat podporu lidí k prosazení a realizaci změn.
7. **Myslet v globálním kontextu a dokázat stanovit jasné priority** – vést velkou nadnárodní společnost s širokou sítí poboček v desítkách zemí představuje obrovskou intelektuální výzvu. Vybrat správné příležitosti pro budoucí vývoj je rozhodující pro stanovení strategie.²²

1.6.3 Manažeři a mezinárodní management

Mezinárodní management vyžaduje především dokonalé porozumění ekonomickým, politickým a kulturním vlivům na obchod. Je spojen s řadou nových pojmů. Jedním z nich je **domovská země**, tj. země, ve které má firma svou domovskou adresu pro oficiální, ale zejména daňové účely. **Hostitelská země** je cizí země, ve které firma podniká. V hostitelské zemi je zpravidla za celou činnost firmy odpovědný **country manager**, jehož cílem je reagovat na místní trh, místní vládu a transformovat kulturu domovské a hostitelské země. **Funkční manažer** se zaměřuje na transfer znalostí v celém mezinárodním spektru společnosti. V případě, že domovská firma vysílá svého pracovníka do cizí země, bývá označován jako **expatriate** (v češtině není slovo expatriot příliš zažitým výrazem pro zaměstnance odcházející pracovat do zahraničí). Podobně při přesunu zaměstnanců z hostitelské země do centrály domovské země

²² PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 1–3.

mluvíme o **inpatriate** (inpatriotech). V souvislosti s některými organizačními formami se objevuje také pojem **Third Country Nationals** (TNC), tyto pracovníci nejsou národnostními příslušníky ani domovské, ani hostitelské země a jsou tedy národnostně příslušníky třetích zemí.

Potřeba vysílat zaměstnance do zahraničí je ovlivňována řadou faktorů, jako je personální strategie firmy, stupeň internacionalizace firmy, stav trhu práce v hostitelské zemi atd. Obecně dochází ke zkracování doby vyslání. Pokroky v telekomunikačních technologiích umožňují vrcholovým manažerům pracovat jako virtuální expatrioti, aniž by se museli permanentně zdržovat v hostitelské zemi.²³

1.7 Řízení mezinárodních lidských zdrojů

Hlavními úkoly personální práce v nadnárodních společnostech je získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců pro zahraniční pobočky a nakonec, v případě pracovníků domovské země, jejich zpětné zařazení do firemní struktury po ukončení zahraničního angažmá. Hlavním cílem fáze získávání je provést podrobný průzkum zdrojů vhodných kandidátů s určitými schopnostmi a zkušenostmi v konkrétních požadovaných segmentech funkcí.

Měřítko pro výběr jsou odvozena od stejných požadavků jako v domácím prostředí, ale musí být doplněna o některá specifika, jež vycházejí z podmínek činnosti zahraniční pobočky. Tato dodatečná kritéria musí zahrnovat:

- ✓ **Adaptabilitu** – schopnost udržovat si vysokou výkonnost za měnících se podmínek činnosti. Počáteční nadšení spojené s oznámením o přemístění do zahraniční pobočky může být rychle nahrazeno kulturním šokem způsobeným celou řadou faktorů. Příznaky kulturního šoku se projevují od jednoduché deziluze a znechucení až po hluboký stres a psychickou krizi, spojenou s obavami a vlastní výkonnost a žádosti o návrat.

²³ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 4.

- ✓ **Samostatnost** – manažeři zahraničních poboček musí umět přijmout rozhodnutí na místě, aniž by jej konzultovali s nadřízenými. Musí být tedy schopni rozhodovat nezávisle a s plným vědomím obsaženého rizika z nesprávného rozhodnutí.
- ✓ **Zdravotní stav a rodinný stav** – předpokládá se dobrý zdravotní stav a fyzická i duševní kondice. Rovněž rodinný stav hraje důležitou roli při překonávání kulturního šoku. Rozvrácené manželství či nepřizpůsobivost partnera mohou být důvodem celkového neúspěchu. Proto některé společnosti vyžadují dokonce pohovor s doprovodnou osobou, než rozhodnou o konečném vyslání.
- ✓ **Osobní motivace** – mnoho lidí, kteří jsou nespokojeni se svým postavením doma, si myslí, že práce v zahraničí je tím správným řešením jejich ne zcela úspěšné kariéry. Tento motivační faktor je však jen málokdy dostačující. Motivační faktory zahrnují touhu po dobrodružství, zvýšení šancí pro vzestup kariéry a příležitost ke zlepšení své ekonomické situace.²⁴

1.7.1 Výběr správného člověka

Nejrozšířenějším způsobem výběru pracovníka je **metoda interview**. Může být doplněná i o další typy testů. Významným prvkem výběru pracovníků pro nadnárodní společnosti je respektování všech nediskriminačních zákonů. Je to relativně složitý proces, který má několik etap:

- ✓ definice místa nebo pozice, která má být obsazena,
- ✓ ujasnění si, jaký typ člověka hledáme a s jakými osobnostními charakteristikami,
- ✓ volba metod vyhodnocení vlastností a předpokladů – pohovor a assessment centra (AC),
- ✓ vlastní výběr z několika kandidátů,
- ✓ tzv. follow up (následující) činnosti – formální nabídka místa, aktivity spojené s přesídlením, školení a v neposlední řadě kontrola výkonu po určité zkušební době.

²⁴ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 112 – 114.

1.7.2 Multikulturní trénink

Nadnárodní společnosti používají celou řadu tréninkových programů, které můžeme členit následovně:

1. **Standardizované programy** – které jsou využívány pro manažery ve všech zemích.
2. **Programy šité na míru** - ty jsou určeny pro konkrétní region, zemi nebo dovednost. Většina těchto programů obsahuje:
 - ✓ **geograficko-environmentální aspekt** – tj. zaměření na znalost podmínek regionu nebo země, do které je pracovník vyslán (např. klimatické podmínky, ovzduší, zdravotní nebezpečí, stravovací zvyklosti apod.),
 - ✓ **kulturní orientaci** – cílem je seznámit pracovníka se systémem náboženských a kulturních hodnot, s rodinou tradicí a postavením mužů a žen ve společnosti,
 - ✓ **jazykový trénink,**
 - ✓ **atribuční trénink** – je zaměřen na porozumění chování z pohledu hostitelské země. Cílem je pochopit, jak příslušníci hostitelské země získávají a pracují s informacemi. Manažeři tak lépe pochopí způsoby jednání a chování a snadněji se adaptují v osobním jednání,
 - ✓ **interakční zkušenosti (field experience)** – jsou využívány zkušenosti lidí, kteří jsou repatriováni nebo ještě v dané zemi pracují a předávají tak bezprostřední praktické poznatky.²⁵

²⁵ PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*, 2004. s. 115 – 116.

2 Analýza problému a současné situace

Znalost kultury obchodního partnera nebo podřízeného pracovníka je velmi důležitá a usnadňuje nám vyhnout se nedorozuměním v důsledku interkulturních rozdílů. Přesto je vliv kultury v mezinárodním obchodě stále podceňovaným jevem.

V první části analýzy se věnuji problematice relokace zaměstnanců²⁶. Mimo jiné jsou zde uvedeny hlavní důvody, které vedou k neúspěchu relokovaných zaměstnanců. Jde především o analýzu situace u velkých nadnárodních společností, které působí v mnoha zemích světa. Využívám k ní průzkum společnosti GMAC Global Relocation Services.

V druhé části pomocí vlastního dotazníkového šetření zjišťuji současnou úroveň zkušeností s interkulturní komunikací a interkulturním tréninkem managementu firem v České republice. Obecně můžeme říci, že čeští manažeři nemají takové zkušenosti s formální interkulturní přípravou jako jejich kolegové ze západní Evropy a USA. Často spoléhají na své zkušenosti a nemají potřebu se dále vzdělávat. Můžeme to shrnout do následujícího citátu „*Vždycky jsme to tak dělali, tak proč to dělat jinak?*“. Samozřejmě, že zde existují výjimky a celá řada manažerů na sobě pracuje a dále se vzdělává a to i v oblasti interkulturní komunikace.

Česká republika je spíše monokulturní společností. Žijí zde sice početné menšiny vietnamských, romských i dalších národností, ale Češi se zatím nenaučili, jak s těmito národnostmi efektivně komunikovat a nepřijali je mezi sebe.

Ze své vlastní zkušenosti vím, že střet dvou rozdílných kultur není lehký, ale při vzájemném porozumění a respektu může být dosaženo vynikajících výsledků obohacujících obě strany.

²⁶ Relokace zaměstnanců – vyslání, přesunutí zaměstnanců do zahraničí

2.1 Analýza problematiky relokace zaměstnanců nadnárodních firem

Relokace zaměstnanců je u velkých nadnárodních společností častým jevem, který ovšem přináší řadu problémů, se kterými se musí vypořádat jak firma, tak i relokovaný zaměstnanec a velmi často i jeho rodina.

Pro analýzu problematiky relokace zaměstnanců jsem použil průzkum společnosti GMAC Global Relocation Services. Rozhodl jsem se tento průzkum použít, protože je nezbytný pro zjištění současné situace v oblastech interkulturního tréninku a relokace zaměstnanců a navrnutí kvalitních opatření, které pomohou zlepšit současnou situaci v České republice.

Existují i další výzkumy věnující se této problematice, např. Corporate Relocation Survey 2009 od společnosti Atlas World Group, Inc. O tomto výzkumu můžete nalézt více informací na: <http://www.atlasworldgroup.com/survey/results.aspx?id=cCurrent>

Rozhodl jsem se použít průzkum od GMAC Global Relocation Services., protože je považován za jeden nejspolehlivějších zdrojů dat v této oblasti a jedna celá část se věnuje problematice interkulturního tréninku. Mimo jiné z tohoto průzkumu cituje tisková agentura Reuters, dále také Pichanič ve své knize *Mezinárodní management a globalizace* a další.

Společnost GMAC Global Relocation Services (GMAC GRS) vydává od roku 1993 Průzkum celosvětových trendů v relokaci (Global Relocations Trends Survey - GRTS), ve kterém se zabývá problematikou vysílání pracovníků do zahraničí.

2.1.1 Základní informace a charakteristika

Výzkumu se zúčastnilo 154 společností různých velikostí, které dohromady zaměstnávají asi 4,3 miliónu lidí po celém světě.²⁷ Mezi participujícími společnostmi byly např. General Motors, Johnson & Johnson, Tesco, ČEZ a. s., Zentiva Group atd. – úplný seznam firem, které se průzkumu zúčastnily a daly souhlas se zveřejněním svého názvu je uveden v příloze č. 1 této diplomové práce.

²⁷ Global Relocations Trends: 2008 Survey Report, s. 5.

Průzkum za kalendářní rok 2007 obsahoval 107 otázek, na které odpovídali většinou personální manažeři nebo manažeři zodpovědní za mezinárodní relokační programy. Ve své analytické části využívám odpovědi na 27 otázek, které mají co největší vliv na kvalitní zpracování návrhové části diplomové práce a pochopení problematiky vysílání pracovníků do zahraničí. Celý průzkum si můžete bezplatně stáhnout po provedení registrace ve formátu pdf na následující adrese:

http://www.gmacglobalrelocation.com/insight_support/global_relocation.asp

Sídlo, nejčastější předmět podnikání a počet expatriotů²⁸

Zkoumané společnosti sídlí v USA (50 %), v Evropě, na Středním východě a v Africe (48 %), v Asii a tichomořské oblasti (2 %). Nejčastěji podnikají v oblasti financí, pojišťovnictví a nemovitostí (16 %), informačních technologií (14 %), strojního zařízení, stavění lodí a výrobním průmyslu (12 %).²⁹

Tabulka č. 2: Počty expatriotů

Počet expatriotů	Podíl společností
1 - 25	15%
26 - 50	15%
51 - 100	12%
101 - 500	35%
501 - 1000	10%
Víc než 1000	13%

Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends : 2008 Survey Report, s. 6.

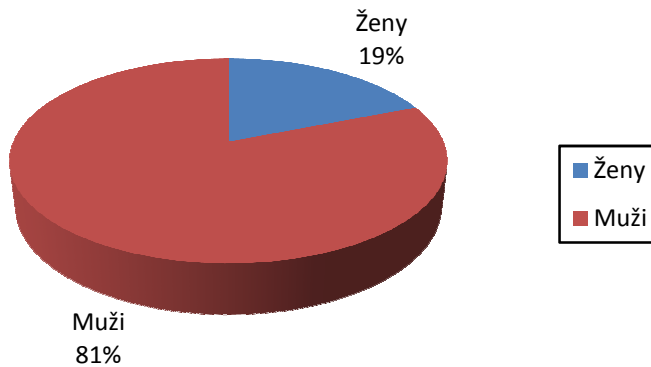
²⁸ Expatriot – zaměstnanec vyslaný pracovat do zahraničí

²⁹ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 6.

2.1.2 Lidé pracující v zahraničí

Tato část odpovídá na otázku, kteří zaměstnanci odchází pracovat do zahraničí, jak jsou staří, jaký je jejich rodinný stav, jestli jsou doprovázeni svými partnery apod.

Graf č. 1: Pohlaví expatriotů

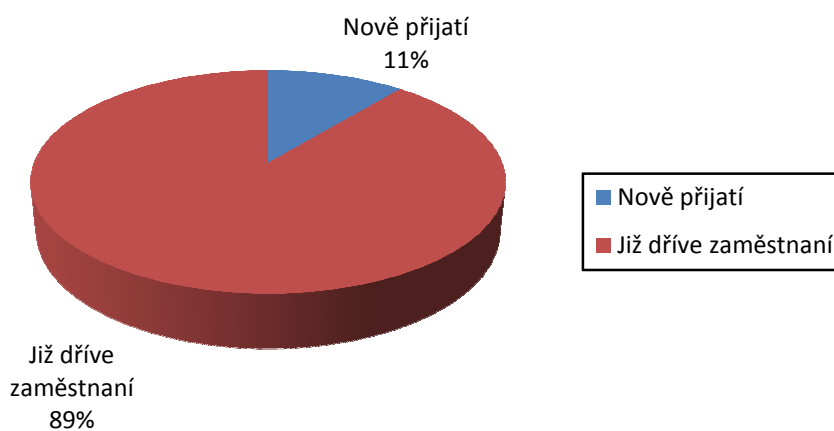


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 23.

Společnosti uvedly, že 19 % pracovníků relokovaných do zahraničí v roce 2007 tvořily ženy a zbývajících 81 % muži.

Domnívám se, že takto vysoký podíl mužů mezi expatrioty je dán tím, že u mezinárodních firem muži častěji pracují na vyšších pozicích než ženy, a jsou proto i častěji vysíláni do zahraničí, aby například uzavřeli nový kontrakt apod.

Graf č. 2: Nově přijatí zaměstnanci vs. „staří“ zaměstnanci

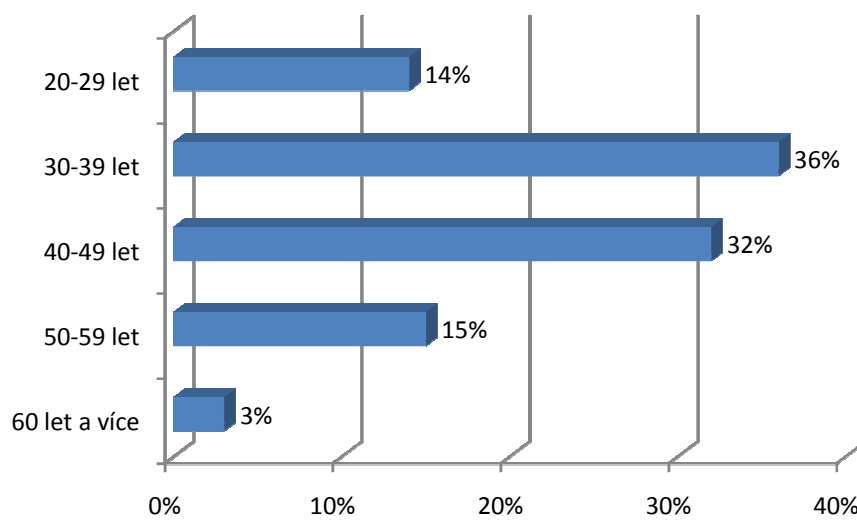


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 22.

89 % expatriotů již ve společnostech pracovalo před svým vysláním do zahraničí a 11 % bylo nově zaměstnáno.

Tyto čísla ukazují, že firmy se snaží využívat svých zkušených zaměstnanců a pravděpodobně na některé obzvláště náročné úkoly najímají nové pracovníky, kteří mají více zkušeností s prací, např. v konkrétní zemi než jejich stávající zaměstnanci.

Graf č. 3: Věkové složení expatriotů

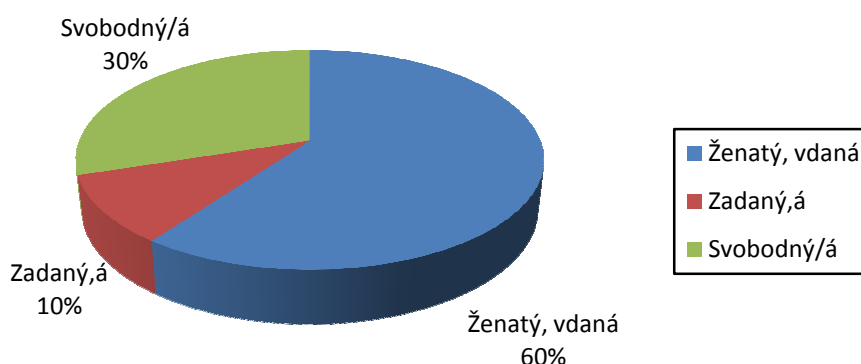


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 23.

Ve věkovém rozmezí od 20 do 29 let bylo 14 % expatriotů, dále 36% bylo ve věku od 30 do 39 let, 32 % bylo ve věku od 40 do 49 let, 15 % bylo ve věku od 50 do 59 let a 3 % expatriotů byla starší 60 let.

Jak je patrné ze získaných dat, společnosti vysílají starší a zkušenější zaměstnance. Je to logické, protože zkušenější zaměstnanci dosáhnou pravděpodobněji lepších výsledků a budou celkově úspěšnější.

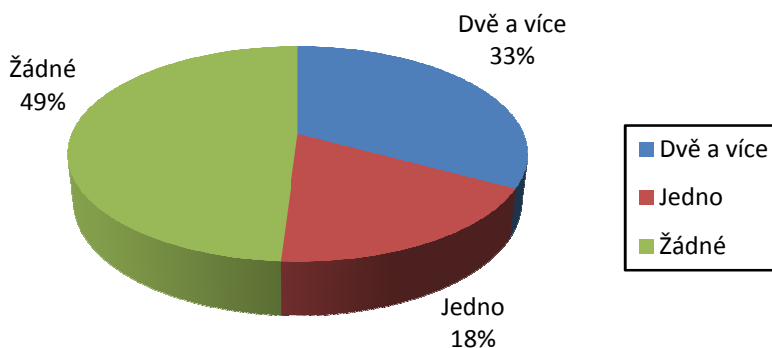
Graf č. 4: Rodinný stav



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 23.

V manželském svazku bylo během svého pobytu 60 % expatriotů, 10 % mělo dlouhodobého partnera a 30 % expatriotů bylo svobodných. Tato data odráží věkové složení expatriotů, a proto je mezi nimi takto vysoké procento v manželském svazku.

Graf č. 5: Doprovod dětí během pobytu v zahraničí

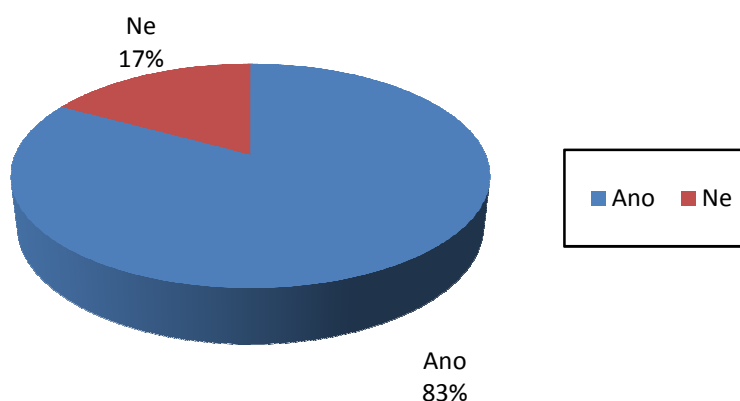


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 23.

Děti doprovázely 51 % expatriotů během jejich pobytu v zahraničí, z toho 33 % bylo doprovázeno dvěma a více dětmi a 18 % jedním dítětem.

Vysoký počet expatriotů doprovázených dětmi dávám do souvislosti s tím, že 60 % expatriotů je ženatých či vdaných.

Graf č. 6: Doprovod manžela/manželky během pobytu v zahraničí



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 24.

Během pobytu v zahraničí bylo 83 % expatriotů doprovázeno svými partnery.³⁰ Toto je jistě pozitivní jev, protože expatrioti se mohou lépe soustředit na práci a nemusí se zabývat starostmi, co se s jejich partnerem děje v domovské zemi. Na druhou stranu to přináší starosti společnosti, protože se musí v určité míře o partnera expatriota postarat, např. minimálně v podobě mezikulturní přípravy.

2.1.3 Destinace expatriotů a kritická místa při relokaci

Expatrioti pracují ve všech zemích světa. Jedná se o velice náročnou práci, kromě kulturních rozdílů musí často překonávat i jazykovou bariéru. Ne každý člověk to zvládne a v zahraničí uspěje.

³⁰ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 24.

Tabulka č. 3: Nejnáročnější země pro expatrioty

Pořadí	Země	Náročnost	Pořadí	Země	Náročnost
1.	Čína	20%	7. - 12.	Ukrajina	2%
2.	Indie	15%	7. - 12.	Austrálie	2%
3.	Rusko	9%	13. - 20.	Saudská Arábie	2%
4.	Brazílie	4%	13. - 20.	Turecko	2%
5. - 6.	USA	3%	13. - 20.	Nigérie	2%
5. - 6.	Velká Británie	3%	13. - 20.	Rumunsko	2%
7. - 12.	Japonsko	3%	13. - 20.	Spojené arabské emiráty	1%
7. - 12.	Mexiko	2%	13. - 20.	Itálie	1%
7. - 12.	Polsko	2%	13. - 20.	Jižní Korea	1%
7. - 12.	Singapur	2%	13. - 20.	Venezuela	1%

Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 26.

Za nejnáročnější zemi považuje 23 % respondentů Čínu, následovanou Indií s 15 % a Ruskem s 10 %. Všechny tyto země mají velký a perspektivní trh, ale zároveň uspět v těchto zemích je velice náročné. Expatrioti se setkávají v těchto zemích s velmi rozdílnou kulturou oproti jejich vlastní, dále se potýkají s různými úředními restrikcemi, sháněním vhodného ubytování apod.

Kritická místa při relokaci zaměstnanců

Za nejkritičtější moment považuje nejvíce firem výběr vhodného kandidáta (21 %), následuje career management (16 %) a udržení si zaměstnance i po jeho návratu (12 %). Mezi další kritická místa patří nespokojenost partnera zaměstnance, interkulturní porozumění, přivyknutí si novému prostředí a také například problematika bezpečnosti.³¹

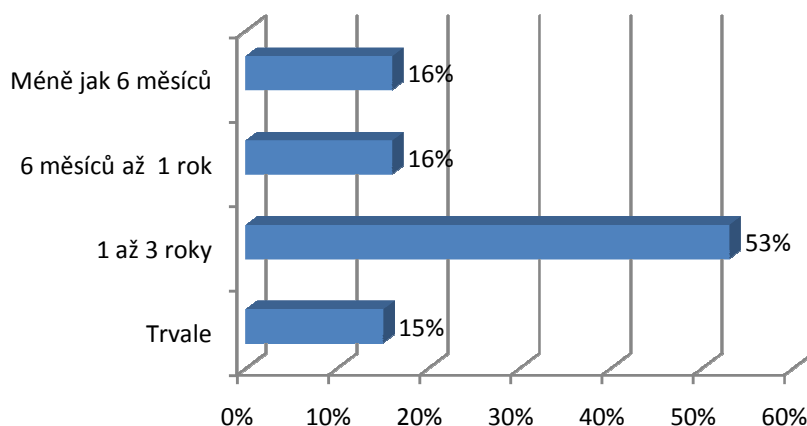
2.1.4 Reakce na aktuální události

Celých 58 % společností uvádí, že snížily své výdaje na mezinárodní projekty v důsledku ekonomických podmínek. Jak již bylo uvedeno, získaná data jsou za kalendářní rok 2007, takže se dá s jistotou předpokládat, že v roce 2008 došlo ke snížení výdajů u dalších společností a tento trend bude pokračovat i v letošním roce.

³¹ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 40.

Společnosti, které uvedly, že v roce 2007 snížily výdaje na tzv. mezinárodní úkoly, šetřily tím, že snížily nabídku pracovních příležitostí v zahraničí nebo například věnovaly větší pozornost výběru vhodných kandidátů.

Graf č. 7: Očekávaná délka pobytu

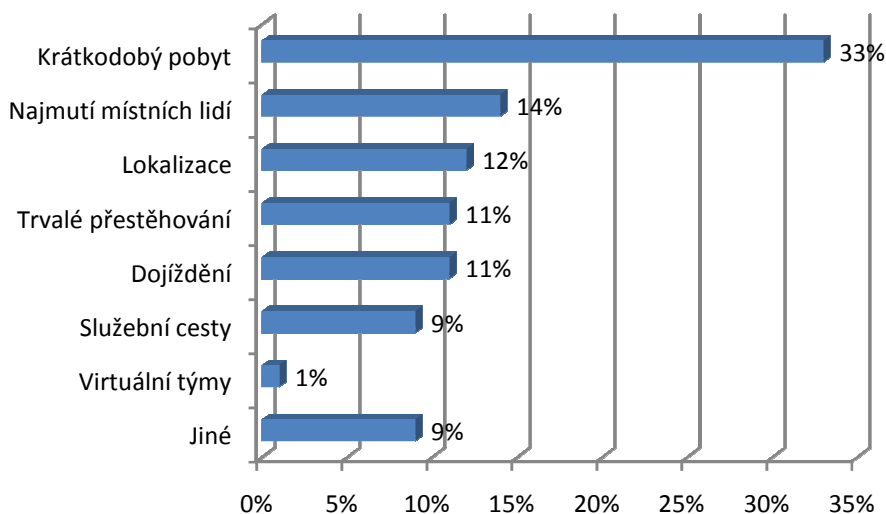


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 33.

Respondenti očekávají, že 32 % pobytů expatriotů v zahraničí bude kratší než jeden rok. V 53 % případů očekávají délku trvání pobytu v rozmezí 1 až 3 let.

Čím delší bude pobyt pracovníka v zahraničí a trvání celého projektu, tím vyšší budou náklady pro celou společnost, a proto firmy musí hledat řešení jak pobyt pracovníka zkrátit nebo jinak snížit náklady.

Graf č. 8: Alternativy k dlouhodobým pobytům



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 35.

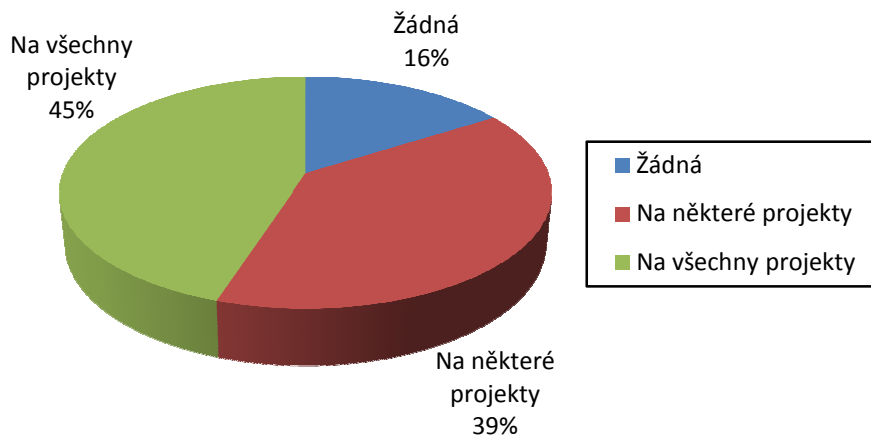
Společnosti, které hledají alternativy k dlouhodobým pobytům/projektům, nejčastěji preferují krátkodobé pobyty/projekty (33 %), najímají místní zaměstnance (14 %), lokalizují své zaměstnance převedením z pozice expatriota na místního zaměstnance (12 %), nabízí trvalé přestěhování do zahraničí (11 %), dojíždění (11 %), zvýšení počtu služebních cest bez přesunu zaměstnance (9 %) a „virtuální“ týmy jako náhradu využívá 1 % firem.³²

³² Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 33 – 35.

2.1.5 Multikulturní příprava

Tato část je věnována problematice multikulturní přípravy při relokaci zaměstnanců a jejich rodin.

Graf č. 9: Dostupnost multikulturní přípravy



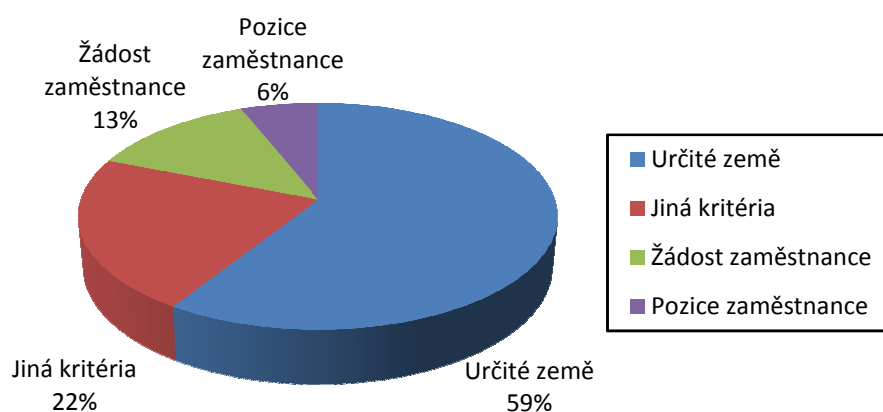
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 41.

Multikulturní přípravu poskytuje svým zaměstnancům 84 % dotazovaných firem. Z toho 45 % společností ji nabízí pracovníkům pouze na některé projekty a 39 % společností nabízí svým zaměstnancům multikulturní přípravu na všechny projekty v zahraničí.³³

Vysoké procento společností nabízející svým zaměstnancům multikulturní přípravu ukazuje, že si tyto společnosti uvědomují, jak je multikulturní příprava důležitá a velmi často nezbytná k úspěšnému a hladkému zvládnutí pracovního úkolu v zahraničí. Ale i přesto jsem očekával vyšší číslo a myslím si, že určitá forma multikulturní přípravy by měla být nabízena ve všech případech relokace pracovníků do zahraničí.

³³ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s 41.

Graf č. 10: Kritéria pro multikulturální přípravu



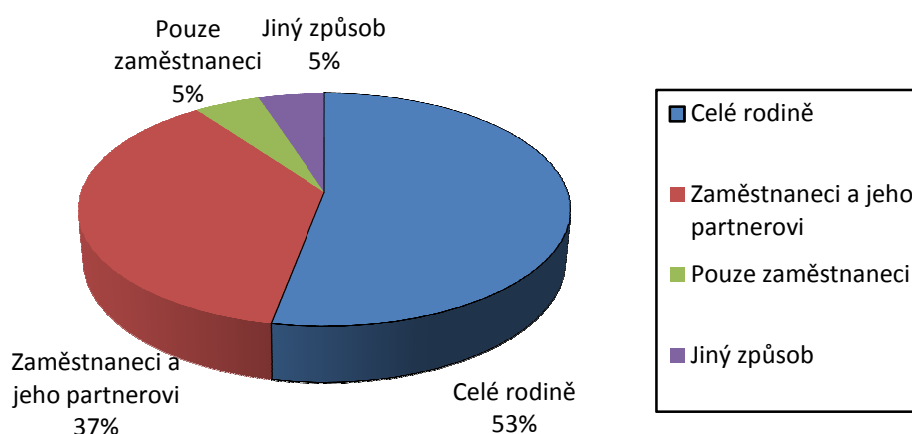
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 41.

Ve společnostech, kde multikulturální příprava probíhá, ji 59 % poskytuje pouze pro určité země, dále 13 % na základě žádosti zaměstnance, 6 % na základě pozice zaměstnance a zbývajících 22 % na základě jiných kritérií.³⁴

Poskytnout multikulturální přípravu na žádost zaměstnance je sice dobře, ale firma by s takovou nabídkou měla přijít sama a měla by ji mít zahrnutu ve svém plánu pro relokaci zaměstnance. Příčina toho, že 59 % nabízí multikulturální přípravu jen pro některé země, bude způsobena velkou kulturní odlišností určitých zemí.

³⁴ Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 41.

Graf č. 11: Komu je multikulturní příprava poskytována?

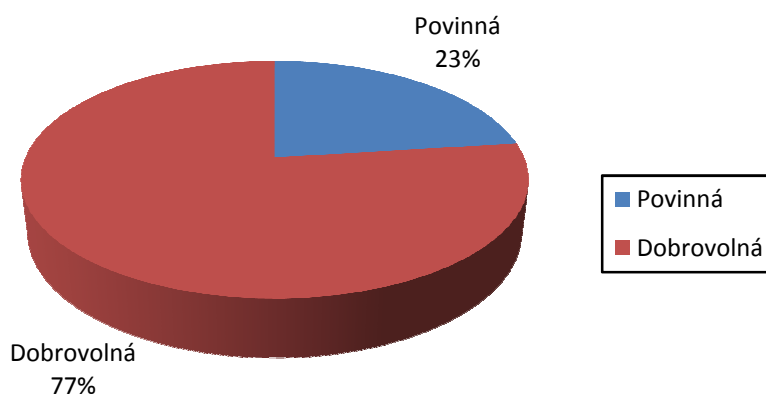


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 41.

Dále 53 % společností poskytuje multikulturní přípravu také celé rodině, 37 % svému zaměstnanci a jeho partnerovi a pouze 5 % poskytuje přípravu pouze samotnému zaměstnanci.

Domnívám se, že poskytování multikulturní přípravy celé rodině a partnerovi, který s expatriotem do zahraničí odjíždí, je velice důležité pro úspěšné zvládnutí pobytu v zahraničí a tedy efektivnímu vynaložení peněžních prostředků společnosti.

Graf č. 12: Multikulturní příprava – povinnost vs. dobrovolnost

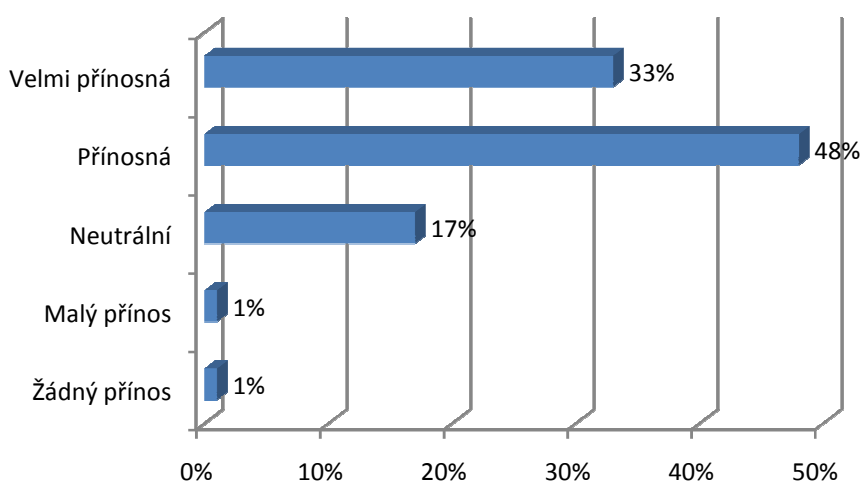


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 41.

Multikulturní příprava je povinná ve 23 % společností a ve zbývajících 77 % je dobrovolná.

Myslím si, že multikulturní příprava by měla být povinnou součástí přípravy na pobyt v zahraničí a ne jen pouze dobrovolnou možností. Společnosti vynakládají na relokaci pracovníků velké částky např. v podobě placení ubytování v zahraničí apod. a měly by pro úspěch svých zaměstnanců udělat vše a povinný multikulturní trénink je z jednou možností, jak šance na úspěšné zvládnutí pracovního pobytu svých zaměstnanců zvýšit.

Graf č. 13: Přínos multikulturní přípravy



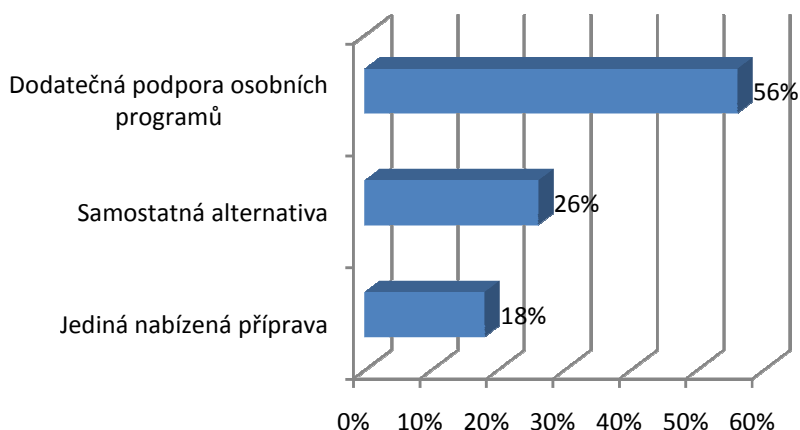
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 42.

Jako velmi přínosnou nebo přínosnou považuje multikulturní přípravu 81 % dotazovaných společností, 17 % společností ji hodnotí jako neutrální a pouhá 2 % říkají, že má malý nebo dokonce žádný přínos.³⁵

Graf nám ukazuje, že firmy, které multikulturní přípravu nabízí, s ní jsou v drtivé většině spokojeni a vidí její praktický přínos na jejich podnikání.

³⁵ Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 42.

Graf č. 14: Užívání CD-ROMů a webu při multikulturní přípravě



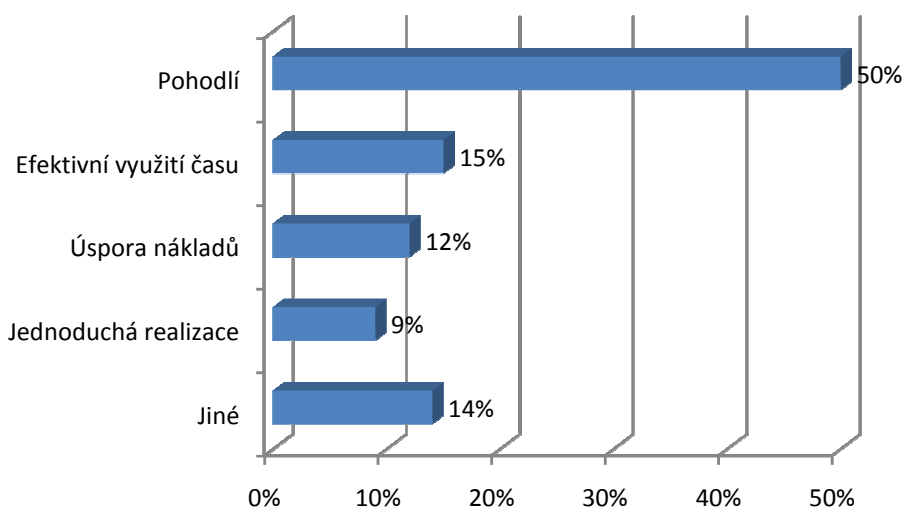
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 42.

Při multikulturní přípravě využívá CD-ROMy a web 25 % společností. 56 % z nich je používá, aby zvýšily účinek osobních multikulturních programů, 26 % je používá jako samostatné možnosti k osobním programům a 18 % firem nabízí jako jedinou formu multikulturní přípravy v podobě CD-ROMů a webu.³⁶

Jsem přesvědčen, že nejúčinnější formou multikulturní přípravy jsou osobní programy, kdy lektor může reagovat na konkrétní dotazy účastníků. V případě některých jednodušších projektů a velmi krátkých pobytů v zahraničí může být dostatečná i příprava pomocí kvalitních CD-ROMů a webu.

³⁶ Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 42.

Graf č. 15: Důvody pro používání webové formy multikulturní přípravy

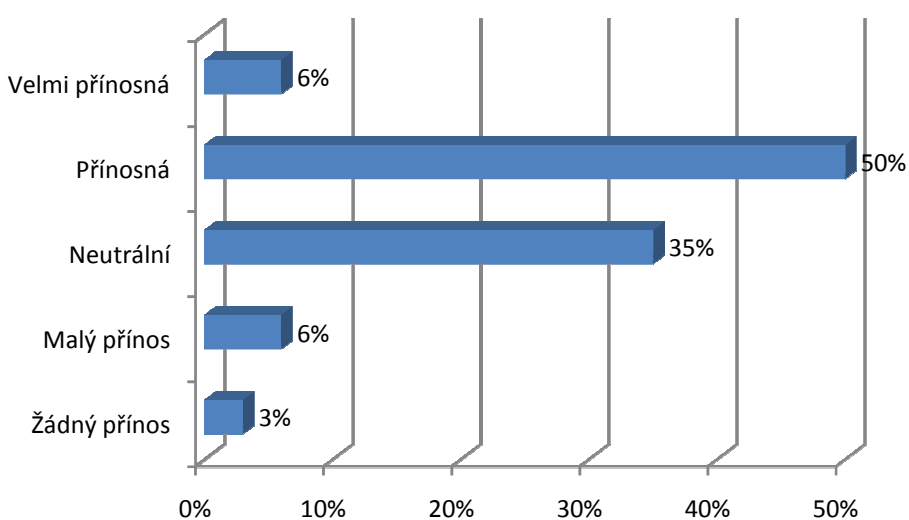


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 42.

Jako důvod pro užívání webové formy multikulturní přípravy uvádí 50 % firem pohodlí a především oceňují možnost, že tato forma může být nabídnuta kdykoliv a kdekoliv, 15 % uvádí efektivnější využití času, 12 % uvádí jako důvod nižší náklady, 9 % jednoduchou realizaci.

Použití webu považují za dobrou doplňkovou možnost přípravy, určitě by ale neměla být jediná, kterou firma nabízí.

Graf č. 16: Přínos webu a CD při multikulturním tréninku



Zdroj: Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 43.

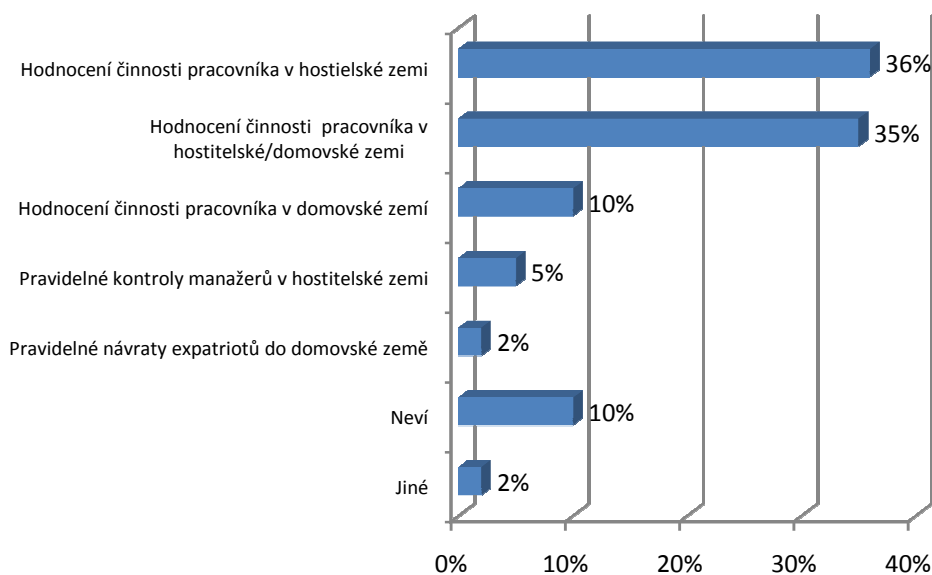
Multikulturní přípravu v podobě CD-ROMů a webových aplikací hodnotí 56 % společností jako velmi přínosnou a přínosnou, 35 % považuje efekt za neutrální a 9 % říká, že má malý nebo žádný přínos.³⁷

Jak je vidět přínos multimedialního tréninku není již tak zřejmý jako u osobních programů. Ale v případě velmi omezených finančních prostředků může do určité míry zaměstnancům firmy pomoci.

2.1.6 Hodnocení pobytů v zahraničí a jejich úspěšnost

Tato část je věnována hodnocení a monitorování expatriotů a zjišťování důvodů jejich selhání.

Graf č. 17: Monitorování a hodnocení úspěchu pobytu



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 48.

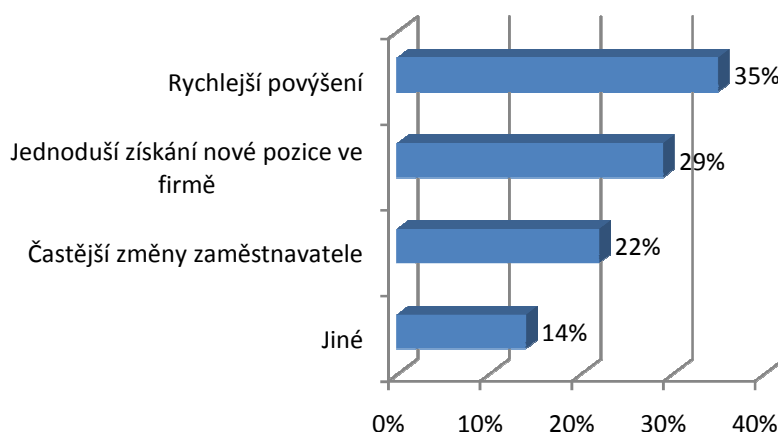
Hodnocení činnosti (Performance review) pracovníka v hostitelské zemi (36 %) je nejčastějším způsobem monitorování a vyhodnocování úspěchu pobytu zaměstnance.

³⁷ Global Relocations Trends: 2008 Survey Report, s. 43.

Druhým nejčastějším způsobem je pak hodnocení činnosti v hostitelské i domovské zemi (35 %).³⁸

Monitorování a hodnocení činnosti pracovníka je velice důležité a může firmě pomoci odhalit nedostatky v jejich relokačních programech a i odhalit nedostatky u již vyslaných pracovníků. A je patrné, že si tuto skutečnost firmy dobře uvědomují.

Graf č. 18: Vliv mezinárodních zkušeností na kariéru zaměstnanců



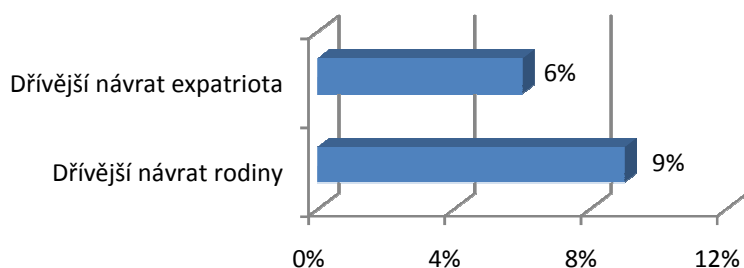
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 48.

Přínos mezinárodních zkušeností pro zaměstnance je nejčastěji v podobě rychlejšího povýšení (35 %). Určitě je to dáno skutečností, že zaměstnanci v zahraničí získají mnohem více zkušeností než jejich kolegové v domovských zemích.

Je velice důležité si zaměstnance s mezinárodními zkušenostmi ve firmě udržet, protože náklady na trénink expatriotů jsou relativně vysoké a trvá dlouhou dobu, než expatriot získá dostatek zkušeností.

³⁸ Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 48.

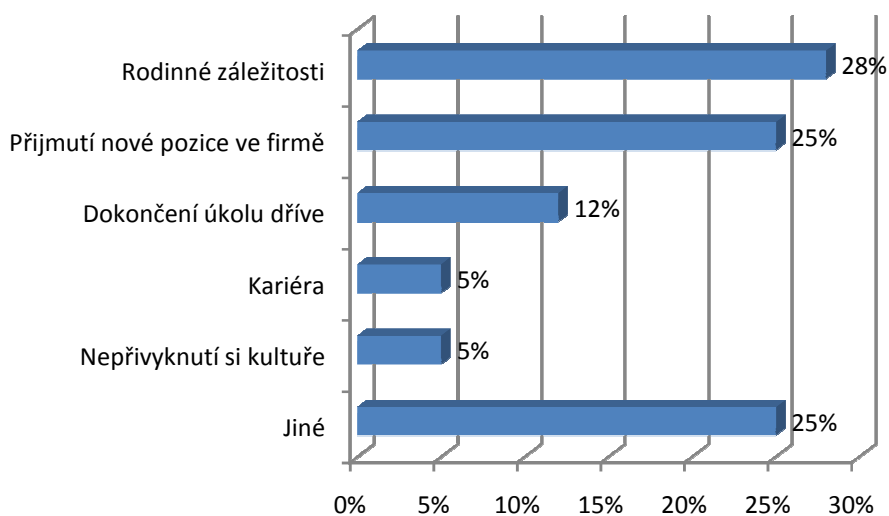
Graf č. 19: Předčasný návrat



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 49.

Firmy uvádějí, že 6 % pracovních pobytů expatriotů nebylo dokončeno kvůli jejich předčasnému návratu. Kromě toho rodinní příslušníci opustili expatrioty dříve, než dokončili svůj úkol v zahraničí v 9 % případů.

Graf č. 20: Důvody předčasného návratu

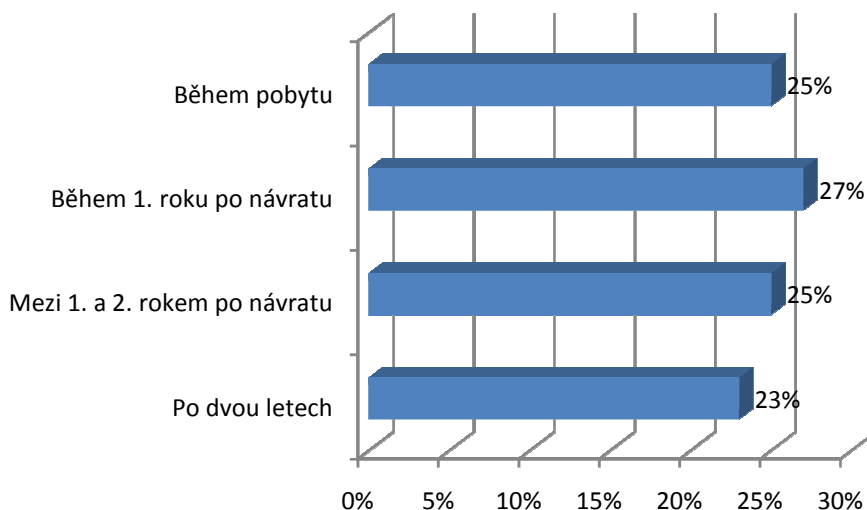


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 49.

Hlavním důvodem pro předčasný návrat jsou rodinné záležitosti (28 %), dále pak přijetí nové pozice v rámci společnosti (25 %) nebo rychlejší zvládnutí úkolu než bylo předpokládáno (12 %).

Z grafu je patrné, že rodinné záležitosti nejčastěji způsobují dřívější návrat expatriota, proto je nutné věnovat jeho rodině před odjezdem pozornost a zjistit aktuální situaci a nabídnout případnou pomoc.

Graf č. 21: Kdy expatrioti odchází z firmy



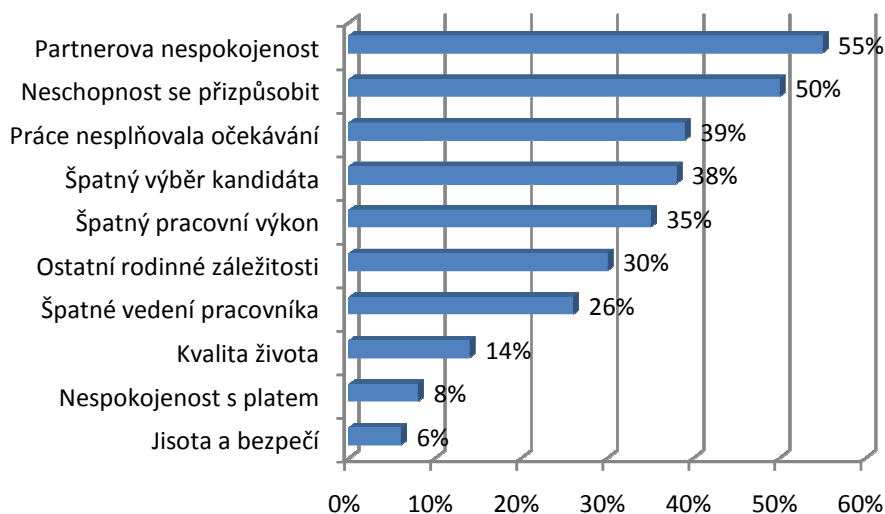
Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 51.

Průměrná fluktuace expatriotů byla 13 %. Společnosti uvedly, že 25 % expatriotů opustilo společnost během svého pracovního pobytu v zahraničí, 27 % během jednoho roku po návratu, 25 % mezi prvním a druhým rokem po návratu a 23 % po dvou letech.³⁹

Fluktuace expatriotů se dá snížit tím, že jim společnosti nabídnou možnost využití jejich nabytých zkušeností, nabídnou jim různé pozice po jejich návratu nebo například ocení jejich práci.

³⁹ Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s 51.

Graf č. 22: Faktory vedoucí k nezvládnutí úkolu

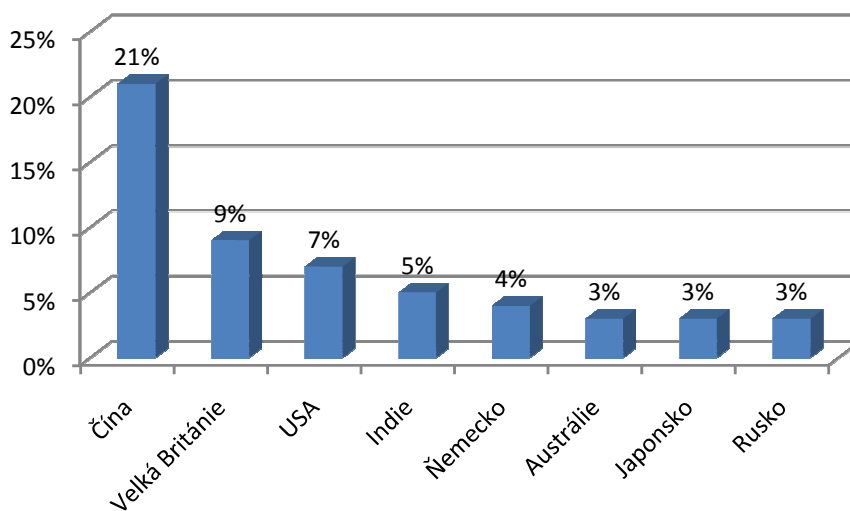


Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 53.

Mezi nejčastější důvody neúspěšného pobytu pracovníka v zahraničí patří nespokojenost jeho partnera (55 %), neschopnost se přizpůsobit (50 %), nenaplnění pracovních očekávání (39 %), špatný výběr kandidáta (38 %) a špatný pracovní výkon (35 %).

Tato čísla dokládají, jak je důležité věnovat se rodině expatriota, multikulturní přípravě a výběru vhodných kandidátů, aby se zabránilo neefektivnímu vynakládání firemních prostředků.

Graf č. 23: Země s největší úrovní selhání expatriotů



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 53.

Když měli respondenti odpovědět, ve kterých třech zemích nejčastěji nezvládnou zaměstnanci své úkoly, byla nejčastější odpovědí Čína s 21 %. U tohoto čísla si je ovšem nutné uvědomit, že v Číně je velký počet expatriotů oproti jiným zemím.⁴⁰

V Číně se expatrioti ze západních zemí střetávají s velmi odlišnou kulturou, na kterou nejsou všichni schopni se adaptovat a je to pravděpodobně hlavní příčina jejich selhání.

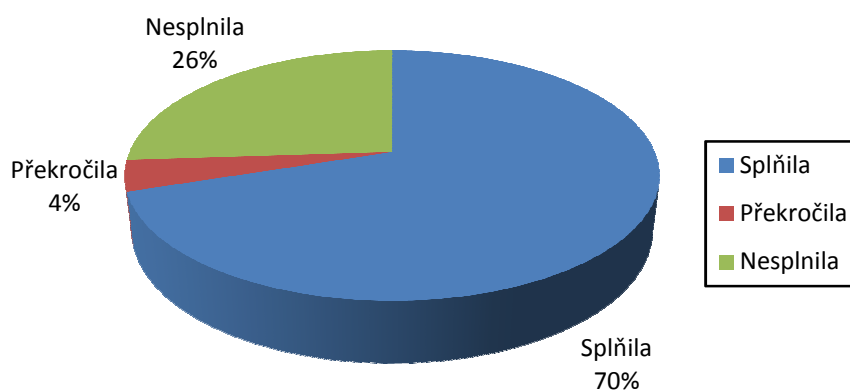
2.1.7 Outsourcing

Hlavní výhody outsourcingu spatřují společnosti v tom, že získají opravdové odborníky (46 %), dále určení nákladů (41 %), lepší kvalitu služeb (38 %), lepší reporting (29 %), snížení nákladů (28 %), snížení počtu pracovníků (28 %), zjednodušení procesů (27 %).⁴¹

⁴⁰ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s. 53.

⁴¹ Global Relocation Trends: 2008 Survey Report, s 61.

Graf č. 24: Naplnění očekávání outsourcingu



Zdroj: zpracováno dle Global Relocation Trends:2008 Survey Report, s. 62.

Očekávání byla naplněna nebo překročena u 74 % společností, které využily outsourcingu na celý nebo jen na část mezinárodního projektu.

Nejčastěji společnosti využívají outsourcingu v oblasti zdanění, vyřizování pracovních povolení, sociálního pojištění apod.

Když se společnosti rozhodují, které poskytovatele služeb si vyberou, nejdůležitější pro ně jsou celosvětové zkušenosti s lidskými zdroji (65 %), stanovená cena (42 %), filozofie služeb (38 %) a technologická kompatibilita (32 %), zeměpisné rozpětí (27 %) Dále například i reputace firmy, její velikost a finanční stabilita.⁴²

⁴² Global Relocations Trends: 2008 Survey Report, s. 64.

2.2 Analýza současné situace v České republice - dotazníkové šetření a osobní rozhovory

Dotazníkové šetření a osobní rozhovory byly zaměřeny na zjištění zkušeností managementu firem v České republice s oblastí interkulturní komunikace a interkulturního tréninku. Jako cílovou skupinu jsem zvolil hlavně firmy zapsané v Adresáři českých exportérů vedeného vládou agenturou Czech Trade.

Dotazník byl koncipován co nejjednodušeji a nejstručněji, obsahoval pouze 11 otázek. Takto malý počet byl zvolen, aby respondenti v době dnešní ekonomické a finanční krize s tímto dotazníkem strávili minimum času a přitom mi poskytl opravdu nezbytné informace o tom, co si myslí o vlivu kultury na jednání lidí, zda poskytují svým zaměstnancům interkulturní trénink a využívají v této oblasti outsourcing. Další údaje jako počet zaměstnanců, právní formu apod. jsem získal přímo z Adresáře českých exportérů, webových stránek jednotlivých firem a Obchodního rejstříku.

Dotazníkové šetření probíhalo od 19. 3. 2009 do 5. 5. 2009 a během této doby bylo distribuováno 400 dotazníků. Z Adresáře českých exportérů byly osločovány především firmy, které měly uvedeny v části Geografické zájmy, respektive Vývozní teritoria co největší počet zemí s odlišnou kulturou.

Pouze 2 dotazníky byly distribuovány v tištěné formě, zbytek byl distribuován elektronickou cestou ve formě e-mailů. E-maily obsahovaly průvodní dopis, kde bylo respondentům vysvětleno, co je cílem dotazníkového šetření a byl jim nabídnut výtah nejpodstatnějších informací z diplomové práce jako hlavní motivující prvek. Samotný dotazník byl přikládán k jednotlivým e-mailům ve formě dokumentu Word.

Vždy jsem se snažil na stránkách jednotlivých společností najít e-mailový kontakt na konkrétní osobu a přímo jí dotazník zaslat. Byli oslovovali majitelé firem, jednatelé, generální ředitelé, obchodní ředitelé a exportní manažeři. Pokud se mi určitou osobu nepodařilo najít, byl dotazník poslán na „všeobecný“ e-mail společnosti, odkud (jak se později ukázalo) byl pracovníky firem dál přeposlán odpovědným osobám ve vedení společnosti. Dále všechny e-maily obsahovaly jméno konkrétní oslovované společnosti.

Na závěr dotazníku měli respondenti možnost uvést své obchodní jméno v případě, že měli zájem o zveřejnění jména společnosti. Tuto možnost využilo 43 společností. Dále jim bylo nabídnuto zaslání nejpodstatnějších informací z diplomové práce, kterou využilo 58 společností. Na úplný konec dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit se k problematice interkulturní komunikace, interkulturního tréninku a i samotnému dotazníku.

Toto vše bylo děláno za účelem co nejpřesnějšího výběru vhodných firem k výzkumu, oslovení co největšího počtu firem a zajištění tak reprezentativního vzorku, jednoduchosti a rychlosti vyplnění dotazníku, anonymity, ekologičnosti a zajištění co nejvyšší návratnosti dotazníků.

Ze 400 distribuovaných dotazníků bylo vyplněných vráceno 106, což znamená návratnost 26,5 %. Na první pohled se toto může zdát jako malé číslo, ale přihlédneme-li k současné ekonomické a finanční krizi, která přinesla manažerům řadu starostí a také bohužel i skutečnosti, že některé e-maily s dotazníky mohly uvíznout ve spamových koších jednotlivých firem, považuji osobně návratnost za vynikající a pro mě velmi mile překvapující.

Dotazníkového šetření se zúčastnila řada známých a velkých firem, bohužel ne všechny souhlasily se zveřejněním svého obchodního jména v seznamu firem, které se tohoto průzkumu zúčastnily. Za ty, které souhlasily se zveřejněním svého jména, chci uvést následující společnosti: Karlovarské minerální vody, a. s., Hanácká kyselka s.r.o., Odetka a. s., Žďas a. s. a OXALIS, spol. s.r.o. Kompletní seznam firem, které souhlasily se zveřejněním svého obchodního jména, najdete v příloze č. 4 této diplomové práce.

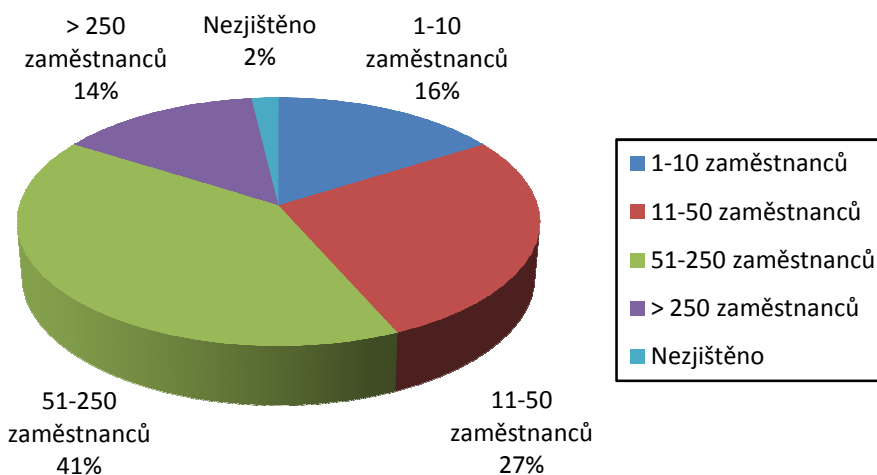
Reakce řady respondentů byla velice pozitivní a několik mi dokonce nabídlo pomoc a poskytlo další dodatečné informace formou e-mailů.

Samotné dotazníkové šetření bylo doplněno 3 osobními rozhovory s manažery, při kterých jsme diskutovali o samotném dotazníku a jejich zkušenostech z oblasti interkulturní komunikace a jejich názorech na formální interkulturní přípravu.

2.2.1 Dotazníkové šetření

Jak již bylo uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 106 firem obchodujících se zahraničím. Mezi respondenty byly malé, střední i velké firmy. Jedná se především o firmy, které obchodují s velkým počtem zemí, které mají odlišnou kulturu od české. Ve zkoumaném vzorku jsou zastoupeny firmy napříč jednotlivými průmyslovými odvětvími České republiky, např. ve zkoumaném vzorku jsou zastoupeny společnosti z automobilového průmyslu; chemického a farmaceutického průmyslu; textilního, oděvního a kožedělného průmyslu, strojírenského průmyslu, potravinářského průmyslu, stavebního průmyslu, elektrotechnického průmyslu, papírenského průmyslu, obchodu a služeb atd.

Graf č. 25: Počet zaměstnanců

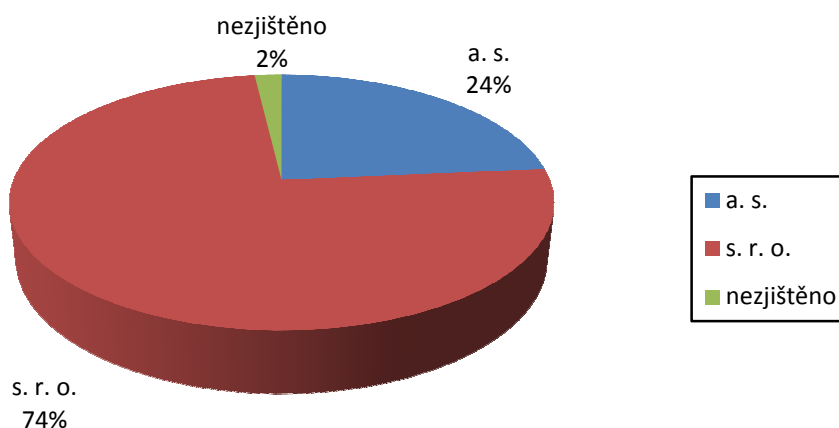


Zdroj: zpracováno dle Adresáře českých exportérů a Obchodního rejstříku.

Firmy zaměstnávající do 10 zaměstnanců tvoří 16 %, společnosti s 11 – 50 zaměstnanci tvoří 27 %, s 51 – 250 zaměstnanci 41 % a s více jak 250 zaměstnanci 14 %. Od dvou respondentů, kteří představují 2 %, přišel dotazník ze soukromé adresy, takže nebylo možno zjistit, o kterou společnost se jedná. Jako důvod uváděli zachování anonymity.

Příčinou toho, že ve zkoumaném vzorku je 55 % firem, které zaměstnávají 51 a více zaměstnanců, je skutečnost, že byly více oslovovány střední a velké firmy, protože tyto firmy obecně obchodují s větším počtem zahraničních obchodních partnerů.

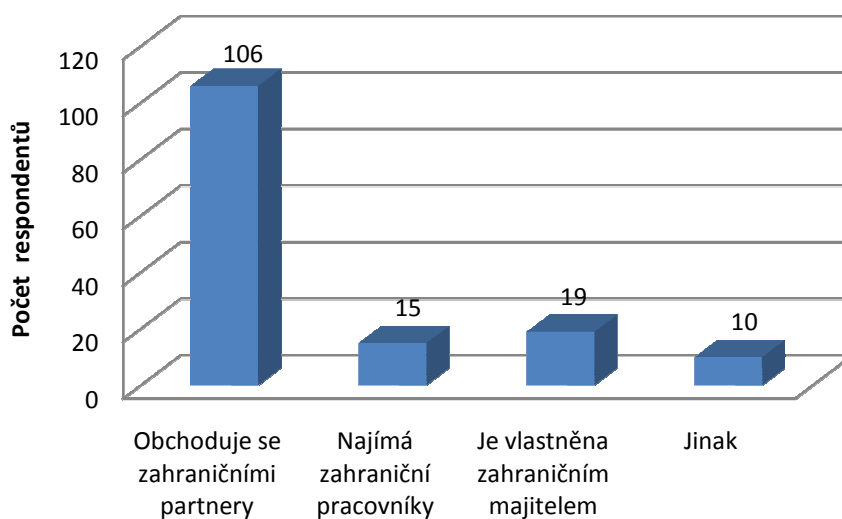
Graf č. 26: Právní forma



Zdroj: zpracováno dle Adresáře českých exportérů a Obchodního rejstříku.

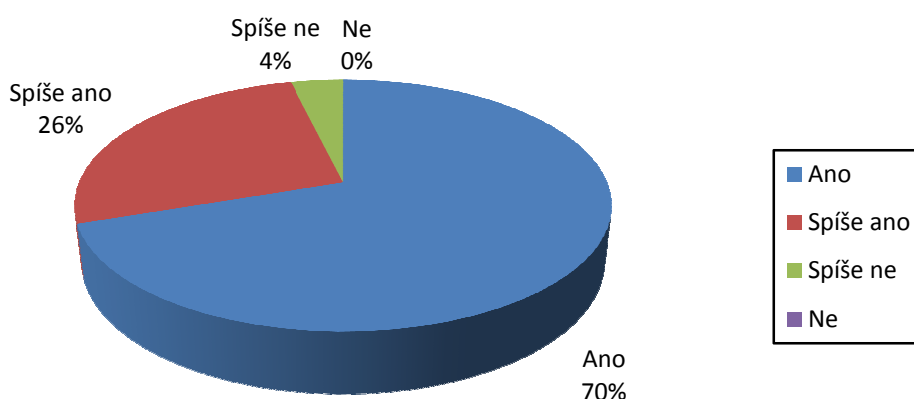
Mezi respondenty mělo 74 % právní formu společnosti s ručením omezeným, 24 % akciových společností a u 2 % respondentů se nepodařilo získat právní formu, protože použili k odeslání soukromou adresu. Vysoký podíl společností s ručením omezeným je způsoben faktem, že ze 400 oslovených firem měla drtivá většina právě tuto právní formu podnikání.

Graf č. 27: Jakou formou se Vaše společnost dostává do kontaktu s lidmi ze zahraničí?



Všech 106 respondentů uvedlo, že obchoduje se zahraničním partnery. Dalších 15 společností zároveň najímá zahraniční pracovníky, 19 firem je vlastněno jinou zahraniční společností a 9 respondentů uvedlo, že přichází do kontaktu s lidmi ze zahraničí na veletrzích a 1 respondent uvedl, že jejich společnost koupila 2 firmy v zahraničí. Počet respondentů, kteří přichází do kontaktu s cizinci na veletrzích je ve zkoumaném vzorku jistě mnohem větší, mnoho respondentů pravděpodobně nevěnovalo této možnosti 100 % pozornost a nepřikládali jí takový význam.

Graf č. 28: Myslíte si, že při jednání s obchodními partnery a zaměstnanci ze zahraničí ovlivňuje jejich chování kultura, ze které pochází?



Celkem 96 % respondentů si myslí, že při jednání s obchodními partnery a zaměstnanci ze zahraničí ovlivňuje jejich chování kultura, ze které pochází. Toto číslo jsem očekával o něco nižší, ale je velice pozitivní skutečností, že si čeští manažeři uvědomují, že kultura má opravdu vliv na jednání lidí. Pouhá 4 % respondentů uvedla, že kultura spíše vliv nemá. Žádný respondent neuvedl, že by kultura neměla vůbec žádný vliv.

Příčinu takto vysokého procenta kladných odpovědí spatřuji i ve skutečnosti, že v dotazníku bylo přesně uvedeno, v jakém smyslu je v něm kultura chápána.

Na otázku: S jakými zeměmi obchodujete nebo ze kterých zemí pochází Vaši zahraniční pracovníci?

Respondenti nejčastěji uváděli země Evropské unie a z nich Německo ve 46 případech. Ovšem řada respondentů používala v odpovědi termínů jako EU, celá Evropa nebo prakticky celý svět, což znamená, že počet firem obchodujících s Německem bude jistě

vyšší. Tyto odpovědi korespondují se skutečností, že země Evropské unie jsou největším obchodním partnerem ČR.

Často uváděnými zeměmi byly i: Švýcarsko, USA, země bývalého Sovětského Svazu (především Rusko), bývalé Jugoslávie a Čína.

Dalšími zeměmi byly: Norsko, Mexiko, Kanada, Kuba, Ekvádor, Chile, Uruguay, Brazílie, Venezuela, Egypt, Ghana, Benin, Togo, Kongo, Etiopie, Angola, Jižní Afrika, Izrael, Turecko, Sýrie, Jordánsko, Arabské Emiráty, Omán, Irán, Indie, Vietnam, Pákistán, Indonésie, Malajsie, Thajsko, Japonsko, Jižní Korea, Taiwan, Austrálie a Nový Zéland.

Jistě toto ještě není celý výčet zemí, se kterými respondenti obchodují, jelikož řada respondentů uvedla jen počet zemí, se kterými obchoduje a pak uvedla příklady několika vybraných zemí.

Hlavním důvodem toho, že respondenti uvedli země téměř celého světa, je skutečnost, že byly záměrně osločovány firmy, které obchodují s co největším počtem zemí a především s odlišnou kulturou.

Následující dvě otázky vyvolaly velkou polemiku:

- 1) **Při práci komunikujete s lidmi různých národností. Uved'te prosím, s kým se Vám NEJLÉPE spolupracuje.**
- 2) **V následující otázce, prosím, uveďte, s kým se Vám spolupracuje ŠPATNĚ.**

Respondenti v 17 případech uvedli, že na národnosti nezáleží, že záleží na vlastnostech konkrétních lidí a i na firemní kultuře. Do jisté míry s těmito názory souhlasím.

Určitě je špatně na základě národnosti nebo příslušnosti k jakékoliv skupině dělat všeobecné závěry o lidech! Každý člověk má svá specifika, a proto je nutné vyhnout se stereotypům.

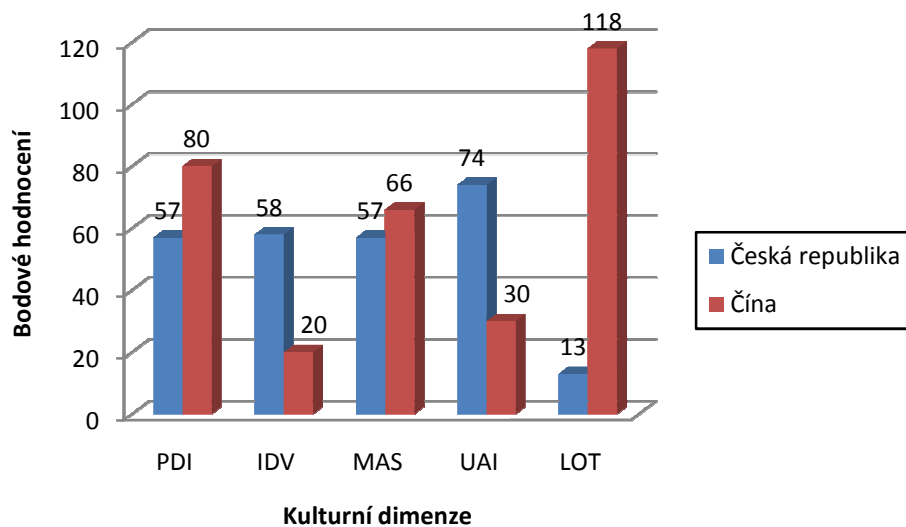
Pokud budeme jednat s čínským obchodníkem, který vystudoval vysokou školu v Cambridge nebo s čínským obchodníkem, který celý život žil pouze v Číně, budou obchodní jednání vypadat určitě rozdílně, přestože oba dva obchodníci budou Číňané.

Tyto otázky byly takto zadány záměrně, aby vyvolaly polemiku, která by mohla zjistit, jaké mají respondenti zkušenosti s jednotlivými národnostmi. Asi nejvýstižnější odpověď v souvislosti s těmito dvěma otázkami byla, že „s řeckými obchodními partnery se nekomunikuje špatně, ale jinak.“ V tomto duchu se vyjádřilo i několik dalších respondentů.

V každém národě jsou „dobří“ i „špatní“ lidé, ale s určitými národy musíme komunikovat jiným způsobem, než jsme zvyklí v důsledku kulturních rozdílů mezi jednotlivými národy.

Následující graf ukazuje rozdíly mezi Českou republikou a Čínou na základě kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho. Význam jednotlivých kulturních dimenzí je vysvětlen v kapitole 1.2 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho.

Graf č. 29: Kulturní dimenze České republiky a Číny podle Geerta Hofstedeho



Zdroj: zpracováno dle http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php

Jak je patrné z grafu kultura České republiky a Číny se velmi liší. Obyvatelé Číny se dívají a plánují mnohem více dopředu. Také jim vadí mnohem méně nejistota než Čechům. V Číně převládají maskulinní hodnoty více než v České republice a jedná se o

kolektivistickou společnost oproti spíše individualistické České republice. Čína má kulturu s velkým mocenským odstupem. V obchodním světě to znamená, že si vedoucí manažeři udržují velký odstup od řadových pracovníků. A také pokud jedete na obchodní jednání do Číny, měl by český generální ředitel jednat s čínským atd. Pokud firma vyšle do Číny finančního ředitele a ten bude jednat s čínským generálním ředitelem, nebude to s největší pravděpodobností považováno čínskými partnery za vhodné.

Pokud jednají manažeři českých firem v Číně, mohou tyto skutečnosti jejich jednání ovlivnit a je dobré se na ně předem dobře připravit. Takto je samozřejmě dobré postupovat u všech států.

Znovu ovšem musím upozornit, že kulturní dimenze od různých autorů je nutné brát jako „základní vodítko“ a určitě nemohou být brány jako dogmata!

Odpovědi respondentů, kteří se k otázkám s kým se jim dobře a s kým špatně spolupracuje, vyjádřili, byly poměrně často v naprostém rozporu a to především u Němců, Italů, Američanů, částečně i Nizozemců, kde ovšem převažovali pozitivní názory. U Poláků převládaly naopak negativní postoje. Rozdílné odpovědi byly uvedeny i u ostatních států. Nenašel se ani jeden stát nebo teritoriální oblast se 100 % pozitivními nebo negativními ohlasy. To ukazuje, že na národnostech vysloveně nezáleží, protože firmy mají se stejnými národy naprosto rozdílné zkušenosti.

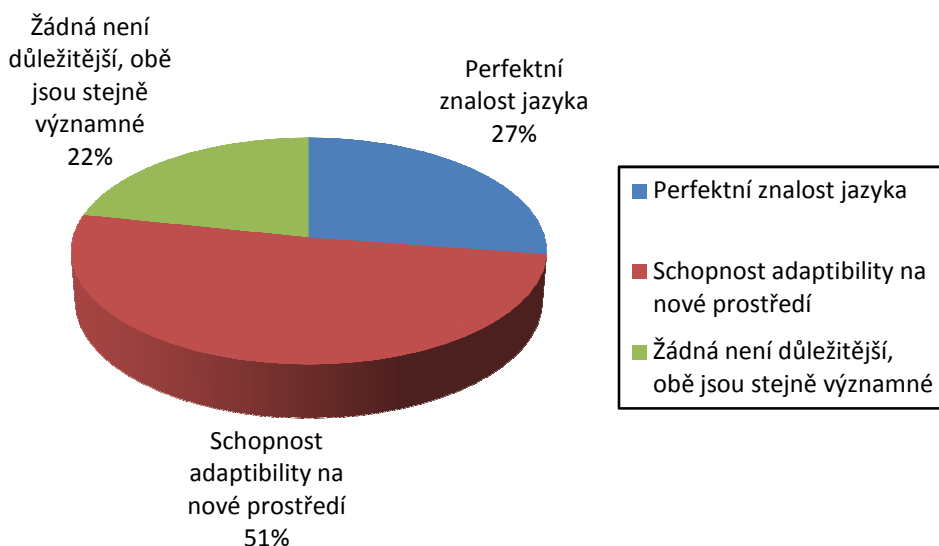
Jeden z respondentů uvedl, že se mu špatně jedná s firmami, jejichž vlastníkem jsou Američané. To potvrzuje skutečnost, že na obchodní jednání má vliv i firemní kultura, jak uvedlo několik jiných respondentů.

Ale i přes uvedené rozpory z odpovědí respondentů jasně vyplynulo, že se jim obecně dobře spolupracuje se zeměmi Evropské unie. Nejvíce kladných ohlasů na spolupráci má Nizozemí a jasně nejvíce záporných pak Francie.

Hůře se českým manažerům komunikuje se státy z východní Evropy, mimo evropskými státy a to především s arabskými státy, s asijskými zeměmi (především s Čínou a Indií) a africkými státy.

Velice zajímavý byl názor, že s americkými obchodníky se dobře jedná, ale vlastní spolupráce je někdy o zdravý rozum. Myslím si, že je to do určité míry právě způsobeno kulturními rozdíly mezi našimi národy.

Graf č. 30: Co je podle Vašeho názoru důležitější pro úspěšnou práci v zahraničí?

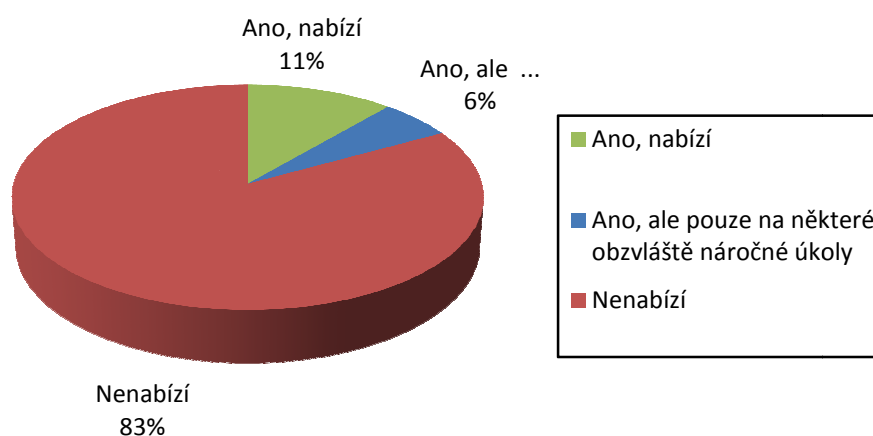


Když se respondenti měli rozhodnout, jestli je důležitější perfektní znalost jazyka nebo schopnost adaptability na nové prostředí, celých 22 % respondentů uvedlo, že oba parametry jsou pro ně naprosto stejně významné. Dalších 27 % si myslí, že pro úspěšnou práci v zahraničí je důležitější perfektní znalost jazyka a zbývajících 51 % odpovědělo, že schopnost adaptability je významnější.

Pokud vyloučíme respondenty, kteří zatrhli obě políčka a odpověděli „nesprávně“, jsou výsledky následující: pro 35 % je důležitější perfektní znalost jazyka a pro 65 % schopnost adaptability na nové prostředí.

Můj osobní názor je, že důležitější je schopnost adaptovat se na nové prostředí, protože pokud náš zaměstnanec v zahraničí bude perfektně ovládat jazyk, ale nebude schopen se přizpůsobit novému prostředí, tak jen těžko uspěje. Zatímco pokud bude mít „jen“ dobré jazykové vybavení, ale bude schopen přizpůsobit se místní kultuře, tak jeho šance na úspěšné obchodní jednání bude mnohem vyšší.

Graf č. 31: Nabízí Vaše společnost nějakou formu interkulturní přípravy zaměstnancům?



Pouhých 18 % firem nabízí svým zaměstnancům nějakou formu interkulturní přípravy. Když jsem se snažil dále analyzovat, o jaké firmy se jedná, vyšlo najevo, že jde o společnosti, jejichž obrat je závislý z více jak 50 % na exportu nebo obchodují s exotickými zeměmi. Nezáleželo na jejich velikosti. Interkulturní trénink nabízeli malé, střední i velké firmy. Zbývajících 82 % respondentů uvedlo, že žádnou interkulturní přípravu zaměstnancům nenabízí, přestože tyto firmy obchodují s velice exotickými zeměmi, jako například Čína a Indie, které mají velice odlišnou kulturu od naší.

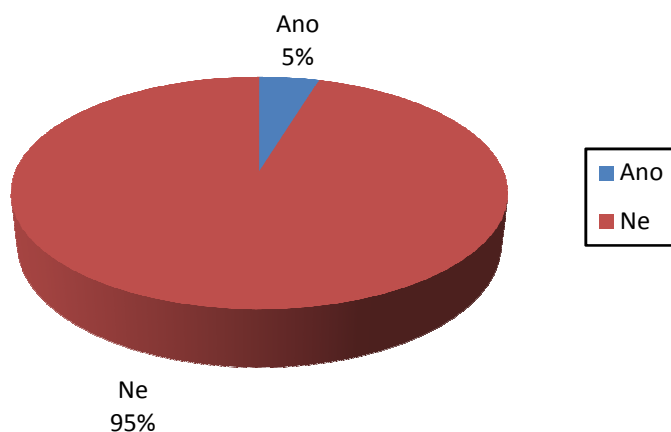
S ohledem na fakt, že 96 % respondentů si myslí, že kultura má vliv na jednání lidí, je tato skutečnost zarážející. Když jsem se snažil zjistit, proč firmy neposkytují svým zaměstnancům interkulturní trénink, byly uváděny důvody:

- × jsme příliš malá firma,
- × interkulturní příprava má smysl u velkých společnostech,
- × nemáme na interkulturní trénink finanční prostředky,
- × naši pracovníci se seznámili s touto problematikou na vysoké škole nebo během praxe,
- × jednat s jinými kulturami nejde naučit, je potřeba získat zkušenosti.

Souhlasím, že 100 % se nedá naučit, jak jednat s lidmi z cizích kultur, ale domnívám se, že díky interkulturnímu tréninku se mohou pracovníci dobře připravit a vyhnout se

naprosto zbytečným nedorozuměním, které s sebou přináší střet dvou různých kultur. Mohou rychleji uzavřít obchodní kontrakt a s lepšími výsledky a navázat lepší kontakty v zahraničí. Toto vše v konečném důsledku povede ke zvýšení produktivity práce a následně i hospodářských výsledků firem.

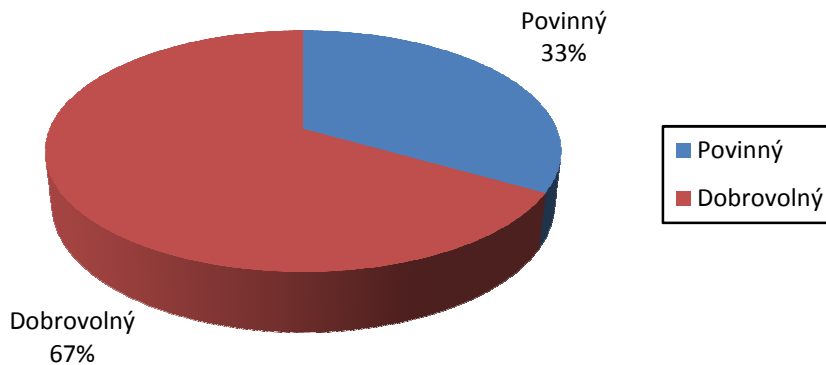
Graf č. 32: Uvažujete v budoucnosti zavést interkulturní přípravu pro Vaše zaměstnance?



Na tuto otázku odpovídali pouze společnosti, které doposud interkulturní přípravu nenabízí. Překvapivě 95 % uvedlo, že v budoucnosti o jejím zavedení neuvažují a pouhých 5 % společností uvedlo, že ji v budoucnosti plánují.

Na tuto otázku jsem očekával mnohem větší procento respondentů, kteří uvažují o zavedení interkulturní přípravy. Důvodem je pravděpodobně fakt, že čeští manažeři nemají s formální interkulturní přípravou zkušenosti, a proto ji neplánují. Ze své osobní zkušenosti, při které jsem absolvoval předmět Interkulturní komunikace v rámci studijního programu Erasmus v Belgii, jsem 100 % přesvědčen, že formální interkulturní příprava má velký smysl a firmám pomůže zlepšit obchodní vztahy se zahraničními partnery.

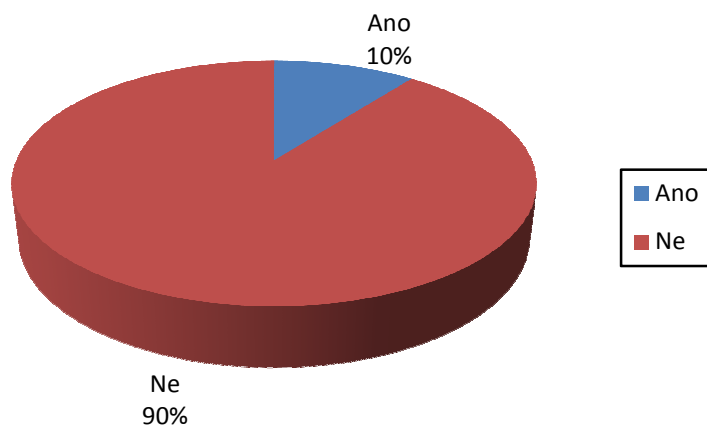
Graf č. 33: Myslíte si, že by interkulturní trénink před vysláním zaměstnance do zahraničí měl být pro něj povinný nebo dobrovolný?



Interkulturní trénink by měl být dobrovolný podle 67 % respondentů a 33 % si myslí, že by měl být povinný. Tento výsledek koresponduje i s výzkumem Global Relocations Trends, kde se vyjádřilo 77 % respondentů pro dobrovolný a 23 % pro povinný trénink.

Já osobně se přikláním k názoru, že pokud firma chce vyslat pracovníka na jednání do zahraničí a on má možnost absolvovat interkulturní trénink, tak by měl být pro něj povinný. Fakt, že toho pracovník hodně „nacestoval“, vůbec neznamená, že zná specifika dané kultury.

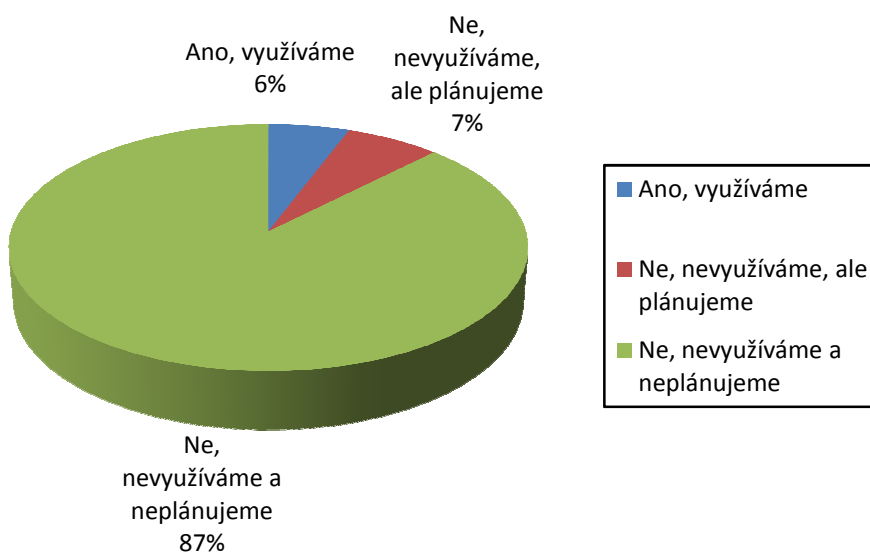
Graf č. 34: Požádali Vás někdy Vaši zaměstnanci o možnost absolvování interkulturního tréninku?



Jak je z grafu patrné, zaměstnanci se na možnost interkulturní přípravy poskytované ze strany zaměstnavatele téměř neptají. I když v dotazníkovém šetření několik respondentů uvedlo, že mělo zájem o interkulturní trénink, u svých nadřízených nepochodili.

Jeden respondent dokonce uvedl, že se zaměstnanci ani neptají, protože dobře ví, že by jim žádná příprava poskytnuta nebyla.

Graf č. 35: Využíváte nebo plánujete využití outsourcingu v oblasti interkulturního tréninku a zajišťování formalit v případě relokace svých zaměstnanců?



Pouhých 6 % respondentů využívá outsourcing v oblasti interkulturního tréninku a zajišťování formalit v případě relokace zaměstnanců. Dalších 7 % outsourcing nevyužívá, ale plánuje ho a zbývajících 87 % respondentů outsourcing nevyužívá a ani ho neplánuje.

Pouhých 6 respondentů uvedlo, že využívá outsourcing. Jedná se většinou o velké firmy, i když dva z respondentů mají jen do 10 zaměstnanců. To ukazuje na skutečnost, že nezáleží pouze na velikosti firmy v této oblasti. Domnívám se, že pro malé i střední firmy může mít outsourcing těchto služeb velký přínos. Samozřejmě to přináší s sebou dodatečné náklady, ale získat lidi znalé místních poměrů může mít pro firmu velký přínos při získávání obchodních zakázek v zahraničí.

Zajímavým zjištěním je v této souvislosti fakt, že 12 firem musí interkulturní trénink poskytovat svým zaměstnancům vlastními silami, protože interkulturní přípravu nabízí 18 společností, ale jen 6 využívá v této oblasti outsourcing.

2.3 Shrnutí analýzy a současné situace

V první části analýzy problému a současné situace jsem se věnoval problematice relokace zaměstnanců u nadnárodních společností. K analýze jsem využil průzkum společnosti GMAC Global Relocation Services.

Z analýzy vyplynulo, že 84 % společností nabízí svým zaměstnancům interkulturní přípravu a hlavním kritériem při rozhodování, jestli poskytnout zaměstnanci interkulturní přípravu je země, do které je vyslán. Interkulturní příprava je kromě samotného zaměstnance často poskytována celé jeho rodině nebo minimálně jeho partnerovi. Dále si většina respondentů myslí, že interkulturní příprava by měla být pro zaměstnance dobrovolná. *Ve společnostech, kde se interkulturní příprava zaměstnancům poskytuje, ji považuje 81 % za velmi přínosnou nebo přínosnou.* Společnosti také často využívají k interkulturní přípravě CD-ROM a web, většinou jako dodatečnou podporu osobním programům. Jako hlavní důvody uvádějí pohodlí, efektivní využití času a úsporu nákladů. Nejčastější důvody, které vedou k nezvládnutí úkolu expatriota, jsou nespokojenost jeho partnera a neschopnost se přizpůsobit.

Mezi nejnáročnější země pro expatrioty patří Čína, Indie a Rusko. Čína je zároveň zemí, kde expatrioti nejčastěji selhávají.

Společnosti, které využívají outsourcingu při relokaci svých zaměstnanců, v 74 % případů říkají, že jejich očekávání byla naplněna nebo dokonce překročena.

V druhé části jsem se věnoval problematice interkulturní komunikace a interkulturního tréninku v České republice. Analýzu jsem provedl pomocí vlastního dotazníkového šetření. Bylo distribuováno 400 dotazníků do firem obchodujících se zahraničím a z nich bylo vráceno 106 vyplněných, což představuje 26,5 % návratnost.

Z výsledků vyplynulo, že 96 % respondentů si myslí, že kultura má vliv na jednání lidí, ale 83 % respondentů zároveň neposkytuje svým zaměstnancům žádnou formální

interkulturní přípravu. Pokud se respondenti měli rozhodnout, jestli by měla být interkulturní příprava povinná nebo dobrovolná, tak si myslí, že by měla být dobrovolná.

Dále si respondenti myslí, že důležitější než perfektní znalost jazyka je schopnost se adaptovat na nové prostředí

Z analýzy také vyplynulo, že při komunikaci s cizinci nezáleží vysloveně na kultuře, ale také na vlastnostech konkrétního člověka a i na firemní kultuře. Obecně se českým firmám dobře komunikuje se zeměmi Evropské unie a „špatně“ nebo lépe řečeno „jinak“ musí komunikovat s mimoevropskými zeměmi, jelikož jejich vyjednávací styl není Čechům vlastní.

Outsourcingu v oblasti interkulturní přípravy a relokace zaměstnanců využívá pouhých 6 % respondentů.

Největším pozitivem současného stavu v České republice je, že 96 % respondentů si vliv kultury na jednání lidí uvědomuje. Naopak největším negativem je, že 83 % respondentů nenabízí svým zaměstnancům interkulturní přípravu.

3 Vlastní návrhy řešení

Na základě analýzy současné situace v oblasti relokace zaměstnanců a po důkladné analýze současné situace v oblasti interkulturní komunikace a interkulturního tréninku v České republice, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, navrhuji opatření, která přispějí ke zvýšení efektivity práce a následně i produktivity práce ve firmách pohybujících se v multikulturním prostředí.

3.1 Interkulturní trénink

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 83 % firem v České republice, které obchodují se zahraničím, nenabízí svým zaměstnancům žádný formální interkulturní trénink.

Z výzkumu společnosti GMAC Global Relocation Services vyplynulo, že 81 % firem, které poskytly svým zaměstnancům interkulturní trénink, jej považuje za přínosný nebo velmi přínosný, 17 % firem jej považuje za neutrální a pouze 2 % říká, že má malý nebo dokonce žádný přínos.

Navrhuji zavedení interkulturní přípravy ve firmách, která může mít dvojí podobu:

1. Interkulturní trénink – outsourcing
2. Interkulturní trénink v rámci vlastní firmy

3.1.1 Interkulturní trénink – outsourcing

Tuto formu považuji za nejúčinnější, protože přípravu vedou profesionální trenéři a jednotliví účastníci mohou pokládat své otázky osobně. *Při využití tohoto nástroje musí management společnosti jasně definovat konkrétní požadavky.*

Moje doporučení pro firmy:

1. Stanovit cíl tréninku
2. Místo konání
3. Termín konání
4. Délku trvání
5. Vybrat účastníky interkulturního tréninku

Dále musí společnost oslovit co nejvíce firem věnující se problematice interkulturního tréninku s poptávkou, která má jasně definované parametry.

Navrhovaná struktura poptávky:

1. Kde byl nalezen kontakt na společnost
2. Cíl tréninku – čeho chceme dosáhnout vyškolením našich pracovníků
3. Počet účastníků tréninku a jejich zařazení ve firmě
4. Jazyk, ve kterém má proběhnout trénink
5. Místo konání
6. Délku trvání
7. Termín konání
8. Požádat o stanovení předpokládané ceny (po první odpovědi požádat o slevu)
9. Způsob platby

Společnosti by se také v rámci jednání měly zajímat o zkušenosti a kvalifikaci člověka, který interkulturní trénink povede.

Po obdržení konkrétních nabídek musí společnost provést jejich analýzu. Firmy by neměly sledovat pouze cenu, ale podívat se také na reference jednotlivých firem. Na základě zjištěných skutečností by měla firma udělat kalkulaci nákladů a na základě všech možných dostupných informací vybrat nejvhodnější nabídku.

Společnosti nabízející interkulturní trénink v České republice

Uvádím seznam společností, které nabízí interkulturní trénink v České republice. Jedná se o firmy, které se mi podařilo najít k 30. 4. 2009. Nabídka firem, které interkulturní trénink nabízí, se bude do budoucna jistě zvyšovat, a proto je nutné vždy vyhledat firmy, která aktuálně interkulturní trénink nabízí.

Firmy, které nabízí v České republice interkulturní trénink⁴³:

- ✓ *Lucie Bouzková* – interkulturní a pracovní psychologie
Více informací na: www.bouzkova.eu
- ✓ *Odyssey Performance Enhancement Network, spol. s. r. o.*
Více informací na: <http://www.odyssey-network.cz/cz/kontakt>
- ✓ *Coverdale CS s. r. o.*
Více informací na: <http://www.coverdale.cz/main.php?p=1>
- ✓ *Integrity Consulting s. r. o.*
Více informací na: <http://www.integrity-consulting.cz/multikulturni.php>
- ✓ *Berlitz® .cz*
Více informací na:
http://www.berlitz.cz/cs/sluby_firnam/berlitz_cultural_consulting/
- ✓ *ICV – institut certifikovaného vzdělávání s. r. o.*
Více informací na: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/interkulturni-komunikace-a-etiketa/s684743>
- ✓ *Dynargie, s. r. o.*
Více informací na:
<http://www.dynargie.cz/default.asp?id=p1p3p34p550p552&l=1>

Nabídka – Lucie Bouzková

Země, pro které je interkulturní trénink nabízen: Německo, Rakousko pro české a slovenské občany. Příprava na českou a slovenskou kulturu, respektive na střední a východní Evropu pro cizince.

Dále jsou nabízeny tréninky čistě **Obecné interkulturní kompetence**, které se v angličtině nazývají Intercultural (cross-cultural) sensitivity (awareness). Jedná se o psychologickou část interkulturního vzdělávání, kterou považuje Lucie Bouzková za nejdůležitější a podle které se dle názoru jejího názoru pozná, kdo je skutečně

⁴³ POZOR – nejedná se o absolutní výčet, jsou uvedeny pouze společnosti, které se mi podařilo najít prostřednictvím Internetu.

vyškoleným interkulturním lektorem (psychologem) a kdo si jen načetl informace k daným kulturám z knížek.

Místo Konání: ve firmě klienta, v místě podle jeho výběru

Cena za osobu: je velice těžké vyčíslit, záleží na úrovni managementu, náročnosti na přípravu, jestli je skupina monokulturní nebo bikulturní, podle počtu trenérů na skupinu, podle toho, jestli firma požaduje skripta, v jakém jazyce se školí atd.

Přibližná cena může být 4000 až 6000 Kč/den (cena je uvedena bez DPH) při počtu 10 osob. Když se počet osob snižuje, cena zůstává stejná, tím pádem se náklady na osobu zvyšují. Je nutné stanovit minimální hranici honoráře trenéra a pak se může například stát, že při tréninku 3 osob je cena za osobu 10 000 až 11 000 Kč/den (cena je uvedena bez DPH).

Způsob platby: faktura po provedení tréninku

Reference: RWE Transgas, Brose Kopřivnice a Coburg, ZF Pilsen Engineering.

Nabídka společnosti Integrity Consulting s. r. o.

Podrobnější informace o nabídce společnosti Integrity Consulting najdete v příloze č. 6 této diplomové práce.

Cena: Firemní školení stojí cca 45 000 Kč/den (cena je uvedena bez DPH). Je možnost jednat o slevě.

Způsob platby: faktura

Reference: Bosch, Arvato services

Nabídka společnosti Coverdale CS, s. r. o.

Země, pro které je interkulturní trénink nabízen: celá Evropa včetně balkánských zemí, Rusko, Čína, USA

Místo konání: zpravidla hotel nebo prostory u klienta

Cena za osobu: přibližná cena při přepočtu na osobu cca 7000 Kč / 2 dny (cena je uvedena bez DPH)⁴⁴

Způsob platby: faktura

Reference: R. Bosch, Brose, Wilkinson Sword

Pozn.: Důležitá je doba trvání tréninku, protože se může pohybovat od půl dne do cca 3 dnů – tímto je dána intenzita i možný obsah tréninku.

Zhodnocení nabídek

Nabídky jsou si podobné, není proto možné říci, která je nejlepší nebo nejhorší, protože záměrně nebyla zaslána konkrétní poptávka, ale žádal jsem pouze o obecné informace z důvodu obecného pojetí tématu.

Interkulturní trénink - v zahraničí

Pokud společnosti nebudou spokojeny s nabídkami v České republice, navrhuji interkulturní trénink v zahraničí. Existuje zde celá řada firem v zahraničí, které se této problematice věnují.

Například v Belgii je to společnost Dunay se svým mottem: „,Stavíme mosty mezi lidmi po celém světě“ („Building bridges between people around the World“). Nabízí celou řadu služeb pro podnikatele v oblasti interkulturních tréninků. Více informací můžete najít zde: <http://www.dunya.be/services.html>

Společnost nabízí celou řadu tzv. otevřených seminářů, které jsou určeny pro širokou veřejnost, více informací na: http://www.dunya.be/open_seminars.html#os2009

⁴⁴ Cena za osobu se podle jednatele společnosti Coverdale CS, s. r. o. uvádí pouze u otevřených seminářů, které v oblasti interkulturní spolupráce a komunikace téměř neexistují. Většinou se tedy jedná o denní sazbu trenéra.

Cena těchto seminářů je 375 Euro za osobu (bez DPH). Při přepočtu podle kurzového lístku ČNB devizy střed ze dne 30. 4. 2009, který byl 26,71 za 1 Euro, je cena těchto seminářů přibližně 10 000 Kč.

Uvedením této jediné firmy pouze ilustruji, že interkulturní trénink je možné absolvovat v zahraničí a že cena nemusí být nedostupná pro české firmy. Samozřejmě, že náklady budou vyšší než absolvování tréninku v České republice, ale šíře a kvalita interkulturních tréninku je v zahraničí pravděpodobně vyšší.

Přínosy navrhovaného řešení

Proškolení zaměstnanci lépe pochopí kulturu jiných národů a budou se jí schopni přizpůsobit. Vyhnou se naprosto zbytečným nedorozuměním, které sebou střet dvou kultur přináší. Budou efektivněji komunikovat se zahraničními partnery, což povede ke zvýšení produktivity práce a v konečném důsledku i výsledku hospodaření.

Určitým záparem mohou být počáteční *náklady spojené s tréninkem zaměstnance. Odhaduji je na cca 10 000 až 15 000 Kč/osobu* (počítám i s plynoucí mzdou zaměstnance během interkulturního tréninku, případně s cestovními náhradami). Ale jsem přesvědčen, že přínosy v podobě navázání lepších kontaktů v zahraničí, které přinesou vyšší objem zakázek firmám v České republice, za vynaložené počáteční náklady jistě stojí. A společně se vynaložené náklady mnohonásobně vrátí.

3.1.2 Interkulturní trénink v rámci společnosti

Jednou z možností, jak snížit náklady je provést interkulturní trénink zaměstnanců prostřednictvím vlastních zkušených zaměstnanců.

Ale i u této varianty se přikláním k tomu, aby firma alespoň zaměstnanci, který bude školit své spolupracovníky, zaplatila formální interkulturní trénink od některé ze společností, které se na této problematice věnují. Hlavním důvodem tohoto doporučení je skutečnost, že pouze zkušenosti nestačí a je potřeba mít teoretické základy, aby interkulturní příprava byla opravdu kvalitní.

Přínosy navrhovaného řešení

Náklady při využití této varianty budou mnohem nižší, ovšem pouze za předpokladu, že společnost vybere vhodného kandidáta, který bude schopen kvalitně vyškolit další pracovníky.

3.2 Předávání zkušeností v rámci firmy

Respondenti uváděli, že spoléhají na své zkušené pracovníky. Je jistě důležité posílat na obchodní jednání do zahraničí zkušené pracovníky, ale firmy si musí také uvědomit, že tyto lidé mohou s firmy odejít a jejich zkušenosti a znalosti s nimi.

Proto *navrhuji, aby pracovníci vysílání na obchodní jednání do zahraničí měli povinnost vypracovávat písemné zprávy ze svých obchodních cest.*

Navrhuji následující strukturu dokumentu:

1. Jméno a pozice ve společnosti
2. Země a účel pracovní cesty
3. Překážky, se kterými se setkal v rámci obchodního jednání
4. Překážky, se kterými se setkal v „každodenním životě“ v zahraničí
5. Zajímavosti, kterých si všiml u firmy v zahraničí a mohly by být pro firmu přínosné

Další možností jsou krátké *prezentace z obchodních cest pro vybrané zaměstnance*, kteří mají potenciál, že v budoucnu se také budou účastnit jednání v zahraničí. Myslím si, že je to dobrý a účinný způsob firemního vzdělávání i motivace ostatních pracovníků, když budou vidět, jaké země mohou navštívit, jaké zkušenosti mohou získat a také s jakými problémy se mohou setkat. Struktura prezentací by měla být shodná s písemnou zprávou.

Přínosy navrhovaných opatření

Hlavním přínosem tohoto návrhu je předávání zkušeností a znalostí dalším zaměstnancům pro případ, že zkušený pracovník firmu opustí. Největším úskalím tohoto nástroje je zajištění účinné motivace vyslaných pracovníků, aby po svém návratu

vypracovali poctivě a pravdivě svoji zprávu. V tomto případě navrhuji finanční odměnu, popřípadě také nabídnutí pracovníkovi možnost pracovních cest do dalších zemí. Přínosem prezentací je především umožnění přímého kontaktu pracovníků vyslaných do zahraničí s ostatními a předání zkušeností.

Náklady těchto opatření odhaduji cca do 5000 Kč. Upozorňuji, že jde pouze o odhad, který se bude lišit v jednotlivých firmách. Náklady se odvíjí od platu pracovníka, který školení provede i od počtu a výše platů školených pracovníků. Dále také záleží, kolik času pracovník stráví s vypracováním písemné zprávy ze zahraniční cesty a přípravou prezentace.

3.3 Další návrhy a doporučení

Využití on-line aplikací věnující se interkulturní přípravě na Internetu a DVD-ROMů – na Internetu existuje celá řada kurzů z oblasti interkulturní komunikace (především v Angličtině). Tuto formu přípravy je možné použít jako vhodnou doplňkovou formu přípravy zaměstnanců. Neměla by to být určitě jediná forma interkulturního tréninku.

Jak ukazuje průzkum od společnosti GMAC Global Relocation Trends, považuje tuto formu interkulturní přípravy za velmi přínosnou 6 % respondentů, dalších 50 % ji považuje za přínosnou, 35 % ji považuje za neutrální, 6 % říká, že má malý přínos a 3 % říká, že nemá žádný přínos.

Přínosy navrhovaného řešení

Hlavním přínosem oproti interkulturním tréninkům vedených trenérem je nižší cena. Nevýhodou je, že se pracovníci nemohou přímo zeptat konkrétního člověka a jak ukazuje průzkum od společnosti GMAC Global Relocation Trends, je účinnost mnohem nižší než u osobních tréninků.

Doporučení:

✓ Pečlivě vybírat kandidáty, kteří budou školeni

Je nezbytné věnovat velkou pozornost výběru vhodných kandidátů na absolvování interkulturní přípravy, protože vynaložené peněžní prostředky by mohly být ztraceny, pokud by se ukázalo, že vyškolený pracovník není schopen v zahraničí vést jednání nebo odejde brzy z firmy.

✓ Nezapomínat na rodinné příslušníky

Pokud se společnost rozhodne vyslat pracovníka na delší dobu do zahraničí, nesmí v žádném případě zapomenout na rodinné příslušníky vyslaného zaměstnance. Protože jak ukazuje výzkum společnosti GMAC Global Relocation Trends, jsou rodinné problémy nejčastějším důvodem, proč vyslaný pracovník svůj úkol nezvládne.

3.4 Předpoklady realizace

Hlavním předpokladem je ochota vedení firem investovat do vzdělání svých zaměstnanců v oblasti interkulturní komunikace cca až několik desítek tisíc českých korun. Celková výše nákladů záleží na počtu školených zaměstnanců.

Z výsledků mého dotazníkového šetření vyplynulo, že drtivá většina manažerů si myslí, že kultura má vliv na jednání lidí. Momentálně je ovšem hlavní překážkou najít dostatek volných peněžních prostředků na zaplacení tréninku zaměstnanců u jednotlivých firem.

Jedna z možných variant řešení je spolupráce firem – každá firma vyšle několik pracovníků na společné školení a tím se sníží celkové náklady na osobu.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení produktivity práce u firem, které se pohybují v multikulturním prostředí.

Hlavní neznámou bylo, jak se management firem v České republice staví ke vlivu kultury na jednání lidí a zda formálně připravuje své zaměstnance na práci v multikulturním prostředí. Jak z dotazníkového šetření vyplynulo, čeští manažeři si vliv kultury uvědomují, ale formální přípravě v podobě interkulturních tréninků nepřikládají takový význam, jaký si zaslouží. Toto zjištění potvrdilo mojí hypotézu uvedenou v úvodu této práce.

V návrhové části své práce jsem uvedl opatření, která povedou ke zlepšení situace. Nejdříve v podobě zvýšení efektivity práce a následně i produktivity práce v jednotlivých firmách, které se pohybují v multikulturním prostředí, takže cíl práce byl splněn.

Přesné ekonomické vyhodnocení není bohužel možné z důvodu obecného pojetí tématu. Ale mohu říci, že čím je větší podíl exportu zboží a služeb na obratu společnosti, tím větší bude pozitivní ekonomický přínos navrhovaných opatření.

Firmám, které projevily zájem o tuto práci, bude zaslán výtah nejdůležitějších informací.

Přínos práce by se znásobil, kdyby byla provedena detailní analýza nabídky interkulturních tréninků v České republice i zahraničí pro konkrétní společnost. Tato analýza nemohla být do práce zahrnuta, protože téma bylo pojato obecně.

I s ohledem na rostoucí ekonomickou sílu České republiky a rostoucí celosvětovou globalizaci je potřeba věnovat interkulturní komunikaci a celkově problematice práce v multikulturním prostředí mnohem větší pozornost, aby bylo včas zabráněno zbytečným nedorozuměním vyplývajících z kulturních rozdílů.

Seznam použité literatury a dalších pramenů

1. *Adresář českých exportérů* [online]. [cit. 2009-04-30]. Dostupné z: <<http://exporters.czechtrade.cz/cs/katalog-firem/>>.
2. *Clearly Cultural – Geert Hofstede cultural dimensions* [online]. Poslední aktualizace 9. Prosince 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>>.
3. *Cross-Cultural Skills Training: What Is Culture?* [online]. Poslední aktualizace 20. listopadu 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://culture101.rice.edu/culture.cfm?doc_id=8705>.
4. *Geert Hofstede – Cultural Dimensions* [online]. Poslední aktualizace 3. Prosince 2008 [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <<http://www.geert-hofstede.com/>>.
5. *GMAC Global relocation Services* [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z: <http://www.gmacglobalrelocation.com/insight_support/global_relocation.asp>.
6. HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the mind* [online]. [cit. 2008-12-10]. New York: McGraw-Hill, 2005. Dostupné z: <<http://books.google.com/books?id=tLbt4eCcltcC&printsec=frontcover&dq=Hofstede&ei=1dhCScHTOYrONabCyMAN&hl=cs>>. ISBN 0-07-143959.
7. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335s. ISBN 987-80-86131-70-2.
8. *JUSTICE.CZ, Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2009-04-30]. Dostupné z: <<http://portal.justice.cz/justice2/Uvod/Uvod.aspx>>.

9. MEAD, R. *International Management: Cross-cultural Dimensions* [online]. [cit. 2008-12-10]. Blackwell Publishing, 1998. Dostupné z: http://books.google.com/books?id=PEhJqP54W_IC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_summary_r&cad=0#PPP1,M1. ISBN 0-631-20003-7.
10. NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.
11. NOVÝ, I. a kol. *Interkulturní management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
12. NOVÝ, I. a SCHORLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
13. PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-6-X.
14. ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
15. TROMPENAARS, F. a HAMPDEN-TURNER, CH. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. [online]. [cit. 2008-12-10]. New York: McGraw-Hill, 1998. Dostupné z: http://books.google.com/books?id=wr_EAl47pPQC&printsec=frontcover&dq=Trompenaars&ei=YqzjSJ_ICqDKzQS7ys2EAg&hl=cs&sig=ACfU3U2osShaZY79dTP9LWbmejBNeOGfCQ#PPR6,M1. ISBN 0-7863-1125-8

Seznam použitých zkratek, symbolů a pojmů

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
DPH	daň z přidané hodnoty
expatriot	zaměstnanec vyslaný pracovat do zahraničí
Kč	Koruna česká
relokace pracovníka	přemístění pracovníka do zahraničí
USA	Spojené státy americké
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
%	procento

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Mentální programování	13
Obrázek č. 2: Kultura jako ledovec	14
Obrázek č. 3: Kulturní rozdíly v přístupu řešení problému	14
Obrázek č. 4: Způsob vedení rozhovoru v různých kulturách	15
Obrázek č. 5: Dynamika interkulturní situace	25
Obrázek č. 6: Nové tlaky působící na manažery	30

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Americký nadřízený a jeho řecký spolupracovník	24
Tabulka č. 2: Počty expatriotů	37
Tabulka č. 3: Nejnáročnější země pro expatrioty	42

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví expatriotů.....	38
Graf č. 2: Nově přijatí zaměstnanci vs. „staří“ zaměstnanci	38
Graf č. 3: Věkové složení expatriotů	39
Graf č. 4: Rodinný stav	40
Graf č. 5: Doprovod dětí během pobytu v zahraničí.....	40
Graf č. 6: Doprovod manžela/manželky během pobytu v zahraničí.....	41
Graf č. 7: Očekávaná délka pobytu.....	43
Graf č. 8: Alternativy k dlouhodobým pobytům.....	44
Graf č. 9: Dostupnost multikulturní přípravy	45
Graf č. 10: Kritéria pro multikulturní přípravu.....	46
Graf č. 11: Komu je multikulturní příprava poskytována?.....	47
Graf č. 12: Multikulturní příprava – povinnost vs. dobrovolnost.....	47
Graf č. 13: Přínos multikulturní přípravy	48
Graf č. 14: Užívání CD-ROMů a webu při multikulturní přípravě	49
Graf č. 15: Důvody pro používání webové formy multikulturní přípravy	50
Graf č. 16: Přínos webu a CD při multikulturním tréninku	50
Graf č. 17: Monitorování a hodnocení úspěchu pobytu.....	51
Graf č. 18: Vliv mezinárodních zkušeností na kariéru zaměstnanců.....	52
Graf č. 19: Předčasný návrat.....	53
Graf č. 20: Důvody předčasného návratu	53
Graf č. 21: Kdy expatrioti odchází z firmy	54

Graf č. 22: Faktory vedoucí k nezvládnutí úkolu	55
Graf č. 23: Země s největší úrovní selhání expatriotů	56
Graf č. 24: Naplnění očekávání outsourcingu	57
Graf č. 25: Počet zaměstnanců.....	60
Graf č. 26: Právní forma	61
Graf č. 27: Jakou formou se Vaše společnost dostává do kontaktu s lidmi ze zahraničí?	61
Graf č. 28: Myslíte si, že při jednání s obchodními partnery a zaměstnanci ze zahraničí ovlivňuje jejich chování kultura, ze které pochází?.....	62
Graf č. 29: Kulturní dimenze České republiky a Číny podle Geerta Hofstedeho.....	64
Graf č. 30: Co je podle Vašeho názoru důležitější pro úspěšnou práci v zahraničí?.....	66
Graf č. 31: Nabízí Vaše společnost nějakou formu interkulturní přípravy zaměstnancům?.....	67
Graf č. 32: Uvažujete v budoucnosti zavést interkulturní přípravu pro Vaše zaměstnance?	68
Graf č. 33: Myslíte si, že by interkulturní trénink před vysláním zaměstnance do zahraničí měl být pro něj povinný nebo dobrovolný?	69
Graf č. 34: Požádali Vás někdy Vaši zaměstnanci o možnost absolvování interkulturního tréninku?	69
Graf č. 35: Využíváte nebo plánujete využití outsourcingu v oblasti interkulturního tréninku a zajišťování formalit v případě relokace svých zaměstnanců?	70

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam firem, které se zúčastnily výzkumu Global Relocation Trends	91
Příloha č. 2: Průvodní dopis k dotazníku	93
Příloha č. 3: Dotazník	94
Příloha č. 4: Seznam firem účastnícího se dotazníkového šetření	97
Příloha č. 5: E-mail oslovující společnosti nabízející interkulturní trénink	98
Příloha č. 6: Nabídka společnosti Integrity Consulting, s. r. o.	99

Příloha č. 1: Seznam firem, které se zúčastnily výzkumu Global Relocation Trends

1. 3M Company
2. Abbey
3. Accenture
4. Airbus
5. Akzo Nobel nv
6. Alcon Laboratories, Inc.
7. Alticor Inc.
8. Arla Foods
9. AXA
10. Bakre Huges Incorporated
11. BHP Biliton
12. BMW AG
13. The Boeing Company
14. Bovis Lend Lease
15. Bristol-Myers Squibb Company
16. BT
17. BUPA
18. Bvlgari
19. Cameron
20. Cargill, Incorporated
21. Carlson
22. Catarpillar Inc.
23. CEMEX
24. Centrica PLC
25. Cez, a.s.
26. Chrysler LLC
27. Clifford Chance LLP
28. COLT Telecommunications
29. Constellation Brands, Inc.
30. Continental AG, Hanover/Germany
31. Cooper Standar Automotive
32. Corus Group
33. CRA International, Inc.
34. Credit Suisse
35. Delphi Corporation
36. DOW CORNING
37. Dura Automotive Systems, Inc.
38. E.ON
39. EDS
40. Edward Jones
41. Eli Lilly and Company
42. Erst & Young Global
43. F.Hoffmann-La Roche Ltd.
44. Factory Mutual Insurance company
45. FedEx Express
46. Flowserve Corporation
47. Fortis BV
48. Freshields Bruckhaus Deringer
49. Gambro
50. Gap Inc.
51. General Morots
52. Genworth Financial
53. GlaxoSmithKline plc
54. H.J. Heinz Company
55. Hercules Incorporated
56. Hewlett-Packard
57. Hitachi Data Systems Corporation
58. HSBC
59. Imez vzw. Leuven, Belgium
60. ING Group
61. Intel corp.
62. Johnson & Johnson
63. JT International SA (JTI)
64. KBC GROUP (Bank and Insurance)
65. Kellogg Brown & Root International Inc.
66. Kingfisher PLC
67. KPMG International
68. The Lubrizol Corporation
69. Magny International
70. Medtronic, Inc.
71. MOL Huhngarian Oil and Gas Plc
72. Munich Re Group
73. Nike Inc.
74. Nomura International Plc
75. Nordson Corporation
76. Novo Nordisk A/S
77. Parker Hannifin Corporation
78. Perot Systems

79. Philips International B.V.
80. Research In Motion
81. Reuters Limited
82. Ricardo plc
83. SanDiskCorporation
84. SAP AG
85. SCA
86. Schroders
87. Shearman & Sterling LLP
88. Siemens AG
89. Sony Ericsson Mobile Communications
90. Starbucks Coffee Company
91. State Street Corporation
92. SWIFT scrl
93. Tesco
94. Textron
95. Tiffany & Co.
96. The Timken Company
97. TNT Head Office BV
98. Tupperware Brands Corporation
99. UBS
100. Weyerhaeuser
101. Zentiva Group

Příloha č. 2: Průvodní dopis k dotazníku

Vážený pane,

jmenuji se Miroslav Holcman a jsem studentem VUT v Brně, Fakulty podnikatelské. Kontakt na Vaši společnost jsem našel v Adresáři českých exportérů vedeného vládou agenturou CzechTrade.

Rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který obsahuje pouze 11 otázek a slouží ke zjištění zkušeností managementu firem v České republice s oblastí **interkulturní komunikace a interkulturního tréninku**. Pod pojmem interkulturní komunikace mám na mysli komunikaci mezi lidmi z různých kultur (zemí) a interkulturním tréninkem přípravu na tuto komunikaci.

Vyplněné dotazníky budou použity při zpracování mé diplomové práce na téma: Návrh na zkvalitnění multikulturního managementu. **Získané dotazníky nebudou použity pro žádný jiný účel a po vyhodnocení dotazníků budou všechny zničeny, jak v elektronické, tak v písemné podobě!**

V případě Vašeho zájmu Vám bude zaslán výtah nejpodstatnějších informací z diplomové práce na Vámi uvedenou e-mailovou adresu.

Vyplněné dotazníky, prosím, posílejte na adresu: mirek.holcman@seznam.cz

Děkuji a přeji Vám hezký den.

Bc. Miroslav Holcman

student VUT v Brně, Fakulta podnikatelská

Příloha č. 3: Dotazník

Pokyny pro vyplňování dotazníku:

U uzavřených otázek je u každé možnosti uveden symbol - vybranou odpověď označte, prosím, zaškrtnutím .

U otevřených otázek napište, prosím, svojí odpověď do vyznačeného prostoru

- 1) **Myslíte si, že při jednání s obchodními partnery a zaměstnanci ze zahraničí ovlivňuje jejich chování kultura⁴⁵, ze které pochází?**
 Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

- 2) **Jakou formou se Vaše společnost dostává do kontaktu s lidmi ze zahraničí? (můžete vybrat více odpovědí)**
 Obchoduje se zahraničními partnery
 Najímá zahraniční pracovníky
 Je vlastněna zahraničním majitelem
 Jinak – uveďte prosím jak:

- 3) **S jakými zeměmi obchodujete nebo ze kterých zemí pochází Vaši zahraniční pracovníci?**

- 4) **Při práci komunikujete s lidmi různých národností. Uveďte prosím, s kým se Vám NEJLÉPE spolupracuje.**

- 5) **V následující otázce, prosím, uveďte, s kým se Vám spolupracuje ŠPATNĚ.**

- 6) **Co je podle Vašeho názoru důležitější pro úspěšnou práci v zahraničí?**
 Perfektní znalost jazyka
 Schopnost adaptability na nové prostředí

⁴⁵ Je chápána ve spojení s hodnotami, zvyklostmi, tradicemi, jednáním a způsobem komunikace, které si osvojují a sdílejí lidé, kteří jsou součástí určité skupiny, např. země.

- 7) Nabízí Vaše společnost nějakou formu interkulturní přípravy⁴⁶ zaměstnancům?
- Ano, nabízí
- Ano, ale pouze na některé obzvláště náročné úkoly nebo projekty
- Nenabízí

Pokud jste na otázku číslo 7 odpověděli jinak, než Nenabízí, prosím vynechejte následující otázku číslo 8.

- 8) Uvažujete v budoucnosti zavést interkulturní přípravu pro Vaše zaměstnance?
- Ano
- Ne
- 9) Myslíte si, že by interkulturní trénink před vysláním zaměstnance do zahraničí měl být pro něj povinný nebo dobrovolný?
- Povinný
- Dobrovolný
- 10) Požádali Vás někdy Vaši zaměstnanci o možnost absolvování interkulturního tréninku?
- Ano
- Ne
- 11) Využíváte nebo plánujete využití outsourcingu v oblasti interkulturního tréninku a zajišťování formalit (pracovní povolení apod.) v případě relokace⁴⁷ svých zaměstnanců?
- Ano, využíváme.
- Ne, nevyužíváme, ale plánujeme
- Ne, nevyužíváme a neplánujeme

V případě zájmu o uvedení jména Vaší firmy v seznamu společností, které se zúčastnily tohoto průzkumu, prosím, uveďte zde obchodní jméno Vaší firmy: _____ . Pokud zájem nemáte, nechte políčko prázdné a jméno Vaší firmy nebude v diplomové práci zmíněno.

⁴⁶ Interkulturní příprava – je zde chápána jako příprava zaměstnanců na setkání s lidmi z cizí kultury (zahraničí).

⁴⁷ Relokace – je zde chápána jako vyslání, přesunutí zaměstnanců do zahraničí

V případě Vašeho zájmu o zaslání výtahu nejpodstatnější informací z diplomové práce na téma: Návrh na zkvalitnění multikulturního managementu, uveďte zde, prosím, svoji e-mailovou adresu:

Velice Vám děkuji za Váš čas, vyplnění dotazníku a přeji Vám hezký den!

Pokud máte jakýkoliv komentář týkající se tohoto dotazníku, Vašich zkušeností s interkulturní komunikací nebo interkulturním tréninkem, můžete ho prosím uvést zde:

Příloha č. 4: Seznam firem účastnících se dotazníkového šetření⁴⁸

1. AGRESS s.r.o.
2. AMYLON a.s.
3. B.O.I.S.- FILTRY, spol. s r.o
4. České hudební nástroje
5. Dakov Raná s.r.o.
6. Drawbridge s.r.o.
7. ELEKTROSVIT Svatobořice, a. s.
8. ELIS PLZEŇ
9. FENIX Trading s.r.o. Jeseník
10. FOR G, s.r.o.
11. Fruko-Schulz s.r.o
12. GPH, spol. s r.o.
13. GUMOTEX, a.s.Břeclav
14. Hanácká kyselka
15. Chemotex Děčín a.s.
16. INDIANA s.r.o
17. Investa Uni, spol s r.o.
18. Karlovarské minerální vody
19. KES-kabelové a el.systémy,s.r.o.
20. KIMEX International spol. s r.o.
21. Mediaprofi s.r.o.
22. MEDVED CZ s.r.o
23. Meopta-optika, s.r.o.Přerov
24. Mikov, s.r.o.
25. NC Line s.r.o.
26. NEVA-TRADE s.r.o
27. Odetka a.s.
28. OXALIS, spol. s r.o.
29. Papírna Moudrý, s.r.o.
30. Pavel Rezac
31. Prosport Praha s.r.o.
32. RETON
33. Rompa CZ s. r. o
34. SAHOS
35. Slévárna Pilana Hulín, spol.s r.o
36. SOPO s.r.o.
37. STACHEMA KOLIN spol. s r.o., zastoupení Mělník
38. Tessek
39. Tilak, a.s.
40. TREVOS Košťálov s.r.o.
41. Vari, a.s
42. WERCO spol. s r.o
43. ŽĎAS, a.s.

⁴⁸Uvedeny jsou pouze jména společností, které souhlasily se zveřejnění svého jména a jsou uvedena, tak jak byla napsána respondenty do dotazníků.

Příloha č. 5: E-mail oslovující společnosti nabízející interkulturní trénink

Dobrý den,

jmenuji se Miroslav Holcman a jsem studentem VUT v Brně, Fakulty podnikatelské.

Zpracovávám diplomovou práci na téma: Návrh na zkvalitnění multikulturního managementu. V rámci dotazníkového šetření, které se týkalo interkulturní komunikace a interkulturního tréninku, jsem oslovil 400 firem v České republice, které obchodují se zahraničím. Zatím se mi vrátilo 101 vyplněných dotazníků a z nich vyplynulo, že 97 % českých manažerů si myslí, že kultura má vliv na jednání lidí, ale pouze 18 % firem nabízí svým zaměstnancům nějakou formu interkulturní přípravy.

V návrhové části své diplomové práce chci společnostem navrhnout, aby využily služeb firem, které interkulturní trénink v ČR nabízí. **Tato návrhová část je určena pro 56 firem v České republice** různých velikostí, které obchodují se zahraničím a přejí si zaslat výtah nejpodstatnějších informací z mé diplomové práce.

Proto Vás chci požádat o zaslání ceníku služeb, případně dalších informací o Vámi poskytovaných službách v oblasti interkulturních tréninků. Tyto informace bych rád uvedl v návrhové části diplomové práce.

Potřeboval bych především následující informace:

1. Pro které země interkulturní trénink nabízíte
2. Místo konání - u Vás ve firmě, u klienta nebo jinde
3. **Cenu za 1 osobu** - pokud nemůžete říci přesnou cenu, tak alespoň rozmezí - **tuto informaci nutně potřebuji z důvodů vyčíslení přibližných nákladů pro firmy.**
4. Způsob platby za kurz - předem v hotovosti, na fakturu
5. Případné reference na společnosti, které jste v této oblasti školily

S pozdravem

Bc. Miroslav Holcman
student VUT v Brně, Fakulta podnikatelská

Integrity Consulting

si vás dovoluje pozvat na seminář pro všechny specialisty, kteří přicházejí při své práci do styku s klienty, dodavateli či spolupracovníky ze zahraničí

Multikulturní komunikace

Dvoudenní trénink Vás seznámí s obecnými zásadami interkulturní komunikace, s hlavními dimenzemi, v jejichž rámci definujeme odlišnosti jednotlivých národů a národních kultur. Komunikace a spolupráce v multikulturním prostředí vyžaduje velkou míru tolerance, přizpůsobivosti i konkrétních znalostí. U vybraných národních kultur budeme definovat například pojetí pravdy, přístup k času i to, čemu a proč se smějí, jaký mají vztah k jídlu a jaké chování považují za nepřipustné. Nedílnou součástí přípravy na mezikulturní jednání je znalost způsobů, forem a taktik vyjednávání.

Obsah školení:

- Definice národa a národní kultura
- Vztah mezi jazykem a charakterem národa a uvažováním jeho příslušníků
- Dimenze srovnávání
- Česká republika
- Německo, Velká Británie, Francie, Itálie, Japonsko, USA

Teoretický obsah je kontinuálně propojen s úkoly a procvičováním, při hraní rolí se využívá videokamera a nahrávky se týmově rozebírají.

Termín a místo konání:

Termín dle dohody, máme k dispozici školicí místnost pro cca 20 účastníků na adrese: Prvního Pluku 8, Praha 8 – Karlín

Lektorka:



Konzultantka a trenérka Bc. Jana Vávrová - absolventka programu Filozofické fakulty Univerzity Karlovy - Metody aplikované sociální psychologie, od roku 1993 do 2002 pracovala jako konzultant ve společnosti Neumann. Od roku 2002 pracuje jako interní konzultantka a lektorka společnosti IC, kde se zaměřuje na komunikační a obchodní dovednosti a školení a projekty specializované pro oblast lidských zdrojů. Věnuje se rovněž problematice řízení procesů a projektového řízení. Od roku 2007 je certifikovaným trenérem Situačního vedení®. Hovoří česky, anglicky a německy.

Cena:

10.900,- Kč plus DPH 19% (včetně materiálů a celodenního stravování)

Přihláška on-line zde: <http://www.integrity-consulting.cz/prihlaska.php>

Prvního Pluku 8, Praha 8
www.integrity-consulting.cz