

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Diplomová práce**

**Interkulturní kompetence a Project management**

**Jana Tomanová**

**© 2017 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jana Tomanová

Projektové řízení

Název práce

**Interkulturní kompetence v Project Managementu**

Název anglicky

**Intercultural Competence in Project Management**

---

### **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat vlastnosti vyznačující se v oboru Project Management pro český národ jako typické, a na jejich základě vypracovat seznam interkulturních kompetencí, který by mohl sloužit jako manuál při řízení projektů v mezinárodním prostředí, či jako pomoc při řešení interkulturních konfliktů.

### **Metodika**

Teoretická východiska práce jsou orientována zejména na studium pramenů z oborů Project management, sociální psychologie a kulturní antropologie. Vlastní část práce obsahuje interview Project managerů, kde je zachycen jejich subjektivní názor na vnímání odlišností české povahy, který je dále porovnán s výsledky Hofstedeho výzkumu. Následuje analýza dosažených výsledků a zpracování seznamu interkulturních kompetencí.

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

Kultura, interkulturní kompetence, interkulturní komunikace, project management, projekt, mezinárodní projektová kancelář, Hofstede

---

## Doporučené zdroje informací

- Bennett, J.M. & Bennett, M.J. (2003), Developing intercultural sensitivity. An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity, Compentium: Intercultural communication, Karlstads University
- Deardoff, D. K. (2009). The SAGE Handbook of Intercultural Competence, SAGE Publications
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). Kultura a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, ISBN 808613170X.
- International Project Management Association (2016). ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0. Van Haren Publishing (Netherlands), ISBN 0-9553213-0-1
- Koster, K. (2010). International Project Management, SAGE Publication Ltd, London
- Lientz, B. & Rea K. (2003). International Project Management. Academic Press, Elsevier Science (USA)
- Liu, S., Volčič, Z., Gallois, C. (2015) Introducing Intercultural Communication, Global Cultures and Contexts, SAGE
- Project Management Institute (PMI). (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Pennsylvania: Project Management Institute.

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2017

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Interkulturní kompetence a Project management, jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph. D. za vedení při psaní této diplomové práce. Vděk patří také České Zemědělské Univerzitě, která mi umožnila studium v zahraničí, kde mě myšlenka na tuto práci napadla. V neposlední řadě děkuji všem projektovým manažerům, za ochotu věnovat jejich čas a zkušenosti, bez kterých by tato práce nevznikla.

# Interkulturní kompetence a Project management

## Souhrn

Zájem o národní odlišnosti v posledních letech roste spolu s počtem mezinárodních organizací na světovém trhu. Diplomová práce se zabývá tématem národních kulturních odlišností v souvislosti s využitím těchto vlastností v project managementu. Kulturní rozdíly jsou v práci definovány pomocí sociálně kulturních výzkumů Geerta Hofstede, Edwarda Halla a Fonsa Trompenaase. Cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat vlastnosti vyznačující se pro český národ jako typické, a na jejich základě vypracovat seznam interkulturních kompetencí pro zlepšení komunikace v mezinárodním prostředí Project managementu. Teoretická východiska práce jsou orientována zejména na vymezení základních pojmů z oborů Project management, sociální psychologie a kulturní antropologie, vycházející z vědeckých článků a odborné literatury, zabývajících se danou problematikou. Vlastní část práce obsahuje interview s českými projektovými manažery, kde je zachycen jejich subjektivní názor na vnímání odlišností české povahy, který je dále porovnán s výsledky Hofstedeho výzkumu. Výsledkem této části je seznam, který představuje vlastnosti typické pro české project managery, tento může být využit v mezinárodních korporacích, nebo může být propagován institucemi zabývajícím se Project managementem, jako pomůcka pro budování interkulturní kompetence.

**Klíčová slova: kultura, interkulturní kompetence, interkulturní komunikace, project management, projekt, mezinárodní projekt, projektová kancelář, Hofstede**

# Intercultural competence and Project Management

## **Summary**

In recent years the interest of intercultural differences increases along the number of international organizations in the business world. The paper deals with the topic of national cultural differences in connection with the use of these skills in a Project management. Described cultural differences are defined by the global cultural research of the Dutch social psychologist Geert Hofstede, sociologist Fons Trompenaars and Edward Hall. The main objective of the paper is analysis of pattern of cultural behavior characterized as a typical for Czech nation, and design list of cultural competences useful in international environment of Project management. Theoretical part of the work is mainly focused on the definitions of the main terms from the Project management, social psychology and cultural anthropology. Main part contains interviews with Czech Project Managers and their subjective opinion on the topic of differences of Czech temperament in comparison with the results of Hofstede's research. Result of this part is a list which introduces behavior typical for Czech Project Managers. This list could be useful as a Cultural Gap Tool in International Corporations. In the same form could be distributed by institutions of Project management in Czech Republic as a tool for developing intercultural competence.

**Keywords: Culture, Intercultural Competence, Project management, International Project, Intercultural Communication, Hofstede, Hofstede's cultural dimension**

## Obsah:

Úvod .....	10
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
1.1 Cíl práce .....	12
1.2 Metodika .....	12
<b>2 Teoretické a terminologické vymezení problematiky .....</b>	<b>14</b>
2.1 Mezinárodní Project management.....	14
2.2 Interkulturní kompetence .....	18
2.2.1 Prvky interkulturní kompetence.....	18
2.2.2 Etnocentrismus a kulturní relativismus.....	20
2.2.3 Model interkulturní sensitivity.....	21
2.3 Kultura.....	22
2.3.1 Vrstvy kultury .....	23
2.3.2 Stereotypy .....	24
2.3.3 Elementy kultury ovlivňující Project management .....	25
2.4 Kulturní dimenze.....	25
2.4.1 Geert Hofstede .....	26
2.4.2 Edward Hall .....	30
2.4.3 Fons Trompenaarse.....	33
2.4.4 Gap Tool .....	35
2.5 Mezinárodní standard kompetencí projektového řízení.....	37
<b>3 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
3.1 Metoda rozhovorů s projektovými manažery .....	40
3.1.1 Akceptační kritéria.....	41
3.1.2 Řízené rozhovory s odborníky.....	43
3.2 Aplikace kulturních dimenzí .....	48
3.2.1 Power distance .....	50
3.2.2 Individualismus.....	52
3.2.3 Maskulinita .....	52
3.2.4 Vyhýbání se nejistoty.....	53
3.2.5 Long-Term orientation.....	54
3.2.6 Indulgence.....	55



3.3	Koncept Interkulturní kompetence.....	57
<b>4</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>72</b>
7.1	Values Survey Module 2013 Questionnaire .....	72
7.2	Překladový - výkladový slovník pojmů .....	76

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Charakteristiky mezinárodního projektu .....	15
Obrázek 2:	Prvky interkulturní kompetence .....	19
Obrázek 3:	Budování interkulturní sensitivity .....	21
Obrázek 4:	Vrstvy kultury .....	23
Obrázek 5:	Kulturní dimenze podle Hofstede .....	26
Obrázek 6:	Komunikace low-context a high-context .....	31
Obrázek 7:	Příklad interkulturního nedorozumění .....	32
Obrázek 8:	Kulturní dimenze podle Trompenaarse .....	33
Obrázek 9:	Gap Tool .....	36
Obrázek 10:	Oko kompetencí .....	37
Obrázek 11:	Sumarizační tabulka kompetencí PM .....	38
Obrázek 12:	Série obrázků kulturních odlišností .....	62

## Seznam Grafů

Graf 1:	Kulturní dimenze podle Hofstedeho: ČR.....	48
Graf 2:	Kulturní dimenze podle Hofstedeho: Švédsko, Francie, Německo.....	55

## Seznam Tabulek

Tabulka 1:	Sumarizační tabulka kompetencí PM .....	38
------------	---	----

## Úvod

Mezinárodní projekt se mnoho neliší od standartního projektu z pohledu využívání klasických technik Project managementu. Projektový manažer stále pracuje s váhami magického trojúhelníku, nadto se však musí vypořádat i s kulturními, organizačními, geografickými a časovými překážkami.

Globalizované prostředí vytváří potřebu naučit se efektivně komunikovat, v silně multikulturním prostředí. Pojem „Interkulturní kompetence“, představuje právě tuto požadovanou úroveň komunikace s ostatními národy. Porozumění kulturním odlišnostem v pracovním prostředí je klíč k úspěchu globálního Project managementu. Jakmile jsou kulturní odlišnosti rozeznány a pochopeny, je mnohem snazší postavit mosty přes komunikační bariéry, namísto předstírání globální homogenity. Národní kultura nejsou jen hmatatelné artefakty, jako historické stavby, literární tvorba či národní kuchyně. Národní kultura představuje hodnoty, které má každý z nás podvědomě naprogramované. Hodnoty jak se chovat vůči ostatním, co je správné a co není správné, jak vnímáme čas, přírodu, vzdělání, práci i rodinu. Pro pochopení kulturní diverzity je proto naprosto nezbytné, pochopit význam kultury samotné. Pochopit její významnost a bohatství různorodosti.

Projektoví manažeři, kteří ovládají nástroje a techniky projektového řízení, jsou v dnešní době vyhledáváni stejně, jako byli dříve vyhledáváni manažeři, kteří ovládali softwarové aplikace. Project management je obor, který je výborně metodologicky vymezen, za pomoci dvou hlavních mezinárodních standardů. PRINCE2 (Project management in Controlled Environment) od Office of Government Commerce a PMBoK (Project management Body of Knowledge) od PMI shrnují, ověřené best practices od projektových manažerů z celého světa. Tyto příručky definují oblast Project managementu od procesního řízení, řízení rizik, kvality, stakeholders apod., po jednotlivé metody přístupů. Standardy poskytují základní vědomostní bázi, která umožňuje PM, dívat se na projekt v širokém kontextu. Úspěch tohoto komplexu znalostí závisí, na úrovni komunikace mezi zapojenými stranami. Veškeré nástroje Project managementu jsou irelevantní ve chvíli, kdy si dva project manažeři nerozumí.

Komunikace je každodenním chlebem projektových manažerů na celém světě. Komunikace v rámci jednoho národa, je očištěna o rozdílnosti v chování a přemýšlení, založeného na kulturní diverzitě. Závisí tedy pouze na sympatiích či antipatiích jedinců.

V případě mezinárodní komunikace je nutné s kulturní diverzitou počítat a hlavně, umět s ní pracovat.

# 1 Cíl práce a metodika

## 1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy identifikovat vlastnosti vyznačující se v oboru Project management pro český národ jako typické, a na jejich základě vypracovat seznam interkulturních kompetencí, který by mohl sloužit jako manuál při řízení projektů v mezinárodním prostředí, či jako pomoc při řešení interkulturních konfliktů.

Cíle je dosaženo za pomoci studia vědeckých publikací z oborů Project managementu, Interkulturní komunikace, Interkulturní kompetence a sociálního výzkumu Geerta Hofstede. Na základě vytvoření této znalostní báze jsou vedeny řízené rozhovory, které jsou dále porovnány s výstupy Hofstedeho výzkumu. Výsledkem je seznam, který představuje vlastnosti typické pro české project managery, tento může být využit v mezinárodních korporacích, nebo může být propagován institucemi zabývajícími se Project Managementem, jako pomůcka pro budování interkulturní kompetence.

Snahou této práce je nastínit význam kulturních odlišností v Project managementu.

## 1.2 Metodika

Práce je rozčleněna do několika logických bloků. První část se věnuje teoretickému a terminologickému vymezení dané problematiky, V druhé části je zpracován vlastní výzkum a výsledky.

Pro potřeby teoretické části bylo využito studia odborné literatury, především vědeckých článků a odborných publikací dostupných na internetu, převážně v anglickém jazyce z oborů sociální psychologie a kulturní antropologie a Project managementu. Hlavními částmi jsou: vymezení Project managementu a charakteristika mezinárodního Project managementu, kultura a interkulturní komunikace. Velkou část práce zaujmají výzkumy Geerta Hofstede, Fonse Trompenaarse a Edwarda Halla, které dále slouží pro potřeby praktické části.

Ve vlastní práci je využito kombinace dvou základních výzkumných metod. Nejprve analýzy kulturních odlišností českých projektových manažerů v porovnání s vybranými národnostmi, na základě osobního dotazování odborníků z oboru project management a

následné syntézy výsledků osobního dotazování s výsledky práce Geerta Hofstedeho a jeho vymezením kulturních dimenzí. Výstupem bude zhodnocení provedené analýzy.

Definice vzorku respondentů v případě sociálních výzkumů se zaměřením na interkulturní odlišnosti, je naprosto rozhodující, z toho důvodu bylo výběru vhodných projektových manažerů věnováno mnoho úsilí. Pro potřeby výběru byla nastavena akceptační kritéria tak, aby výstupy byly co nejvíce konzistentní a hodnověrné. Mezi akceptační kritéria byl zahrnut pobyt v zahraničí a mezinárodní certifikace projektového řízení. Akceptační kritéria jsou více popsána v kapitole 4.1. Dále budou porovnány výsledky osobních rozhovorů s Hofstedeho vymezením kulturních dimenzí pro jednotlivé státy, toto srovnání by mělo poskytnout hodnoty české kultury, které jsou v praxi nejčastěji, v konfrontaci se zahraničními stakeholders.

Na základě předešlých výstupů bude sestaven seznam interkulturních kompetencí, který by mohl sloužit jako manuál při řízení projektů v mezinárodním prostředí, či jako pomoc při řešení interkulturních konfliktů.

V práci se vyskytuje mnoho anglických pojmů, protože sociální výzkumy zabývající se touto tematikou mnohdy nebyly přeloženy. Překlad do češtiny vždy nese riziko drobných odlišností ve významu, proto byly odborné pojmy ponechány v původním znění. Project management je obor, pro který je znalost angličtiny nezbytná. V příloze je uveden překladový - výkladový slovník, kde jsou anglické pojmy vysvětleny.

Snahou práce není kvantifikace výsledků a vyvracení možných hypotéz, či jako kritika citovaných sociálních výzkumů. Jelikož se jedná o téma zařazené čistě do tzv. měkkých dovedností i celý výzkum je postaven na co nejpřesnější interpretaci výpovědí respondentů, jakožto odborníků projektového managementu. Kvantifikací výsledků hypotéz, či rozhovorů s odborníky by mohlo dojít o ztrátu hodnoty informace.

## 2 Teoretické a terminologické vymezení problematiky

V této práci je pracováno s termíny z oborů sociální psychologie a kulturní antropologie a project managementu. K pochopení podstaty Interkulturní kompetence je důležité nejprve definovat mezinárodní prostředí Project managementu. Navazuje teoretické vymezení interkulturní kompetence a aspektů kultury samotné. V závěru jsou představeny celosvětově uznávané sociální výzkumy Geerta Hofstede, Edwarda Halla a Fonse Trompenaarse, jenž se zabývají mapováním odlišností národních kultur.

Snahou této kapitoly je vysvětlit jednotlivé pojmy, jako podklad pro porozumění praktické části.

### 2.1 Mezinárodní Project management

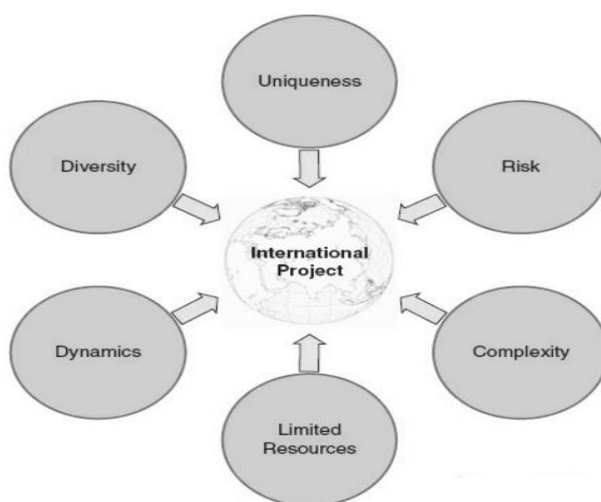
Mezinárodní projekt má stejné teoretické vymezení jako standartní projekt. Mezinárodní projekty se mnoho neliší od standartních projektů. Mluví-li se o rozdílech, nejedná se o kardinální rozdíly. Nástroje a techniky Project managementu jsou aplikovány stejně, jak na standartních projektech, tak na internacionálních projektech. Projekt prochází všemi fázemi projektu od iniciační fáze, přes fáze plánování, realizace, až po ukončení projektu. U projektu je taktéž dodržována stejná organizační struktura i náležitosti projektové dokumentace. Zásadním rozdílem je rozsah, či „*uchopení*“ projektu. Internacionální projekty jednoduše vyžadují *víc* (Koster, 2009). Roste scope projektu, počet hlavních stakeholders i intenzita rizikovosti. Management vícero disciplín, pak představuje mnohem větší nápor na kompetence projektového manažera.

Definice projektu prošla historicky mnoha změnami, a kvůli čím dál větší komplexitě, se tato definice stále zjednodušuje. Za obecně platnou definici bylo ještě před několika lety bráno: „*Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, která má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn; má definován datum začátku a konce uskutečnění a je stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.*“ (Svozilová, 2011). Tato definice je stále obecně platnou, ale pod tlakem mnoha faktorů, jenž projekt mění v čase i rozsahu, se dnes definice projektu shrnula, jako: „*soubor aktivit, směřující k naplnění cíle*“ (PMI, 2016).

Mezinárodní či regionální projekty mohou být realizovány z několika důvodů (Lientz,2012):

- **Rozšiřování nadnárodních společností, zvyšování politické či globální efektivity:** nadnárodní společnosti rozšiřují svou působnost do nových zemí, nebo upevňují svou globální pozici na trhu. Snaha unifikovat pobočky, zavést stejné systémy a metody do všech součástí korporátu
- **Hledání nových mezinárodních stakeholders nebo rozšíření přítomnosti:** neziskových organizací např. zdravotnická pomoc, Greenpeace, mezinárodní policie, OPEC, instituce EU
- **Marketingové iniciativy kdy společnosti hledají nové trhy k uplatnění svých produktů a služeb**
- **Celosvětové zpracování, výroba a distribuce:** snižování nákladů na výrobu
- **Redukce rizikovosti**

Mezinárodní projekt je nutné vidět jako otevřený systém zasazený do mezinárodního kontextu. Kontext je v tomto slova smyslu, prostředí, ovlivněné korporátní kulturou i faktory působícími z venku. Níže jsou vymezeny charakteristiky, které vyzdvihují odlišnosti mezinárodního projektu od projektu standartního. Pro potřeby této práce jsou nejdůležitějšími charakteristikami komplexita a diverzita, proto jim bude věnována zvláštní pozornost.



Obrázek 1: Charakteristiky mezinárodního projektu

(Zdroj: Koster, 2009)

## KOMPLEXITA

Komplexita vysvětluje, že na mezinárodním projektu je ohromné množství vzájemně provázaných faktorů. Komplexita se vyznačuje dvěma rovinami, organizační a

geografickou. Organizační perspektiva se vztahuje k mnoha inter-kulturním a intra-kulturním spojením na projektu. Velké množství stakeholders, většinou s konfliktními zájmy, umístěných v různých nezávislých organizačních útvarech; či mimo společnost jako společníci nebo klienti, mají za následek velké množství vzájemně propojených interakcí, které představují komplexní projektový set up. Pro projektového manažera je zásadní nalézt systém jak se s touto vzájemnou provázaností vyrovnat. Komplexita z geografického hlediska znamená roztroušení projektových stakeholders po celém světě. Projektový manažer musí nastavit systém komunikačních kanálů s ohledem na časová pásma (Koster, 2009).

Bennet Lientz a Kathryn Rea (2003) ve své knize International Project management rozvádí pojem komplexity ještě o další aspekty. Jako velmi důležitý aspekt zmiňují „Nemožnost kontroly“.

V praxi je tento aspekt nejběžnější a činí projektovým manažerům největší potíže. Na tento faktor se dá podívat z vícera pohledů, např. když je projekt vyžádán ze zahraniční centrály. Projektový manažer má zadání projektu a je zodpovědný za jeho realizaci v lokální pobočce. I když projektový manažer řídí projekt k úspěšné realizaci, zahraniční matka může vyvíjet politické tlaky, tak aby projekt nebyl dodán. Ve chvíli kdy má centrála jiné priority, je schopná projekt zamrazit (i bez vědomí PM), a přes veškerou snahu není možné projekt posunout dál. Dalším příkladem může být společnost s projektovou organizační strukturou. Projektová kancelář je přímo podřízená pouze top managementu a zbytek firmy „pracuje“ pro projektovou kancelář. Zdání, že projektový manažer má absolutní kontrolu a dostupné zdroje a navíc i schválení top managementu, nemusí znamenat vůbec nic. Každá organizační jednotka, ale i každý zaměstnanec firmy má vlastní agendu a vlastní individuální (organizační) cíle, a v případě, kdy nejsou ve shodě s cíli projektu, je pro projektového manažera velmi obtížné se v projektu posunout dál (Lientz, Rea, 2003).

## **DIVERZITA**

Diverzita je pro potřeby této práce nejdůležitější charakteristika mezinárodního projektu. Představuje rozdílnost, rozmanitost, existenci různých kultur. Podle Janet a Milton Bennett (2003) je diverzita *„kulturní odlišností v hodnotách, víře a naučeném chování sdíleném skupinou lidí definovanou národností, etnicitou, pohlavím, věkem, fyzickým statusem, vzděláním, profesí, náboženstvím a jakýmkoliv dalším seskupením, které generuje*



*identifikovatelný vzorek lidí.* “ Podle jejich práce diverzita vyplývá nejvíce z národnostních, kulturních a genderových odlišností.

Diverzita velmi zasahuje do všech fází projektu od fáze inicializace, po fázi ukončení projektu a všichni projektoví manažeři si této skutečnosti musí být vědomi a snahou by mělo být vyhnout se nedorozumění z důvodu rozdílných jazyků, či v dnešní době, různé úrovně angličtiny.

## **RIZIKA**

Díky komplexitě mezinárodních projektů se běžně stává přečerpání budgetu a času, avšak toto není netypické ani u standartních projektů. Mezinárodní prostředí s sebou nese nejistotu, spojenou s náhlou politickou nestabilitou, která může způsobit změny v daňových sazbách, v měnových sazbách, či inflaci. To vše by mělo být zahrnuto do rizik projektu.

## **DYNAMIČNOST**

Mezinárodní projekt čelí mnoha častým a náhlým změnám. Příkladem může být nutnost změny z důvodu změn spotřebitelského chování na trhu mobilních telefonů. Tento trh se mění tak rychle, že změna může nastat několikrát během projektu (Koster, 2009).

## **JEDINEČNOST**

Jedinečnost vyplývá z definice projektu. Unikátnost na mezinárodních projektech narůstá s velikostí sítě poboček, s počtem zapojených organizací či internacionálních aliancí. I kontext internacionálního prostředí je jedinečný z pohledu různých ekonomických, či politických systémů, sociálních struktur, práva nebo legislativních systémů. Každé nové propojení různých systémů představuje unikátní vymezení mezinárodního projektu.

## **OMEZENÉ ZDROJE**

Větší rozsah mezinárodního projektu si vyžaduje i větší zdrojovou náročnost, tudíž i více času potřebného pro plánování, více peněžních prostředků určených na transport a koordinaci.

Po uvědomění si těchto charakteristik mezinárodního projektu, je jasné že si takto komplexní věc vyžaduje speciální znalosti a kompetence projektového manažera.

## 2.2 Interkulturní kompetence

Interkulturní kompetence (jinak také Cross-Cultural Competence, 3C, Interkulturní komunikace, Globální kompetence, Kulturní kompetence) je hlavním pojmem této diplomové práce. Pojem může být definován z vícero doplňujících se pohledů. Lingvisté přisuzují větší význam zvládnutí cizího jazyka, zatímco sociální psychologové spíše z hlediska zvládnutí interkulturní schopnosti. Pro potřeby této práce je interkulturní kompetence brána, dle pojetí D. Deardorff (2004) jako, „*vhodná a efektivní komunikace v interkulturním prostředí.*“ Je to tedy schopnost člověka respektovat jiné způsoby myšlení a chovat se odpovídajícím způsobem při jednání s lidmi z různých kultur. Tato kompetence vyžaduje osobní přístup a přijetí reality, že lidé jsou různí a uvědomění si, že má kultura není lepší nebo horší než kultury ostatní (Liu, 2015). Součástí této kompetence je taktéž znalost ostatních kultur, jejich zvyklostí, stylu oblékání, stravovacích návyků, vnímání osobního prostoru, způsoby pozdravů, apod. Interkulturní kompetence je tedy schopnost spojit vzdělání, schopnosti a postoje vedoucí k viditelnému chování a komunikaci, které je efektivní a odpovídající v interkulturní interakci (Deardorff, 2009).

Individuální vývoj interkulturní kompetence je popsán na níže uvedeném obrázku. Jedinec může přeskočit některé kroky interpersonálního poznání. Stupeň interkulturní kompetence však závisí na dosažené úrovni níže položených úrovní. Postoj k ostatním národnostem nebo motivace k poznání, je startovním bodem pro stavbu interkulturní kompetence.

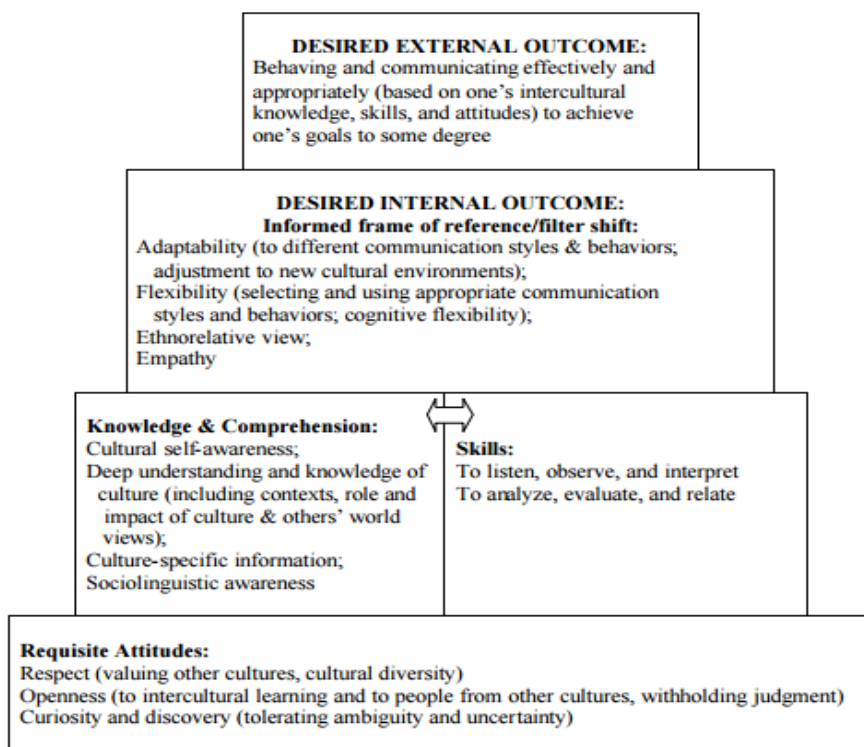
### 2.2.1 Prvky interkulturní kompetence

Základním kamenem modelu získání interkulturní kompetence jsou *postoje* jedince k cizím národnostem. Patří sem především otevřenost, zvědavost a respekt. Představují motivaci k učení se a poznání nových kultur. Bez pozitivního postoje k ostatním kulturám člověk nemá motivaci k učení se něčemu novému a raději se kontaktu s cizinci vyhýbá. Učení je podmíněno subjektivními schopnosti jedince, naslouchat, pozorovat, interpretovat a hodnotit vjemy z kontaktu s jinou kulturou. Čím lépe má člověk vyvinuté tyto schopnosti, tím lépe se v cizím prostředí asimiluje a lépe pochopí různorodost a její původ.

Dosažení určité úrovně prvních tří kroků, vede jedince k získání vlastností, kterými jsou flexibilita, adaptibilita, empatie a kulturně relativistický pohled na svět. Výsledkem

spojení těchto všech schopností a vlastností je docílení interkulturní kompetence, tedy efektivního a vhodného chování jedince v mezinárodním prostředí.

Jednotlivé prvky modelu interkulturní kompetence jsou popsány níže:



Obrázek 2: Prvky interkulturní kompetence

(Zdroj: Deardorff, 2006)

## POSTOJE

*Respekt* – přemýšlení o jiných kulturách bez předsudků

*Otevřenost* – jiným kulturám a lidem z jiných

*Zvědavost* – vyhledávání interkulturních interakcí, vnímání kulturních rozdílů jako možnost pro vlastní vzdělání

## ZNALOST

*Kulturní sebe-poznání* – pochopení jak kultura jedince tvaruje identitu a pohled na svět

*Znalost specifík kultury* – analýza a definování jednoduchých informací o ostatních kulturách (historie, hodnoty, politický systém, komunikační styly)

*Jazykové zvyklosti* – osvojení si základních jazykových dovedností a artikulace, přizpůsobení se k národnímu projevu (verbálně i neverbálně)

*Globálních událostí a trendy* – chápat význam důsledků globalizace, které se týkají místních problémů a globálních tlaků

## SCHOPNOST

*Poslouchání, pozorování, vyhodnocování* – být trpělivý, využít vytrvalost při identifikaci, minimalizovat etnocentrismus, vyhledávat kulturní znaky

*Kritické myšlení* – vnímat svět z pohledu ostatních kultura identifikovat tak svou vlastní

*Analýza, interpretace, najít souvislosti* – vyhledávat vazby, souvislosti a vztahy srovnávacích analýz

Podle výzkumu Deardorff (2006), není možné interkulturní kompetenci získat v krátkém čase. Není to přirozená schopnost. Pro některé národnosti je kulturní relativismus přirozenější, avšak většina populace je spíše etnocentrická. Pro zvládnutí boje o kulturní kompetenci je nutný kritický pohled na sebe sama a tedy překročení etnocentrického pohledu na svět.

### 2.2.2 **Etnocentrismus a kulturní relativismus**

Etnocentrismem se rozumí názor nadřazenosti vlastní kultury nad jinými. Bývá často spojován s tématem předpojatosti a vnímání zvyků vlastní kultury jako jediných správných. Netolerance ostatních zvyků určuje 3 různé typy etnocentrismu – základní, umírněný a agresivní (Liu, 2015). Zvyky ostatních kultur jsou brány jako odchylka od standardu a jsou často odmítány. Odmítání komunikace s ostatními kulturami, znesnadňuje kontakt s jejich představiteli a může být brán v tomto ohledu jako základ nacionalizmu až rasizmu. Deardorff (2009) jmenovala dva faktory, které výrazně ovlivňují míru etnocentrismu u jedinců. Jedním faktorem je pohlaví, kdy ženy dosahují menší míry etnocentrismu, a dalším faktorem byl samotný kontakt s cizinci. Lidé, kteří se častěji setkávají s cizinci, dosahují výrazně nižších hodnot. Etnocentrický postoj ovlivňuje sociální interakce. V jakékoliv situaci, kdy komunikují dvě či více osob z různých národů, je tento kontakt ovlivněn jejich kulturním zázemím. To jak se lidé chovají, vnímají situace, či komunikují je tedy silně ovlivněno jejich etnocentrickým postojem. Etnocentrismus na jedné straně přispívá k soudržnosti kultur, avšak na straně druhé může docházet k jejich uzavírání a separaci.

Na druhé straně stojí kulturní relativismus, který vychází z předpokladu jedinečnosti a neopakovatelnosti hodnot jednotlivých kultur, na které je důležité nezaujatě nahlížet. Problémem bývá nahlížení na ostatní kultury s takovou tolerancí, při které často dochází k přehlížení nepřijatelných morálních aspektů. Právě pro možnost nahlížení na jiné kultury v jejich vlastním kontextu bývá označován za základ koncepcí multikulturalismu. Kulturní relativismus se vyvíjí spolu se zkušeností pobytu v jiných kulturách (Liu, 2015).

### 2.2.3 Model interkulturní sensitivity

Milton Bennett (2003), vysvětluje budování interkulturní sensitivity jako, souvislý proces, kdy člověk postupně prochází několika vývojovými stupni. Interkulturní sensitivity představuje osvojení si schopnosti, rozeznávat a akceptovat odlišnosti mezi kulturním vnímáním světa. Vyjadřuje míru adaptability, vnímavost vůči cizí kultuře. Budování sensitivity prochází přes fáze popření- odmítání – minimalizace odlišností – přijetí – přizpůsobení- integrace.

**popření** – vlastní kultura je ta jediná správná a od ostatních je držen psychický i fyzický odstup, nedochází k uvědomování si kulturních odlišností, protože jsou podvědomě popřeny, jakákoliv kulturní odlišnost je popřena

**odmítání** – člověk cizí kulturu odmítá, stereotypizace, rozdělování světa na „my“ a „oni“

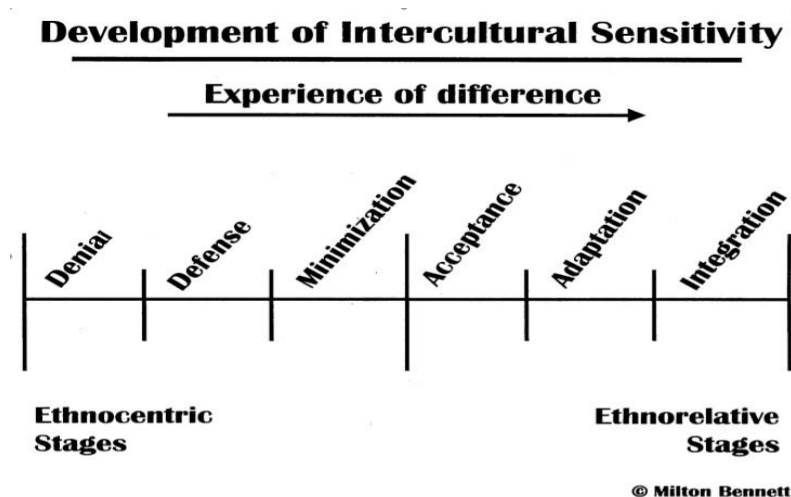
**minimalizace** – minimalizace rozdílnosti a tím přijetí toho, že jsme „všichni stejní“

**přijetí** – kulturní diverzita je akceptována, ale nemusí nezbytně znamenat souhlas či oblibu

**přizpůsobení** – jednáme mimo rámec našeho kulturního kontextu, nastává po intenzivnějším kontaktu s cizí kulturou, jedinec se pokouší převzít úhel pohledu cizí kultury

**integrace** – jedinec přijímá identitu nové kultury

Jednotlivé fáze mezi přechodem od etnocentrismu ke kulturnímu relativismu jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 3: Budování interkulturní sensitivity

(Zdroj: Bennet, 2003)

## 2.3 Kultura

Osvojení si Interkulturní kompetence závisí na porozumění významu kultury samotné. (Bennett, Bennet, 2003). Kultura představuje rámec, ve kterém se tato kompetence tvoří, rozvíjí a propůjčuje jí jedinečný obsah. Je prostředím, které velmi ovlivňuje chování, jednání a myšlení všech jejích členů. Pochopit koncept kultury není záležitost jednoduchá, samotné pochopení termínu kultura je ovlivněno individuálním začleněním. Proto je možné, že jednotlivé národy mohou kulturu vnímat odlišně. Pokud se na kulturu zaměříme z hlediska interakce mezi různými národy, jedno z možných vyložení kultury je podle Kluckhohna (1954) *„Kultura je pro společnost tím, čím pro jednotlivce paměť.“* Podle Herbiga (1998) je *„sumou způsobu života, zahrnující očekávané vzory chování, hodnoty, řeč a zvyklosti sdílené členy společnosti.“*

Je to tedy vzorec chování, vázaný na skupinu lidí, bez nutnosti geografického vymezení, či specifikace množství členů. Tento vzorec chování je tvořen specifickými symboly, které jsou viditelnými prvky kultury (gestikulace, zvyky, oblékání, řeč) a jsou tak rozeznatelné, pro lidi mimo tuto skupinu. Díky tomu si členové uvědomují příslušnost k této skupině, a na tomto základě budují vztahy k okolí. Kultura se může vztahovat na skupinu lidí spojenou hudebním či módním stylem, vyznáním, příslušností apod.

Pro sociální psychology a antropology, kteří se zabývají kulturní diverzitou, je kultura nástrojem, kterým mohou odlišit a klasifikovat společnosti z různých částí světa. Kulturní diverzita je definována jako kulturní odlišnost v hodnotách, názorech a chování sdílené skupinou odlišenou národností, etnicitou, pohlavím, věkem, profesí, fyzickou dispozicí, sexuální orientací, náboženstvím, ekonomickým statusem či jiným identifikovatelným faktorem (Bennet, 2003). Jiným slovem také rozmanitost, rozčlenění, různorodost. Proto je nutné odlišovat pojmy kultura a národní kultura.

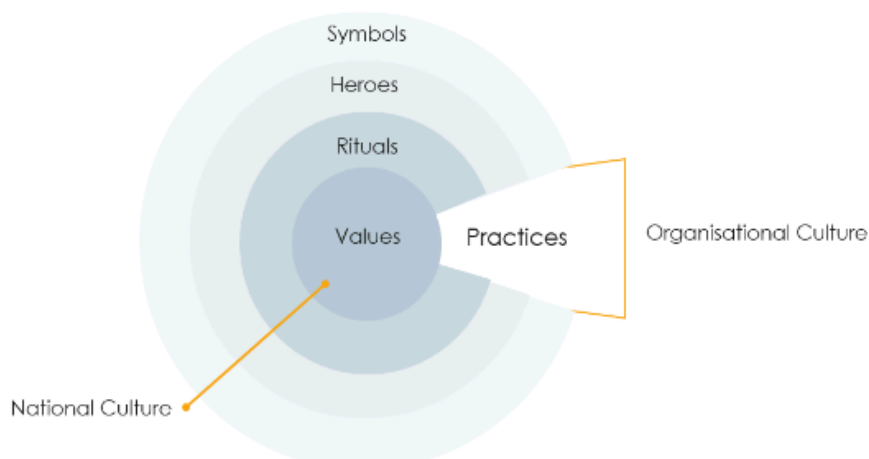
Dříve byla jedna z kultur dominantní a brána, za „národní,“. Dnes pod tlakem globalizace je kladen mnohem větší důraz na kooperaci nejen na národní úrovni, ale i na úrovni globální (Hofstede, 2007). Pokud budeme brát kulturu podle definice Gartera (2008) jako *„systém hodnot, který určuje pravidla chování“* pro interkulturní kooperaci je nutné nahlédnout pod povrch tohoto systému. Kultura je však jako ledovec, jen 1/10 je viditelná, ta představuje veškeré viditelné artefakty kultury. Těmi mohou být způsoby oblékání, zdravení nebo stolování. Těch zbylých 9/10 kultury jsou vzorce chování a vnímání, které nejsou na první pohled znatelné (Deardorff, 2009). Podle mého názoru je pobyt v cizí zemi

pro pochopení kulturních odlišností naprosto zásadní. Až setkání se s realitou, kde je jedinec sám v cizí kultuře, mu může poskytnout poznání sama sebe, a tato zkušenost naprosto změni jeho myšlení. Ve chvíli, kdy se jeho subjektivní hodnoty dostávají do konfrontace s jinou národností, která je ve většině, musí jedinec přepnout dosavadní přemýšlení a asimilovat se.

Pro tuto práci je důležité to, jak pojal kulturu profesor Hofstede. Hofstede (2007) napsal, že každý člověk si s sebou nese vzorec myšlení, pocitů a potencionálního jednání, které se naučil během celého života. Hofstede kulturu bral jako „*naprogramování mysli*“. Většina z těchto vzorců vznikla v dětství, kdy je jedinec nejpružnější k učení a asimilaci. Vzorce chování jsou předávány především z rodičů na děti. Ne co rodiče říkají, ale jak se chovají v emocionálně vypjatých situacích. Mentální naprogramování každého jedince je závislé na sociálním prostředí, v němž jedinec vyrostl a nabíral zkušenosti. Hofstede poukazuje na to, že kulturu je nutno odlišit od lidské přirozenosti, protože lidská přirozenost je zapsána v genech člověka a jedná se o univerzální mentální program. To způsobuje, že se všichni příslušníci národa nechovají naprosto stejně.

### 2.3.1 Vrstvy kultury

Kultura má několik vrstev. Profesor Hofstede (2007), vytvořil cibulový diagram, na kterém zobrazil všechny vrstvy kultury.



Obrázek 4: Vrstvy kultury

(Zdroj: Hofstede, 2007)

**Hodnoty** – tzv. Inner core, představuje jádro. Patří sem hodnoty, které jsou stejné pro celou národní kulturu. Národní kultura je „*kolektivní naprogramování lidské mysli, kterým se odlišuje jedna kultura od druhé.*“ Je to něco, co je zakořeněno z historického hlediska a

předává se z generace na generaci. Tyto hodnoty jsou v jednotlivci pevně dané a právě tyto jsou příčinou kulturní setrvačnosti. Další vrstvy kultury představují rituály, hrdinové a symboly.

**Rituály** - zahrnují rozdílné pozdravy (líbání na tvář, potřesení ruky), ceremonie, vyjádření díky a uznání, či forma jazyka psaná i mluvená.

**Hrdinové** - sem se řadí kulturní ikony, osobnosti, zesnulé i živé, pohádkové postavy. Pro Angličany je ikonou královská rodina, pro Čechy Jára Cimrman. Hrdinové se mohou měnit, avšak velké osobnosti jen obtížně vymizí z kulturního dědictví.

**Symboly** - nejkrajnější vrstva kultury. Sem patří viditelné prvky kultury, jako jsou svátky, vlajky a architektura (Liu, 2015).

Hodnoty, které jsou v jádru, definují skupinu, do které jedinec patří. Rituály, hrdinové a symboly jsou dimenze, které se dají měnit. Kultura se neustále mění a vyvíjí, ale ta nejhlubší vrstva hodnot zůstává zakořeněna a tento historický vzorec se v podstatě nemění.

### 2.3.2 Stereotypy

Stereotypy představují generalizaci, nebo štítkování společnosti. Termín „stereotyp“ pochází z řeckého slova *stereos* (solidní, celistvý) a *tupos* (dojem), originální význam stereotypu je tedy „solidní dojem“. Této generalizace může být použito pro popsání kulturní skupiny v jakékoliv úrovni rozpadu. (Bennet, 2003). Např. západní a východní kultura, Afroameričan a Evropan, Spartaňan a Slávista. Termín stereotyp je obecně používán s negativní konotací při poukazování na nějaký velmi jednoduchý a tuctový znak asociovaný s určitou skupinou (Liu, 2015), např. vtipy o blondýnkách, o přesnosti švýcarských hodinek apod. Stereotypy jsou jakýmsi sociálním konsenzem, spíše než poukazováním na jednotlivce.



### 2.3.3 Elementy kultury ovlivňující Project management

Dean Martin definoval sedm základních elementů kultury, které mají přímý vliv na Project management (Knutson, 2002):

1. Materiální kultura – nástroje, pracovní zvyky a postoje (představuje technické a pracovní omezení)
2. Jazyk – slova a pochopení výrazů se může lišit (podporuje porozumění v týmu)
3. Kultura krásná - umění, muzika, tradice, zvyky (podporuje neformální komunikaci)
4. Vzdělání (ovlivňuje úroveň komunikace a způsob řešení problému)
5. Náboženství, víra, postoje – oblékání, stravovací návyky, postoje k práci, dochvilnost (ovlivňuje postoje k práci a etice)
6. Sociální organizace – vnímání vzdálenosti sociálních skupin či členů týmu (pomáhá networkingu a neformálním sešlostem)
7. Politika – ekonomika, bezpečnost legislativa (souvisí s pracovním právem, importem/exportem, finančními transakcemi)

Historicky byl Project management ve face-to-face prostředí, kde se hlavní kroky projednávaly při čaji, či u piva. V dnešní době je nemožné udržovat celý tým u jednoho stolu a rozhodovat tváří v tvář. Project team může být složený z různých národností a projektový manažer tak může čelit mnoha vjemům z různých prostředí. Tyto elementy kultury se netýkají pouze projektových týmů, kteří jdou dennodenně v kontaktu, ale i virtuálních týmů, které jsou v kontaktu jen přes email či telefon (Ranf, 2010).

## 2.4 Kulturní dimenze

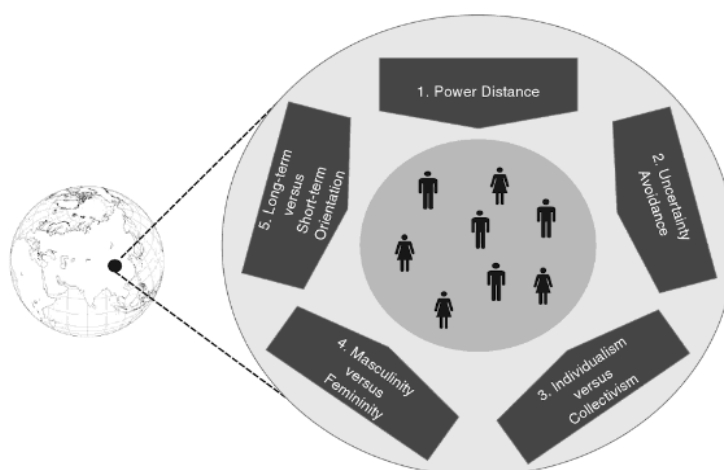
Interkulturní psychologie si už od osmdesátých let minulého století klade za cíl porozumět rozdílům mezi lidmi z různých kultur a hledat podobnosti mezi jednotlivými národy. Historicky největším a zároveň nejznámějším výzkumem zabývajícím se kulturními odlišnostmi je výzkum Geerta Hofstede. Vedle Hofstedeho rozdělení národních kultur vznikla během let celá řada dalších klasifikací národních odlišností, protože se dané problematice věnovalo mnoho vědců, kteří se snažili Hofstedeho práci rozšířit, modifikovat či vyvrátit. V této kapitole je kromě výzkumu Geerta Hofstede dále představena i klasifikace kultur podle Edwarda Halla a Fonse Trompenaarse. Tyto dva další výzkumy zabývající se odlišnostmi národů slouží pro prozkoumání problematiky z vícero úhlů pohledu.

Tyto světoznámé výzkumy mají široké uplatnění takřka ve všech oborech lidského jednání, od zacílení marketingových kampaní, až po přizpůsobení emotikon na Facebooku. Níže je uvedeno několik nástrojů pro určení rozdílů mezi kulturami. Ve všech případech se jedná o dimenzionální modely, které představují vždy dvoupólové osy, na které se dají umístit hodnoty pro jednotlivé státy.

#### 2.4.1 Geert Hofstede

Profesor Geert Hofstede zformuloval jeden z nejobsáhlejších sociálních výzkumů na světě. Jeho výzkum v oblasti interkulturního managementu se stal srovnávací základnou pro velkou řadu dalších vědeckých prací a patří k nejcitovanějším studiím v oblasti managementu vůbec.

Hofstede aplikoval výzkum na 116 tisíc zaměstnanců společnosti IBM, ze 72 národních poboček rozmístěných po celém světě. Profesor výzkum začal nejdříve se čtyřmi dimenzemi, které potom na základě spolupráce s Michaelem H. Bondem z univerzity v Hongkongu, který vedl čínský výzkum, rozšířil model o pátou dimenzi, a to o dimenzi „long-term and short-term orientation“ v překladu do češtiny „dlouhodobá orientace“, dříve označována také jako pragmatismus. Tento pětidimenzionální model byl konečně v roce 2010, na základě světového výzkumu hodnot Michaela Minkova rozšířen ještě o šestou dimenzi, tzv. „Indulgence vs. Restraint“ v českém překladu pozitivní a zdrženlivost. Naměřené hodnoty v jednotlivých dimenzích umožňuje porovnávat země mezi sebou na stupnicích 0-100. Všechny dimenze jsou níže popsány.



Obrázek 5: Kulturní dimenze podle Hofstede

(Zdroj: Koster, 2009)

## VZDÁLENOST MOCI (Power distance, PDI)

První z Hofstedeho dimenzí, představuje míru nerovnosti mezi lidmi, která je pro danou společnost přirozená, neboli „rozsah, v němž méně mocní členové organizací předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“ (Hofstede, 2007).

Země s nízkou hodnotou vzdálenosti moci se vyznačují konzultativním stylem řízení a decentralizované organizační struktury s velkým důrazem na rovnost. Nerovnost a netolerance je vnímána jako nežádoucí. Společenskému statusu není přikládána žádná hodnota. Hierarchie se vytváří pouze pro potřeby organizací a lidé jí považují za nepřirozenou. Podřízený se zde nebojí s nadřízeným diskutovat, popř. i otevřeně nesouhlasit. Podobně je to v těchto kulturách i s výchovou dětí i např. ve školství. (Čeněk, Smolík, 2016). Mezi země s nízkým PDI patří především Skandinávské státy a Kanada.

Naopak v kulturách s vysokou vzdáleností moci jsou nerovnosti považovány za přirozené. V těchto kulturách je hierarchie považována za přirozené uspořádání společnosti. Lidé očekávají a akceptují velkou diferenciaci příjmů a přiznávání privilegií výše postaveným skupinám. Hranice mezi sociálními vrstvami jsou respektované taktéž v pracovním či společenském životě. Podřízení jsou si vědomi svého statusu a staví se k němu buď pozitivně, nebo negativně. V těchto kulturách je typický autokratický styl vedení a centralizované organizační struktury. Mezi země vysokým PDI se řadí asijské státy, Rusko, Slovensko, Mexiko.

## INDIVIDUALISMUS vs. KOLEKTIVISMUS

Protipóly individualismu a kolektivismu popisují vztah jednotlivce a skupiny, do které náleží. V individualistických kulturách lidé častěji podléhají tlaku na seberealizaci a důraz je kladen na osobní úspěchy oproti skupinovým. Sociální vazby jsou volnější a založené na předpokladu, že se každý stará sám o sebe a svou rodinu (Liu, 2015). Většina lidí na světě však žije v kolektivistických kulturách, to obecně znamená, že se sdružují do společenstev. Lidé jsou už od narození integrováni do soudržných skupin, ke kterým jsou během života loajální (Hofstede, 2007).

Tato dimenze je často vnímá spíše z pohledu pracovního, kdy se jedinec rozhoduje sám za sebe a dělá kroky, které pomáhají jeho seberealizaci. Avšak rozdíl je především v pocitu napojenosti na společnost, např. pokud člověk poruší pravidla, v individualistických společnostech cítí vinu, v kolektivistických je zahanben. Vina je

v tomto případě, na rozdíl od zahanbení, individuální (Čeněk, Smolík, 2006). Ve školách i pracovním životě kolektivistických zemí je přirozená potřeba „vyhnutí se“ konfliktů a „udržení si tváře“. Naproti tomu v individualistických je vyjednávání a otevřená diskuse považována za přínosnou a chvályhodnou (Liu, 2015). Mezi individualisty patří především anglicky mluvící země, USA, Anglie, Kanada, Holandsko. Kolektivisté jsou spíše státy jihovýchodní Asie.

## MASKULINITA

Dimenze maskulinity či feminity vyjadřuje, zda je daná kultura spíše kompetitivní nebo kooperativní. Pro maskulinní kultury platí, že jsou rodové role mužů a žen jasně odlišeny. Muži jsou zaměřeni spíše na úspěch, hrdinství, průbojnost a ženy jsou spíše mírné, orientované na kvalitu života. U femininních kultur se rodové role mužů a žen překrývají, předpoklad je tedy, že muži ženy jsou nenároční, jemní, orientovaní na kvalitu společného života a dosažení souladu, péči o druhé a nekonfliktnost (Hofstede, 2007). Maskulinní země se snaží vytvářet výkonnou společnost, femininní usilují o společnost blahobytu.

Tato dimenze je velmi specifická v názorových statutech. Např. k vyhraněným tématům jako je imigrační krize, nebo globální oteplování. V maskulinních kulturách se předpokládá názor, že by se imigranti měli vzdát své kultury a asimilovat se. U femininních národů se předpokládá příklonění se k variantě integrace, tzn. přizpůsobit se jen do míry, kdy jsou kultury v rozporu se zákony (Čeněk, Smolík, 2006). Mezi země, které jsou na stupnici spíše u pólu maskulinity, patří Slovensko a Maďarsko, protipólem jsou Skandinávské země (Hofstede, 2017)

## VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ (Uncertainty avoidance)

Čtvrtá dimenze definuje míru do jaké se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámem. Na problém s vyhýbáním se nejistotě přišel Hofstede při zkoumání vzdálenosti moci. Vyjadřuje potřebu utváření a dodržování pravidel, či preference strukturovaných situací před nestrukturovanými.

Kultury s vysokým indexem pociťují neustálou nejistotu, se kterou se musí vypořádat, jako subjektivní pocit, který je předáván jako kulturní dědictví. Kultury s nízkým indexem, lidé vnímají nejistotu jako součást života a nestrukturované situace přijímají klidněji. Pravidla nejsou vnímána jako zásadní pro existenci organizace. K utváření pocitu

jistoty či nejistoty, dochází v raném věku prostřednictvím rodiny, školy a státu (Hofstede, 2007). Od malička je dětem vštěpován rozdíl mezi špinavým a čistým, mezi bezpečným a nebezpečným, mezi dobrým a špatným. Avšak, co se považuje za čisté a špinavé a co za bezpečné a nebezpečné, se liší u každé kultury. Pocity spjaté se špínou a nebezpečím se netýkají pouze hmotných věcí, ale také lidí a mohou vyústit až v rasismus a xenofobie (Liu, 2010).

V zemích s vysokým indexem jsou zaměstnanci fixovaní na svou pozici dlouho a nechtějí změny. Existuje velké množství zákonů a neformálních zvyklostí určujících práva a povinnosti. Společnost je od malička formována do dobře strukturovaného prostředí. Naopak země s nízkým indexem panuje hrůza z formálních pravidel. Pravidla jsou zaváděna jen v krajních mezích. K takovým zemím patří Latinská Amerika a románské země a okolí Středoziemního moře. Opakem jsou severské země včetně Nizozemí a anglicky mluvící země (Čeněk, Smolík, 2006).

#### DLOUHODOBÁ ORIENTACE (Long-term & Short-term orientation)

Dimenzi orientovanou na dlouhodobost definoval Hofstede (2007) jako „*pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti.*“ Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úctě k tradicím, zachování “tváře” a plnění společenských závazků. Společnosti definované jako long-term upřednostňují dodržování norem a tradic, vyznačují se neochotou ke změnám. Long-term národy jsou především východoasijské země. Z evropských zemí dosahuje nejvyšších hodnot Maďarsko a Nizozemí. Avšak ani jedna z těchto zemí nedosahuje takových výsledků jako východoasijské země (Čeněk, Smolík, 2006).

#### POŽITKÁŘSTVÍ vs. ZDRŽENLIVOST (Indulgence vs. Restraint)

Poslední z Hofstedeho dimenzí doplněná v roce 2010. Strana požitekářství je charakterizována pocitem, že si lidé mohou dělat, co chtějí. Užívat si volnočasových aktivit, zábavy s přáteli, utrácet peníze a zvyšovat svůj osobní komfort. Pro štěstí a kvalitu života je pro ně důležitý bohatý volnočasový program a zábava. Zdržlivé kultury jsou naproti tomu již podle svého označení střídme co se zábavy a volnočasových aktivit týče. Jednání člověka je omezeno společenskými normami, zákazy a pocitem, že utrácení a užívání si je

něco špatného. Mají tendenci potlačovat potřebu se bavit a přijdou si spokojení v regulovaném životě. Požitkářské národy mají pocit kontroly nad vlastním životem, naproti tomu zdrženlivé národy jsou toho názoru, že nemohou ovlivnit, co se jim děje. Mezi požitkářské kultury se řadí Kolumbie a Švédsko opakem jsou např. Egypt a ruský mluvící státy (Čeněk, Smolík, 2006; Hofstede, 2016).

### **Kritika Hofstedeho přístupu**

Od vydání Hofstedeho knihy *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values* (1980), našel tento dimenzionální model uplatnění v mnoha oborech a byl aplikován na mnoho vědních disciplín z oblastí managementu a leadershipu, a všude tam, kde má interkulturní komunikace širší využití.

Stejně jako každý rozsáhlý výzkum, podléhá i Hofstedeho přístup od svého prvopočátku velké kritice. Hofstedeho výzkumu je vytýkáno, že obsahuje data jen jedné společnosti a to společnosti zaměřené na technologie. Data IBM byla vztažena na jednotlivé státy a tím došlo k maximální generalizaci. Tato výtka byla v průběhu let verifikována mnoha nezávislými výzkumníky, kteří provedli výzkumy podle Hofstedeho modelu na náhodných vzorcích lidí různých států.

Hofstedeho dimenzionální model byl díky své jednoduchosti a snadné aplikovatelnosti mnohokrát využit jako podklad pro mezinárodní srovnávání a vědecké výzkumy. Jeho jedinečnost je možné podložit i životností tohoto modelu, který je používán od roku 1980 v téměř nezměněné formě.

Hlavní body kritiky:

- Data jedné společnosti ovlivněná podnikovou kulturou
- Zastaralost dat
- Západní přístup
- Částečné geografické pokrytí
- Chyby v interpretaci

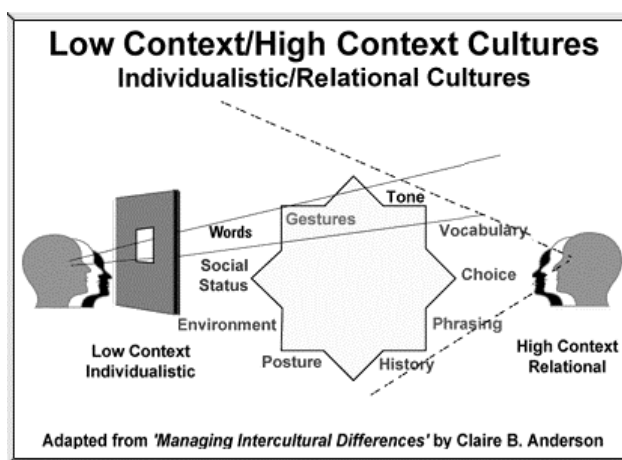
#### **2.4.2 Edward Hall**

Americký antropolog Edward T. Hall zvolil pro zkoumání kulturních odlišností zcela jiný přístup než Geert Hofstede. Ve svých knihách *The Silent Language*, *Beyond*

Culture a Hidden dimensions, definoval kulturu z pohledu vnímání prostoru (proxemika), ve vztahu k času a ve způsobu vyjadřování.

## HIGH-CONTEXT vs. LOW CONTEXT

Tato dimenze rozděluje kultury podle způsobu komunikace, dle míry sdíleného kontextu. Hall (1990), definoval tento koncept jako: „fakt, do jaké míry, lidé berou jako samozřejmost, kolik toho posluchač ví o probíraném tématu. V low-context kulturách toho posluchač ví jen velmi málo, a téměř vše musí být řečeno. V high-context kulturách je posluchač už „v obraze“, a není potřeba vysvětlovat mnoho okolo.“



Obrázek 6: Komunikace low-context a high-context

(Zdroj: my.ilstu.edu, 2014)

V low-context kulturách lidé říkají, co si myslí a své myšlenky vyjadřují přímo a srozumitelně. Pokud se v konverzaci setkají s lidmi, kteří se nevyjadřují přímo, jsou k nim podezřívaví. V tomto druhu komunikace je jen velmi málo neverbálních znaků, proto konverzace vypadá navenek chladně. High-context kultury jsou naopak charakteristické nepřímou komunikací obohacenou o neverbální znaky. Při konverzaci postačí vyslovit jen málo, protože informace je skrytá v kontextu prostředí či situace, konverzace je podpořena velkým množstvím odboček k příběhům. Přímé vyjadřování je považováno za nezdvořilé a chladné. Vyřčená slova v high-context prostředí nemusí vždy znamenat přímý slova smysl (Liu, 2010). Na níže uvedeném obrázku je příklad, který vhodně zobrazuje nepochopení mezi High a Low-context národnostmi. Brit představuje extrém z high-context, kde jeho vyřčená slova jsou zasazena do formální komunikace. Pokud by takto mluvil s jiným Britem, jeho protivník by rozuměl významu jeho vět, a myšlenku by dokázal dešifrovat. Zástupce z low-context národa by mohl mít problémy, které jsou znázorněné ve třetím

sloupci. Následující tabulka je ponechána v anglickém jazyce, s doplněním českého překladu (protože, některé české výrazy mohou mít důraznější konotaci).

WHAT THE BRITISH SAY (Co Brit říká)	WHAT THE BRITISH MEAN (Co si myslí)	WHAT FOREIGNERS UNDERSTAND (Co cizinec rozumí)
<b>I hear what you say</b> (Slyším co mi říkáte)	I disagree and do not want to discuss it further (Nesouhlasím a nehodlám o tom dale diskutovat)	He accepts my point of view (Akceptuje můj názor)
<b>With the greatest respect</b> (S největší úctou)	You are an idiot (Jste idiot)	He is listening to me (Poslouchá mě)
<b>That's not bad</b> (To není špatné)	That's good (To je dobré)	That's poor (Je to slabé)
<b>That is a very brave proposal</b> (to je velmi odvážné rozhodnutí)	You are insane (Jste blázen)	He thinks I have courage (Myslí si, že jsem odvážný)
<b>Quite good</b> (Vcelku dobré)	A bit disappointing (Zklamání)	Quite good (Vcelku dobré)
<b>Oh, incidentally/ by the way</b> (Mimochodem)	The primary purpose of our discussion is... (Hlavním důvodem naší konverzace je...)	That is not very important  (Mimochodem, něco minoritního)
<b>I was a bit disappointed that</b> (byl jsem trochu zklamán, že)	I am annoyed that (Otravuje mě, že..)	It doesn't really matter (Není to tak důležité)
<b>Very interesting</b> (Zajímavé)	That is clearly nonsense (Blbost)	They are impressed (Zajímá ho to)
<b>I'm sure it's my fault</b> (Jsem si jist, že je to má vina)	It's your fault (Je to vaše vina)	Why do they think it was their fault? (Proč si myslí, že je to jeho vina)
<b>You must come for dinner</b> (Musíte přijít na večeři)	I'm just being polite (Jsem jen slušný)	I will get an invitation soon (brzy mohou očekávat pozvání)
<b>I almost agree</b> (Skoro souhlasím)	I don't agree at all (Absolutně nesouhlasím)	He's not far from agreement (Je kousek od souhlasu)
<b>I only have a few minor comments</b> (Mám jen malé připomínky)	Please rewrite completely (Celé to přepište)	He has found a few typos (Je tam několik chyb)
<b>Could we consider some other options?</b> (Mohli bychom zvážit jiné možnosti)	I don't like your idea  (Nelíbí se mi co navrhuje)	They have not yet decided  (Zatím není rozhodnutý)

Obrázek 7: Příklad interkulturního nedorozumění

(Zdroj: The Telegraph, 2013)

## PROXEMIKA

Proxemika, neboli vnímání prostoru. Tato dimenze měří fyzickou vzdálenost mezi osobami. Edward Hall definoval čtyři osobní zóny, intimní – osobní – sociální – veřejná.



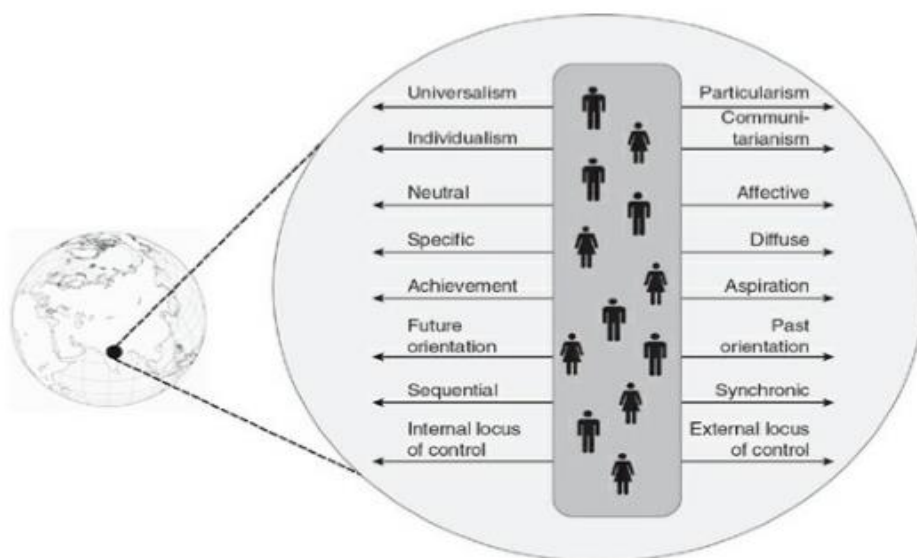
Tyto zóny se mezi různými národy mohou výrazně lišit, tato vzdálenost může být taktéž ovlivněna subjektivními preferencemi. Všeobecně se dá říci, že mezi kolektivistickými kulturami jsou osobní vzdálenosti kratší, než mezi individualisty.

## MONOCHRONNÍ vs. POLYCHRONNÍ

Dimenze, jež se zabývá zacházením s časem. Monochronní kultury (Německo, Japonsko, Švýcarsko) vidí čas jako lineární a tíhnou k tomu zabývat se pouze jednou věcí v určitém čase a postupovat plynule k další. Zatímco polychronní kultury (Jižní Evropa, Latinská Amerika) vidí čas jako cyklický a jsou zvyklí řešit vícero věcí najednou. Mono-orientovaní lidé kladou vysoké požadavky na plánování a spolehlivost jedinců i systému, netolerují nedochvilnost či přerušování při práci. V polychronních kulturách lidé plánují i vícero věcí najednou a se zpožděním či přeplánováním počítají s jistotou. Časové kolize tolerují a jsou velmi časově flexibilní (Liu, 2010). Tato dimenze je velmi obtížně určitelná, protože se dimenze mohou navzájem míchat.

### 2.4.3 Fons Trompenaarse

Pojetí kultury Fonse Trompenaarse se výrazně liší od definic Hofstedeho i Halla, kulturu pojal, „jako sdílený systém významů, který vede k automatickým řešením často se opakujících problémů.“ Ve své práci vyšel z výzkumů Kluckorna a Strodsbecka, kteří definovali pět kategorií kulturních odlišností, které jsou řešeny všemi národy na světě. Trompenaarse jejich členění zjednodušil na tři základní oblasti lidského vnímání odlišnosti,



Obrázek 8: Kulturní dimenze podle Trompenaarse

(Zdroj: Koster, 2009)

a to: Mezilidské vztahy, Vnímání času a Vztah k přírodě. Z těchto tří oblastí nadefinoval sedmi dimenzí, které se významně promítají v mezinárodním businessu (Liu, 2015). V textu byly ponechány anglické názvy některých dimenzí, aby nedošlo ke špatné interpretaci. Prvních pět dimenzí je orientováno na mezilidské vztahy, dimenze minulosti, přítomnost a budoucnost se věnuje posuzování vztahu k času a Inner-Outer orientation zkoumá vztah k přírodě.

#### UNIVERSALISMUS vs. PARTIKULARISMUS

Univerzalistické kultury jsou založeny na řádu, normách a pravidlech, které jsou dodržovány vždy i když situace nevyžaduje jejich dodržování. Důležité je „co je psáno, to je dáno“. Důvěryhodní jsou ti, kteří dodržují smlouvy. Řád je v tomto případě nadřazen nad vztahy. Naopak partikularismus nadřazuje vztahy nad smlouvy. Partikularisté přizpůsobují smlouvy aktuálním potřebám. Business je založen na dobrých vztazích.

INVIDUALISMUS vs. KOLEKTIVISMUS Dimenze shodná s Hofstedeho pojetím.

#### NEUTRAL vs. EMOCIONAL

Jak již název naznačuje, neutrální kultury neodhalují v konverzaci, co si myslí. Emoce jsou ukryvány a potlačovány, projev je chladný a racionální, může být vnímán monotónně. Emocionální kultury projevují emoce přirozeně bez skrývání. Vyjadřování může působit přehnaně až dramaticky. Pro neutrální kultury je výrazná mimika a gestikulace je brána jako nepatřičná.

#### SPECIFIC vs. DIFFUSE

Komunikace specifických kultur je přímá, strohá a věcná, jejich práce se vyznačuje přesností a precizností. Manažeři dokáží striktně oddělit osobní vztahy od pracovních. Management je řízen metodicky k realizaci cílů. V difuzních kulturách jsou lidé nepřímí a zdá se, že nemají daný cíl, v konverzaci mluví neurčitě a dvojznačně. Morálka závisí na situaci, osobách a kontextu. Práce a osobní čas se vzájemně ovlivňují. Management je průběžným procesem.

#### ASCRPTION vs. ACHIEVEMENT

V překladu prisuzování a úspěch. Tato dimenze se týká toho, jak je v kultuře získáván sociální status. Ten může být buď prisouzen věkem, původem, profesí, konexemi, nebo dosažen nějakým osobním úspěchem.

## INNER DIRECTED vs. OUTER DIRECTED

Tato dimenze silně vystupuje ze vztahu k přírodě a okolí. Lidé z kultury interní mají pocit, že vše okolo nich mohou ovlivňovat a chovají se ve vztahu k jejich okolí dominantně. Pokud je něco mimo jejich kontrolu, jsou agresivní a nespokojení. Externí orientace znamená, že se lidé cítí být součástí systému. Žijí v harmonii s přírodou, okolím, kolegy, partnery a jsou vnímaví k jejich potřebám.

## MINULOST, PŘÍTOMNOST, BUDOUCNOST

Kultury se značně odlišují v jejich koncepcích času.

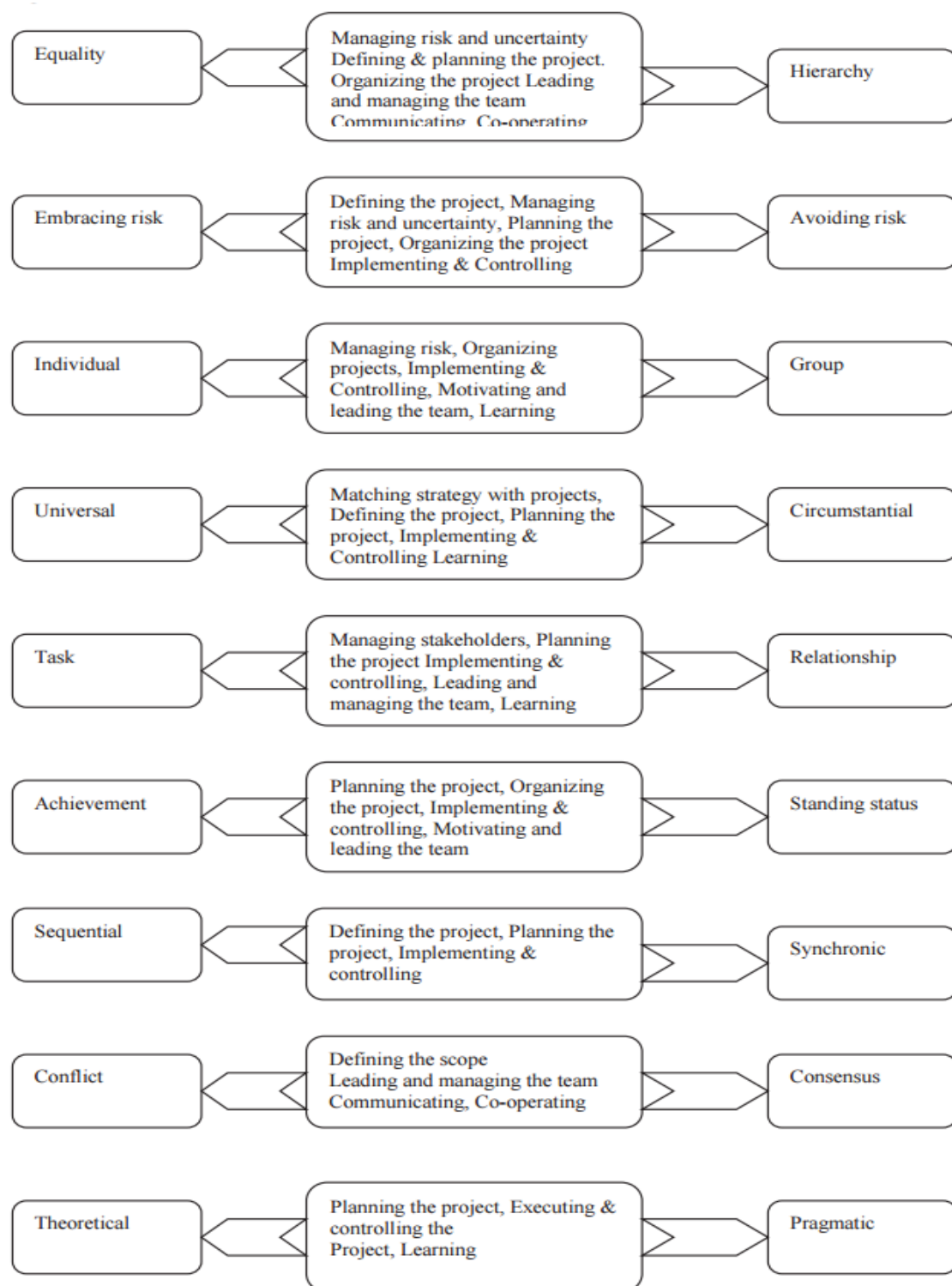
Orientace na minulost - zdůrazňují tradici a „staré dobré časy“, původ rodiny, firmy i národa. Orientace na současnost - zdůrazňují spontánnost a bezprostřednost. Vše se řeší pragmaticky z pohledu aktuální situace. Orientace na budoucnost - zdůrazňují důležitost současných aktivit pro budoucí výsledky, je budována strategie zaměřená na vyhlídky do budoucnosti. Minulost je brána jako odrazový můstek pro budoucí úspěchy. Mnoho západních kultur vnímá čas lineárním způsobem – minulost, přítomnost a budoucnost postupně, v jednom směru.

I když je výzkum Trompenaarse starší více, než dvacet let, výše uvedené dimenze jsou stále aplikovatelné. Specifika jednotlivých národností z hlediska těchto dimenzí ovlivňují, dle Trompenaarse způsob řízení, přístupu k lidem, komunikaci a chování při vyjednávání.

### 2.4.4 Gap Tool

Kathrin Koster (2009) ve své práci zformovala jednoduchý nástroj, který by mohl pomoci s řízením mezinárodních projektů a vyhnout se tak problémům spojených s kulturní diverzitou. Vybrala nejvíce relevantní dimenze s ohledem na Project management a vytvořila z nich dvoupólovou tabulku, označenou jako Gap Tool. Využila dimenze nejvíce vyzdvihované projektovými manažery z praxe.

Gap Tool představuje možnost, pro projekty v mezinárodním prostředí, najít balanc mezi kulturními extrémami. Při zaregistrování těchto kulturních odlišností na projektu, může projektový manažer naplánovat, ne jak se jim vyhnout, ale jak s nimi pracovat.



Obrázek 9: Gap Tool

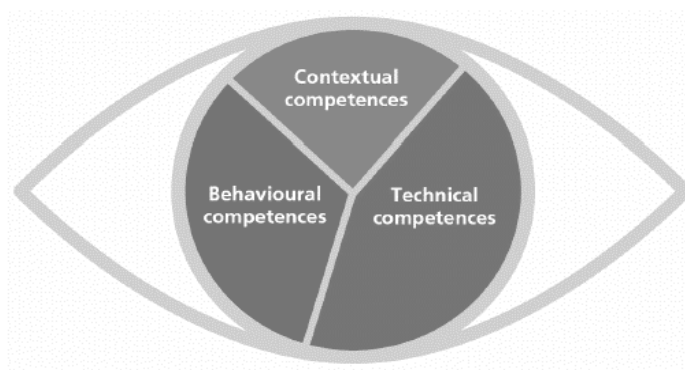
(Zdroj: Koster, 2009)

## 2.5 Mezinárodní standard kompetencí projektového řízení

Mezi nejznámější a celosvětově používané standardy týkající se projektového řízení, patří vedle PRINCE2 a PMI, standard, který je zaměřen přímo na kompetence projektového manažera.

Úspěch projektového manažera je do velké míry závislý na tom, jaké kompetence ovládá. Pro vývoj a realizaci dobrých projektových plánů a výsledků jsou vedle odborných kompetencí nezbytné i behaviorální kompetence projektového manažera, jako jsou etika, motivace a schopnost vést členy týmu atd. V neposlední řadě se musí projektový manažer úspěšně vypořádat i s organizačním, ekonomickým a sociálním kontextem projektu. Požadavky na behaviorální kompetence manažerů a členů týmů jsou díky turbulentnímu mezinárodnímu prostředí stále náročnější.

Z těchto důvodů vznikla potřeba standardu profesionálního chování projektových manažerů a členů projektových týmů. Tyto důvody vedly asociaci IPMA® (International Project management Association) k tomu, že vybrala tři rozsahy kompetencí projektového řízení: odborný, behaviorální a kontextový:



Obrázek 10: Okno kompetencí

(Zdroj: IPMA, 2012)

Takzvané oko kompetencí bylo pro Společnost pro projektové řízení o.s. (SPŘ - jako členská organizace IPMA® od roku 1990) výchozím prvkem pro vytvoření standardu kompetencí projektového řízení, který představuje integraci všech součástí projektového řízení z pohledu projektového manažera při hodnocení určité situace.

Kompetence projektového manažera, profesionála plánujícího a řídicího projekt, jsou podle IPMA vyjádřeny 46 elementy, ty jsou vyjmenovány v následující tabulce.

<b>TECHNICKÉ KOMPETENCE</b>
Úspěšnost řízení projektu
Zainteresované strany
Požadavky a cíle projektu
Rizika a příležitosti
Kvalita
Organizace projektu
Týmová práce
Řešení problémů
Struktury projektu
Rozsah a dodávané výstupy projektu
Čas a fáze projektu
Zdroje
Náklady a financování
Obstarávání a smluvní vztahy
Změny
Kontrola a reporty
Informace a dokumentace
Komunikace
Zahájení
Ukončení
<b>BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE</b>
Vůdčovství
Zainteresovanost a motivace
Sebekontrola
Asertivita
Relaxace
Otevřenost
Kreativita
Orientace na výsledky
Výkonnost
Diskuze
Vyjednávání
Konflikty a krize
Spolehlivost
Porozumění hodnotám
Etika
<b>KONTEXTOVÉ KOMPETENCE</b>
Orientace na projekt
Orientace na program
Orientace na portfolio
Realizace projektu, programu a portfolia
Trvalá organizace
Byznys
Systémy, produkty, technologie
Personální management
Zdraví, bezpečnost, ochrana života a prostředí
Finance
Právo

Tabulka 1: Sumarizační tabulka kompetencí PM

(Zdroj: IPMA, 2012)

Oblast technických kompetencí – slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Do této oblasti náleží obsah projektového řízení, který se někdy označuje jako tzv. „pevné elementy“. Standard obsahuje 20 elementů technických kompetencí.

Oblast behaviorálních kompetencí – slouží k popisu elementů personálního projektového řízení. Do této oblasti náleží přístupy a dovednosti projektového manažera. Standard obsahuje 15 elementů behaviorálních kompetencí.

Oblast kontextových kompetencí – slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se vztahují ke kontextu projektu. Do této oblasti patří kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. Standard obsahuje 11 elementů kontextových kompetencí.

### 3 Vlastní práce

Následující kapitola je rozdělena do tří částí. Nejprve definuje skupinu projektových manažerů, se kterými byl řízen rozhovor zaměřený na kulturní odlišnosti. Tato část obsahuje jejich subjektivní názory a zkušenosti z mezinárodního prostředí Project managementu. Subjektivní názory a zkušenosti jsou nezbytnou součástí výzkumu, protože blíže definují mezinárodní prostředí Project managementu, přesně tak, jak to skutečnosti je, a ne pouze jako teoretické odvětví.

Druhá část této kapitoly se zabývá korelací odpovědí dotázaných projektových manažerů s dimenzemi Hofstedeho výzkumu. Celá tato část je zaměřena na porovnání s Francií, Švédskem a Německem, jakožto hlavními obchodními partnery pro ČR. To poskytne jistou generalizaci chování českých manažerů na projektech. Tato generalizace je nutná pro porovnávání různých národností mezi sebou. Účelem není potvrdit národní generalizace, ale objasnit, které kulturní odlišnosti a jakým způsobem ovlivňují mezinárodní Project management v praxi.

Na základě tohoto výzkumu, je v poslední části kapitoly sestaven seznam, který může být využit jako pomůcka pro budování interkulturní kompetence.

#### 3.1 Metoda rozhovorů s projektovými manažery

Řízené rozhovory s projektovými manažery byly pořázeny v období února a března 2017. Dotazovaní byli seznámeni s obsahem práce, byl jim představen koncept interkulturní kompetence a byl jim taktéž vysvětlen účel, za jakým tato práce vzniká. Během rozhovoru byly projektovým manažerům položeny nejen tři hlavní otázky, ale byl s nimi probrán i širší kontext jejich práce v mezinárodním prostředí. Témata a zkušenosti, které dotazovaní nejvíce zmiňovali a zkušenosti, při kterých je jednání zahraničních kolegů zaskočilo, jsou považovány jako součást kulturního šoku a definují tedy odlišnost v chování, která je v rozporu s českým přirozeným vzorcem chování. Tyto odlišnosti definují, do jaké míry jsou čeští projektový manažeři odlišní od ostatních národností.

Rozhovory byly vedeny na základě znalosti výzkumu Geerta Hofstede a jeho Value Survey Module 2013. VSM 2013 v plném znění nemohl být využit pro dotazování respondentů, protože minimální hodnověrný vzorek nastavený dle nejnovějšího znění Value Survey Module 2013 Manual, sestaveného za spolupráce Hofstede a Minkova, je 20-50 respondentů z jedné země (Hofstede, Minkov, 2013). Jelikož je práce zaměřena pouze na



obor Project management, shromáždění takového vzorku by zabralo mnoho času. Z toho důvodu byla nastavena akceptační kritéria, která mají za úkol nadefinovat ideální profil projektového manažera tak, aby jeho odpovědi mohly být porovnány s ostatními v kategorii a tím byl poskytnut pohled na národní kulturní hodnotový rámec.

Jak je řečeno v úvodu, téma této práce patří do tzv. softskills, proto byly rozhovory vedeny metodou co nejměkčí. Zkušenosti a nápady projektových manažerů se nedají kvantifikovat a porovnávat. Kvantifikací by mohlo dojít o ztrátu hodnoty informace. Hlavním úkolem této kapitoly je, co nejlépe interpretovat projektové manažery a nalézt v jejich výpovědích kulturní odlišnosti, které jejich práci přímo ovlivňují. Hlavní otázky jsou položeny tak, aby neomezovaly široké spektrum činností na projektech, a manažeri mohli interpretovat jakékoliv zkušenosti z mezinárodního prostředí.

Při interview s PM byly probrány především:

- zkušenosti z mezinárodních projektů
- kulturní konflikty
- posouzení chování při: komunikaci, interpretaci stavu projektu, eskalaci, uznávání priorit, přizpůsobení se požadavkům, pracovnímu nasazení, času věnovanému práci a soukromí

### 3.1.1 Akceptační kritéria

Definice vzorku v sociálních výzkumech se zaměřením na interkulturní odlišnosti je naprosto rozhodující. Proto byla pro výběr respondentů nastavena akceptační kritéria pro získání hodnověrných a aplikovatelných výsledků. Tato kritéria byla nastavena na základě vlastního úsudku postaveného na zkušenosti s mezinárodním prostředím. Hlavními kritérii pro výběr projektových manažerů pro výzkum interkulturních odlišností byla nastavena kritéria: zahraniční zkušenost, mezinárodní certifikace Project managementu a praktická zkušenost s řízením projektů v mezinárodním prostředí.

- **Zahraniční zkušenost**

Toto kritérium je bráno jako zásadní, pro „uvědomění si“ kulturních odlišností. Dokud se jedinec nestřetne s názory jiné kultury, kde je jeho vlastní kultura vnímána jako odlišná,

nedokáže si uvědomit své postavení v mezinárodní společnosti. Do té doby porovnává veškeré dění jen na základě vlastního úsudku, který může být silně etnocentrický.

Pobyt v zahraničí by měl být delší než šest měsíců, kdy jedinec projde několika fázemi kulturního šoku a již není ovlivněn stresem spojeným s příchodem do jiné kultury, ale dokáže racionálně přemýšlet nad odlišnosti jeho a cizí kultury. Dokáže s nadhledem porovnat, v čem jsou národy odlišné, popř. proč. Jeho pohled na mezinárodní prostředí je kompetencí, v dnešním globalizovaném světě, nezbytnou. Zahraniční zkušenost je tedy definována jako dlouhodobý pobyt v jiné zemi za účelem pracovní praxe, studia nebo pobytem jako resident.

- **Certifikace project managementu**

Mezinárodní standardy jsou velmi důležité nástroje project managementu. Metodicky formulují project management jako vědní obor, s danou terminologií, postupy, procesy a technikami. Jako validní jsou počítány standardy (PMI, PRINCE2, IPMA a ITIL)

PMI – celosvětově nejuznávanější standart projektového řízení, shrnující principy a procesy projektového řízení, zařazených v deseti znalostních oblastech.

PRINCE2 - strukturovaná metodika projektového řízení, vypracována na zkušenostech a postupném vývoji tisíců projektů, sponzorů a projektových manažerů. Je aplikovatelná téměř na jakýkoliv projekt ve všech oborech lidské činnosti, bez ohledu na jeho rozsah, typ, organizaci, zeměpisné umístění, či kulturu (Prince2, 2009).

IPMA – mezinárodní standard kompetencí projektového manažera. Více viz, kapitola 2.5.

ITIL (Information Technology Infrastructure library) - mezinárodní standard zaměřený na informační technologie. Zahrnuje řízení procesů, aktivit, rolí a funkcí v oblasti IT.

- **Vlastní zkušenost řízení mezinárodních projektů**

Toto kritérium je samozřejmostí pro zařazení do výzkumu interkulturních odlišností v Project managementu. Pro project manažera a na mezinárodním projektu by měla být interkulturní kompetence naprostou samozřejmostí.

### 3.1.2 Řízené rozhovory s odborníky

Všem dotázaným byly položeny tři hlavní otázky.

- 1) V kterých situacích jste se setkal s národními odlišnostmi na projektu?
- 2) V čem se chovají Češi na projektech, v porovnání s ostatními národnostmi, jinak?
- 3) Co by mohlo pomoci, zefektivnit komunikaci projektových manažerů na mezinárodních projektech?

Všechny otázky byly brány z hlediska: řízení, komunikace, uznávání autorit, přístupu k práci, času, dokumentace a mezilidských vztahů. Odpovědi respondentů modelují reálné prostředí mezinárodního Project managementu.

#### **Stefan Jass**

Business Unit Leader, Head of PMO and Technical Management in E4T electronics for transportation s.r.o.

Certifikace: ITIL Foundation @Service & Strategy  
PRINCE2 Practitioner  
MoP Practitioner (Management of Portfolios)

1) „Téměř vždy hlavně při velkých mezinárodních projektech, kde probíhalo plánování programů v SRN a realizace projektů z daného programu se týkala hlavně východní Evropy, docházelo k rozdílům v plánování versus realizace. Rozdíl byl hlavně v tom, že pokud program, nebo projekt vedl Němec nebo Nizozemec, vše muselo být perfektně naplánováno a pokud plán neklapnul, hledal je problém v plánování, ne v realizaci. Ve východní Evropě – zejména Česko, Slovensko, Maďarsko, Polsko tomu bylo přesně naopak – plán byl daný a hledal se hlavně viník realizace. V Česku se hodně diskutuje a improvizuje, někdy i za cenu odklonění se od plánu a to často diametrálně. Podobně je tomu i v Polsku. Na druhé straně pro Maďary, nebo Slováky je projektový plán svatý a vše se dohání v realizaci a neberou se v potaz možné chyby v plánech.

2) Jak bylo zmíněno u otázky výše, Češi, kteří mají feedback ze zahraničí – tedy buď tam žili nějakou dobu, nebo dlouhodobě pracovali projektech programů řízených ze zahraničí (zejména Německo, Holandsko) trochu „napáchli“ formální kulturou. Oproti tomu Češi řídicí projekty v české republice se spoléhají na sílu improvizace. I když mají rámcový plán, většinou podrobné kroky neplánují a řídí se jakýmsi „pocitem v břiše“. Příklad za vše. Řídil

jsem projekt s nereálným časovým plánem daným „shora“. I když jsem PCB (Program Control Board) informoval o tom, že daný časový rámec není možné zvládnout ani s nasazením a paralelizací některých činností a požadoval jsem měsíc navíc. To bylo zamítnuto, protože jsem nedokázal vysvětlit vedení programu dostatečně podrobně, proč chci měsíc navíc. Pár dnů před „deadline“ přišlo oznámení PCB, že termín se posouvá o dva měsíce s kompletním rozpadem činnosti a závislosti až na sedmou úroveň úkolu. Když jsem si to porovnal se svými pracovními podklady, konstatoval jsem, že jedu sice na hraně ale dalo by se to stíhat i za měsíc – za cenu přesčasů a prací přes víkend. Moje chyba, neměl jsem to tak krásně namalované na papíře.“

3) „Jednoznačně uznávání kompetencí lidí v daných krajinách. Většinou se plánuje v zahraničí a komunikuje se top-down v autoritativním smyslu. Lidé v dané krajině to pojmu, že to bylo komunikováno „shora“ a akceptují. Pokud se však vyskytnou problémy má často stanovený Project Manager problém udržet „dobrou náladu“ v teamu, protože přichází obrovský tlak od „plánovačů“, kteří obhajují správnost plánování.“

„Nechat pracovat lidi v teamech jak jsou zvyklí a netrhat násilím teamy pro ten který projekt Pro účely projektu se často trhají teamy dobře zaběhlých lidí. I když je to formálně odsouhlaseno, lidi často sklouzávají do „starých kolejí“ a nové úkoly sice plní, ale často jenom formálně. Neformálně jsou pořád ve starém teamu.“

Akceptovat matrixovou versus liniovou formu řízení – věčný konflikt mezi matrixovým a liniovým řízením – obrousit hrany

Jazykové kompetence – někdy ani angličtina nestačí a je nutný jazyk dané krajiny – např. němčina, Španělština, ruština.

### **Radka Svobodová**

IT Project Manager in Komerční banka, a. s.

1) „Odlišnosti mezi českými a zahraničními projektovými manažery nevnímám tolik. Myslím, že Češi už chytají úplně stejné manýry. Nejvíce jsem se na projektech setkala s francouzským způsobem vedení. Francouzi uznávají klidný styl a mají na vše dost času. Češi jsou naopak pod neustálým tlakem a ve zpoždění. Francouzi jsou zvyklí na dostatek

osobní volnosti, mívají dvou až tří hodinové obědy, v porovnání s námi mají, i velké množství svátků a prázdnin. V případě, že potřebujete rozhodnutí, Francouz ho nikdy nedá okamžitě a sám za sebe. Jediný způsob jak dostat vyjádření k projektu, spočívá ve svolání komise, kde se sejde co nejvíce autorit a tam se rozhodne. Francouzský kolega se poté odvolává na konsensus přijatý na schůzce.“

„Dalším velkým problémem je angličtina. V Česku nemůže být nikdo dobrým projektovým manažerem, pokud nemluví dobře anglicky. Němci mluví anglicky výborně. Dokáží suverénně a věcně obhájit požadavek, a je to jejich velkou výhodou. Francouzi mluví velmi špatně, a z toho důvodu dochází ke komunikačním blokádam.“

3) „Nemyslím, že je nutné na něčem zapracovat. Spíš ubrat na pracovním nasazení. Metodicky jsme na tom dobře, řízení rizik a dokumentace je v celku v pořádku a dá se říct, že se stav neustále zlepšuje. Nejdůležitější je správně nastavená organizační struktura společnosti, kde je zvládnuté procesní řízení. Ve velkých korporacích je to, bohužel mnohem složitější než v menších firmách.“

## **Cyril Drahý**

Head of Project management Office BNP PARIBAS CZECH REPUBLIC a. s.

Certifikace: PMP (Project management Professional)  
PRINCE2 Practitioner  
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)  
MSP (Managing successful Programmes)

1) „Ohromné kulturní rozdíly jsou vidět v porovnání Asie, Evropy a Ameriky. Pokud jde o jednotlivé státy Evropy, nejsou tyto rozdíly tak velké, a proto bych se nechtěl pouštět do velkých generalizací. Pokud chci dojít k určitému výsledku, vždy přistupuji stejně, a to otevřeně a diplomaticky. Národní odlišnosti v Project managementu, které se dají generalizovat, jsou vidět především na plánování projektu. Pokud plánování projektu probíhá na západě, při neúspěšné realizaci se hledá chyba v plánování. Čím dál jsme na východ, tím spíš je tento pohled opačný. Při neúspěšné realizaci, se vždy hledá chyba v realizaci, nikoliv v plánování. S tímto bývají v praxi velké problémy a vzniká tak tlak, na západě na plánovače, na východ od nás, na realizátory.“

2) „Jako vlastnost, kterou se Češi odlišují je sklon k negativismu. Je pravdou, že přístup k práci je velmi ovlivněn náladou na pracovišti, a Češi často sklouzávají do špatné nálady. Negativní informace je někdy tak vyvede z míry, že na místo jasného a klidného vyřešení situace, sklouznou do deprese a stěžují si na vše kolem sebe. Jejich následující jednání je pak ovlivněno touto náladou, a na projektu se pak „nechtěně“ šíří špatná nálada. S tímto by se měli Češi vyrovnat. U jiných zemí jsem se s tímto přístupem nesetkal.“

### **Kateřina Treppeschová**

Project Manager in T-MOBILE CZECH REPUBLIC a.s.

Člen řídicího výboru PMI CZ

Certifikace: PMP (Project management Professional)

1) „Velkou rozdílnost vidím ve vnímání člověka jako pracovního zdroje. Dostala jsem příležitost podílet se na česko-německém projektu On-line University, který by představovat 40% mé týdenní kapacity. Můj nadřízený mi řekl, že pokud chci, projekt můžu vést. Projekt jsem tedy přijala, a začala komunikovat s PM na německé straně. Na tomto projektu se částečně podílelo několik německých zaměstnanců. Při rozvrhování práce bylo vidět, že tento projekt nebyl zařazen do mé pracovní náplně, ale představoval 40% nad rámec mé týdenní kapacity, zatímco německý manažer všem zaměstnancům, kteří se na projektu podíleli, ubral 40% týdenní kapacity, tak aby nepřesahovali svůj limit.

Němci by si na svůj osobní čas nenechali sáhnout. Zatímco v Čechách jsou přesčas a pracovitost vnímané jako samozřejmost pro karierní růst, přesčas by byl v Německu vnímán jako neúspěch PM, který je neschopný a nezvládá svou práci a na své pozici nemá co dělat.“

„Dalším příklad mám z klasické, status telefonní konference. Té se účastnilo několik zahraničních pracovníků. Tuto konferenci jsem naplánovala od 17-18h. Přesně v šest hodin se německí kolegové začali hromadně odpojovat, i když zbylo několik bodů programu a bylo potřeba je projednat.“

2) „Při projektu, který byl v Tel Aviv, jsem ve čtvrtek telefonicky naplánovala schůzku na pondělí ráno, kvůli zjištění stavu na projektu. Manažer v Tel Avivu mi řekl, že na pondělí nebudou připraveni, protože mají v pátek a sobotu volno (V Izraeli je pracovní týden od neděle do čtvrtka, pátek a v sobota jsou dny volna), a nemají se tedy čas připravit. V tu chvíli jsem upozornila, že jejich pracovní týden začíná v neděli, proto mají celý den na

přípravu, a já v pondělí očekávám aktuální informace z projektu. Schůzku jsem naplánovala a až později jsem zjistila, že jsem byla první, kdo na tento fakt upozornil a že Izraelci byly na tento typ výmluvy zvyklí a nikdo na něj nikdy neupozornil.“

3) „Zlepšit, bychom měli, naši komunikaci, především s národy, které dbají nejdříve na vytvoření vztahu. Nejsme moc zvyklí probírat osobní informace a budovat si vztahy. Kolegy vidíme jako kolegy, přitom dění mimo kancelář a osobní komunikace je velmi důležitá. Češi nejsou zvyklí na small talks, přitom v mnoha národech je neslušné začít rozhovor rovnou problémem, který chceme řešit. Ale je zvykem nejdřív pohovořit o zážitcích, rodině, sportu apod. Další věcí v tomto případě je, že jsou Češi velmi negativističtí a často si stěžují, to poté působí depresivně na ostatní a tím hází špatné světlo, i sami na sebe.“

„Dále si myslím, že komunikací s ostatními národy velmi pomůže dlouhodobý pobyt v zahraničí. Já jsem v zahraničí byla v rámci Erasmus+ a poté jsem tam i pracovníčně zůstala. Nyní vidím, že kolegové, kteří tuto příležitost neměli, se na chování ostatních národností dívají spíše negativně a vidí v něm problém.“

### **Tomáš Regner**

Project Manager in Atlas Copco Czech Republic a.s.

Certifikace: PRINCE2

1) „Příliš se mi nelíbí dělat generalizace, vždy se najdou někteří, kteří vybočují. Znáám švédskou PM, která je do všeho hrr stejně jako Američané a najdou se i jiné výjimky, které jdou proti národní většině.“

„Společnost Atlas Copco je švédská společnost. Proto se na projektech nejvíce setkávám se Švédy, dále pak s Američany. Mám tedy příležitost vidět dva absolutně odlišné styly řízení. Ve Švédsku se velmi dbá na rovnocennost, to na projektu znamená, že, každý ze zúčastněných, musí mít stejnou příležitost se vyjádřit. Tento proces celý projekt prodlužuje. Naopak Američané mají na projektu vždy silné hráče, kteří mají odpovědnost za projekt a pokud něco nefunguje, projedná se změna a PM může zrealizovat ihned nápravu. Celý proces je mnohonásobně rychlejší. Česká republika stojí mezi těmito dvěma póly. Čeští PM by rádi jednali rychle, většinou je ale brzdí Švédský sponzor, který se zdráhá mít takovou zodpovědnost a čeká se na schválení shora, aby se k projektu vyjádřil.“

2) „Přijde mi, že si Češi svou práci příliš berou k srdci. Švédci mají své zaměstnání jasně oddělené od osobního života. Mají šestihodinový pracovní den, ve kterém nemají časově ohraničené přestávky, ani oběd. Domáhání se pozornosti v těchto časech je zbytečné a je bráno jako nezdvořilé. Přesčasy jsou přímo zakázány, protože by to znamenalo, že zaměstnavatel nejedná fair vůči svým zaměstnancům. Češi jsou v práci často mnohem déle než je 8h pracovní doba. Při obědech projednávají práci a cítí se zodpovědní za stav projektu i za stav ve společnosti. Myslíme si, že svou prací dosáhneme něčeho prospěšného a společnosti se snažíme pomoci. Bijeme se pak zbytečně s větrnými mlýny a jsme mnohem více ve stresu. Tohle Němci nebo Švédci nemají. Ti mají práci a volný čas striktně oddělen a necítí se vůbec pod tlakem organizace.“

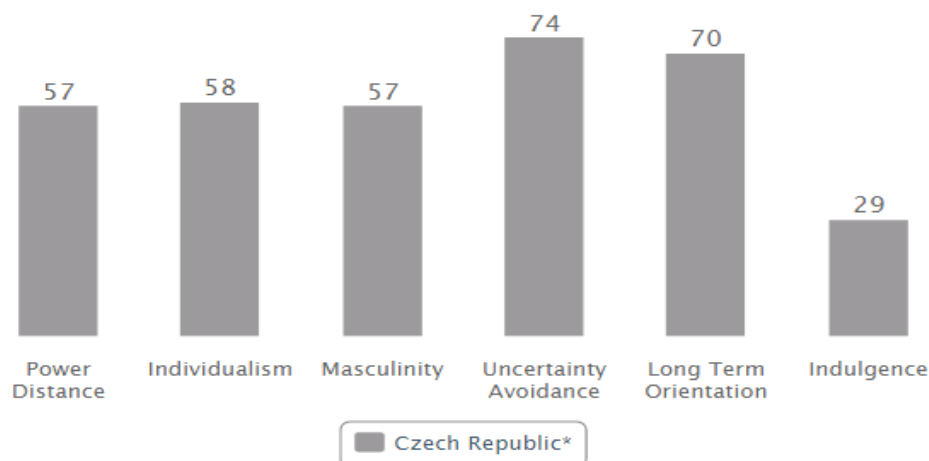
### 3.2 Aplikace kulturních dimenzí

V této části jsou shrnuty veškeré výsledky z rozhovorů s projektovými manažery a je zjištěna korelace s kulturními dimenzemi dle Hofstede. Nejprve jsou definovány okruhy témat jmenovaných během rozhovorů. Ty jsou přiřazeny k Hofstedeho dimenzím. Dále jsou Hofstedeho kulturní dimenze podrobněji rozepsány. Česko je zde porovnáno se třemi dalšími zeměmi, které reprezentují zařazení české kultury do kultury evropské. Vybranými zeměmi jsou Německo, Švédsko a Francie. Bylo možné zařadit Česko do celosvětového kontextu, avšak tato srovnání by poskytlo příliš velké množství odlišností. Proto byly raději vybrány země, které mají největší zastoupení z hlediska spolupráce na mezinárodních projektech.

Jak už bylo zmíněno, Hofstedeho práce se snažila postihnout hlavní rozdíly, aby mohla odhalit podobnosti mezi společnostmi. Je patrné, že při práci se střeoevropským regionem není nutné se významněji zabývat individualismem, jelikož předpokládáme, že evropské země jsou převážně individualistické. Hlavním cílem bylo tedy provést komparaci států, na základě dimenzí, které vykazují hlavní rozdíly. Vyhodnocení jednotlivých dimenzí bylo provedeno na základě zkoumání širšího kontextu budování národních hodnot, a tedy bližší znalosti Hofstedeho výzkumu.

Na níže uvedeném grafu z oficiálního výzkumu Geerta Hofstede, jsou znázorněny hodnoty pro Českou Republiku.





Graf 1 : Kulturní dimenze: Česká republika

(Zdroj: geert-hofstede.com, 2017)

Pochopení šesti-dimenzionálního modelu není jednoduchá záležitost. A představuje graficky neznázornitelnou problematiku. Jedinou možností jak zanést a porovnat hodnoty jednotlivých států je za pomoci sloupcového grafu. V úvahu musí být brán fakt, že jde o model, ve kterém jsou všechny dimenze na sobě závislé. Např. rozhodování je schopnost, která je bez pochyb zařazena do dimenze Maskulinity. Přesto je ovlivňována všemi ostatními dimenzemi. Power distance ovlivňuje, do jaké míry se očekává, že bude jednatlivec rozhodovat. Individualismus ovlivňuje, zda se rozhoduje na základě rozhodnutí jednoho, či na základě konsenzu. Long-term orientation ovlivňuje, na jaké zkušenosti je hleděno ve vztahu k budoucímu rozhodnutí, apod.

Pro snažší orientaci jsou nejprve jednotlivé okruhy témat, kterým PM věnovali nejvíce pozornosti, přiřazeny k Hofstedeho dimenzím. Tato témata jsou v následujících podkapitolách dopodrobna vysvětlena.

Improvizace	Long-term orientation
Organizační struktura	Power Distance
Plánování	Vyhýbání se nejistotě, Long-term orientation
Rozhodování	Maskulinita, Power Distance
Řízení	Maskulinita, Individualismus, Power Distance
Přístup k práci/volnu	Indulgence
Plánování osobní kapacity	Indulgence
Zaneprázdněnost	Vyhýbání se nejistotě
Dodržování pracovní doby	Vyhýbání se nejistotě
Zodpovědnost	Individualismus, Power distance, Maskulinita

Komunikace	Power Distance,
Negativismus	Vyhýbání se nejistotě
Budování business vztahů	Vyhýbání se nejistotě, Individualismus, Power distance

Mezi kulturní dimenze se nedají zařadit:

jazyková kompetence, pobyt v zahraničí, liniová x maticová organizační struktura

Z rozřazení vyplývá, že během rozhovorů s projektovými manažery, byly nejvíce zmiňovány a nejvíce hodnoceny vlastnosti spadající především, do dimenze vzdálenost moci, dimenze maskulinity a dimenze Indulgence and Restraint.

### 3.2.1 Power distance

Power distance je dimenze, jenž zohledňuje rozložení moci ve společnosti. Češi patří k národům, které mají v celku vysokou hodnotu, a to 57. Více vnímají rozdíly, z vybraných států, už jen Francouzi. To znamená, že celá společnost je hierarchicky organizována. Autority a rozdíly v postavení jsou brány jako přirozené.

Vzdálenost moci je budována, od malička a před zaměřením se na pracovní život, je dobré podívat se na rozdíly ve vzdělávacích systémech jednotlivých států. Ty jsou odlišné v celém konceptu k přístupu k žákům. V českých i francouzských školách má učitel „vždycky pravdu“ a autority jsou posilovány zaběhlými zvyky, např. na začátku vyučování žáci hromadně povstanou ze židle při příchodu učitele, nebo pokud chce žák něco říct, musí se hlásit o slovo zdvižením paže. Pořádek ve třídě je vynucován okřiknutím studentů. Případné nevhodné chování je ve formě poznámek reportován rodičům. Žáci ve švédských školách nejsou nikdy okřikováni, pokud chtějí něco říct, mohou se vyjádřit rovnou. Navíc učitelé ve švédských školách se často žáků ptají na jejich názor a svou otevřenost podporují i tím, že všichni učitelé mají vždy dveře do svých kabinetů otevřeny, aby žáci mohli vstoupit bez ostýchání. Taktéž se nepoužívá ústní zkoušení ani vyvolávání k tabuli.

Stejná hierarchie vládne na pracovišti. V ČR má projektový manažer, nad sebou několik dalších stupňů řízení, což závisí na velikosti společnosti. Každý ve společnosti ví, komu se zodpovídá za svou práci. Ve Švédsku je těchto stupňů mnohem méně. Ve společnosti jsou si všichni rovni, autority jsou uznávány, ale přístup lidí je ke všem stejný. To vyvolává dopady na komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými. Čech má spíše negativní než pozitivní pocity z komunikace s nadřízeným. Nadto nejsou Češi schopni oprostít se od sympatií či antipatií k ostatním a proto neúspěch často svalují na konkrétní

pracovníky či nadřízené, namísto toho aby přistupovali objektivně. Trompenaarsova dimenze Specific vs. Diffuse (1995) měří odstup na pracovišti podle následujícího příkladu. „*Jste zaměstnancem firmy a máte své plány na víkend. V pátek se vás nadřízený zeptá, zda byste mu, o víkendu nepomohl, natřít střechu jeho domu.*“ V diffuse společnosti, kde je důraz kladen na vztahy by mu podřízený pomohl nebo ne. V Německu i Švédsku, v specific zemích, striktně oddělují práci a volný čas, proto by pomoc rovnou odmítli. Zaměstnanci ve specific zemích oddělují pracovní vztahy a osobní vztahy. I v případě, kdy jsou se svým nadřízeným přátelé na pracovišti, neznamená to, že jste ochoten mu věnovat svůj osobní čas.

Významným faktorem odstupu ve společnosti je i koncept tykání a vykání. O rozdílnost v těchto významech jsou angličtina i švédština oproštěny. Ve Švédsku je přirozené i ve formální komunikaci psát na úvod „Hej“ nebo „Hej hej“, což je stejné jako české ahoj nebo anglické Hello nebo Hi (ani jedno se ve formálních dopisech nepoužívá). V tomto případě mi z vlastní zkušenosti přijde naprosto přirozené pozdravit cizince Hello, i když je na pozici Top Managementu. Pokud je však na takto vysoké pozici Čech, je naprosto nepřijatelné říct Ahoj. Tykání a vykání je v dnešní době často upravováno firemní kulturou. Společnosti, které mají „mladší“ firemní kulturu, používají Ahoj jako pozdrav, a to i mezi lidmi, kteří se neznají, či nadřízenými a podřízenými. Češi jsou s konceptem tykání a vykání smířeni a cítí se spíše nesví, když mají jít přes hranice vrozené slušnosti k autoritám. Nadto je koncept českého vykání pro mnoho národů nepochopitelný. Pokud při vysvětlování problematiky cizinci, řeknete, že „Dobrý den“ je výraz používaný ve formální komunikaci a „Ahoj“ je spíše neformální. Cizinec to vidí tak, že je to stejné jako v angličtině neformální Hello a formální Good morning/afternoon, a neuvědomí si, že by tam mohly být větší rozdílnosti. Čech tím ale myslí i vzdálenost od autorit, kterou cizinci nemusí pociťovat. Autority jsou brány nejen ve vztahu nadřízený a podřízený. Formální je v českém slova smyslu bráno i jako neznámé. Proto v obchodech, na recepci a na místech, kde se s lidmi neznáme osobně, využíváme pozdrav dobrý den. V pozdravech každý národ cítí jisté nuance, které se velmi složitě vysvětlují.

### 3.2.2 Individualismus

Téměř všechny státy Evropy se vyznačují individualismem. Česká republika s hodnotou 58 je v porovnání s ostatní zkoumanými zeměmi, které vykazují hodnoty mezi 68-71, není tak silně individualistická.

Tato dimenze je spojována především s přímou a rozšířenou rodinou. V praxi to znamená, že existuje vysoká preference pro volněji propojený sociální rámec, ve kterém se jednotlivci starají sami o sebe a o blízké s vysokou prioritou. Chování lidí je tedy značně ovlivněno, avšak v evropském kontextu nemá větší dopad na Project Management. Pokud by se jednalo o porovnání světové, byly by zde vidět mnohem větší rozdíly a mělo by větší význam se tomuto pohledu věnovat.

### 3.2.3 Maskulinita

V rozhovorech byla tato dimenze mnohokrát nevědomě zmíněna, právě se stylem řízení a rozhodováním, což jsou fragmenty, jenž velmi ovlivňují Project management. Proto je nutné přiblížit hodnoty obou extrémů stupnice. Maskulinní státy, kam patří Česká republika a Německo, jsou společnosti založené na neustálé kompetitivnosti a úspěchu dosaženého vítězstvím. Lidé „žijí, aby pracovali.“ Od manažera se očekává, aby byl rozhodný a asertivní, je kladen důraz na rovnost, soutěživost a výkonnost. Konflikty jsou řešeny stylem „silnější vyhrává“, tedy ten kdo má víc argumentů nebo vyšší moc, ten vyhrává a ostatní argument přijmou. Femininní státy, v čele se Švédskem, jsou národy, kde hlavními hodnotami společnosti jsou péče o ostatní a kvalita života. Kvalita života je zde brána jako vrchol úspěchu a vybočovat z řady, není bráno jako výhoda. Hlavním rozdílem je tedy motivace, jenž žene společnost dopředu, v případě maskulinních států je to touha „chtít být ten nejlepší“, ve femininních státech je to touha „mít rád to co děláš.“

Česko patří spolu s Německem k maskulinním národům. Z definice by se dalo zdát, že komunikace při konfliktech je postavena na silné a přímé argumentaci. Avšak není tomu tak, Češi se konfliktům raději vyhýbají a řeší ho klidnou cestou. Snaží se vysvětlit svůj postoj a přesvědčit protistraně proč je jejich názor vhodnější. Při překročení určitého limitu stoupá agresivita a antipatie vůči protivníkovi. Konflikt je vnímán jako osobní útok. Češi mají jen malou schopnost rozlišovat a odděleně posuzovat konflikt v práci pouze jako věc profesní a oprostit se od roviny osobní. Němci a Švédi patří k low-kontext národům. Zde je přímá komunikace přirozená, jsou tzv. „sachlich“ věcní bez ohledu na osobní pocity.

Konflikt je tedy přímo komunikován a představuje možnost pro rychlé vyřešení pracovního problému. Zatímco v Česku se často vyjednává, dovyjednává, znovu otevírá téma, jako by nemělo mít konce. Při definování České republiky zda patří k high nebo low context kulturám nastává problém. Jelikož jsme malá země, která nepatří do západní Evropy, odkud přicházely všechny zmiňované sociální výzkumy, nebyli jsme jako národ tolikrát podrobeni kulturním výzkumům, jako jiné země. Proto neexistují žebříčky kam Česko na škále zařadit. Česko je spíše etnocentrickým státem, který prošel historicky tolika změnami, že působí na venek spíše uzavřeným dojmem a pro svou malou rozlohu je z pohledu ostatních států spíše přehlíženo.

Z hlediska komunikace patří Češi spíše k high-context národům. Způsob vyjadřování je mnohem měkčí než u zmíněných dvou. Přímé reakce ze stran Německa či Švédska jsou přijaty negativně jako výtky. Stejně jako Češi jsou na tom Francouzi. Proto z hlediska komunikace jsme si v business vyjednávání nejpodobnější. Francouzi i Češi využívají sarkasmus a smysl pro humor, kterému Němci či Švédci nerozumí. Velká část komunikace jde taktéž podprahově, kdy jednotlivá slova či výrazy jsou podbarveny tónem hlasu či výrazem v tváři a dešifrování těchto informací je pro členy low-context národů velmi náročné až nemožné.

#### 3.2.4 Vyhýbání se nejistoty

Vyhýbání se nejistotě je dimenzí, která zkoumá stupeň do jakého se příslušníci dané kultury cítí v ohrožení nejistotou a neznámem. Jinými slovy fakt, zda se v některých situacích cítíme bezpečně nebo jsme nervózní, je naučené chování a jedná se o součást kultury. Tato nejistota je spojena s velkým nervovým napětím a touhou po předvídatelnosti a po psaných i nepsaných pravidlech. V zemích s vysokým indexem lidé mluví nahlas, jsou expresivní, používají více neverbální komunikace, připadají si zaneprázdnění, citově nestálí, agresivní, jsou neustále ostražití a podezřívaví. Společnosti jsou konzervativní s nedůvěrou k inovacím. Lidé jsou etnocentričtí a jsou zde taktéž větší sklony k extremismu a xenofobii. Projevy emocí na veřejnosti jsou akceptovatelné. Naopak státy se vyznačují nízkým vyhýbáním se nejistotě, působí lhostejně, vyrovnaně, ovládají své emoce a výrazy.

V této dimenzi jsou značné výkyvy mezi zkoumanými zeměmi. Česká republika a Francie s hodnotami 74 a 83 jsou velmi ovlivněny strachem z neznáma. Německo je

uprostřed stupnice a Švédsko představuje extrém z druhé strany škály. V rozhovorech s projektovými manažery bylo zmíněno několik faktorů, které je možné vztáhnout k této dimenzi. Níže jsou vypsány hlavní odlišnosti mezi Čechy a Švédy, jakožto dvěma extrémy v této dimenzi. Vypsány byly hlavní faktory, které ovlivňují Project management.

- Češi: se cítí pod neustálým tlakem  
mluví nahlas  
výrazně gestikulují, ke komunikaci využívají ruce, nohy i mimiku, aby vyjádřili a ventilovali své pocity  
vyhýbají se rozhovorům, které nemají jasný účel  
„Čas jsou peníze“  
projevuje se vnitřní touha být zaneprázdňený
- Švédi: negestikulují a nevyžívají příliš prvků neverbální komunikace  
jsou klidní, otevření a tolerantní k odlišnostem  
pravidla a zákony mají obecný charakter a neobsahují každou situaci, která může nastat  
společnost není ve stresu z nejistoty, cítí se bezpečně a neohroženě  
snadněji přijímají změny

### 3.2.5 Long-Term orientation

Dimenze dlouhodobé orientace popisuje, jak společnost čerpá z vlastní minulosti, při pohledu do budoucnosti. Hlavním bodem zasahujícím do této dimenze, který byl zdůrazněn v rozhovorech, je pragmatismus. Češi zkoumají problém z vícero pohledů, rozhodování je podmíněno situací a širším kontextem. Sem můžeme zařadit tolik obdivovanou, či nenáviděnou českou schopnost improvizace. Zatímco improvizace je pro většinu národů, až ta poslední možnost, způsobená nepřipraveností, neodborností a špatným naplánováním. Pro Čechy je to přirozené a rychlé nalezení nového řešení, které by mohlo pomoci zachránit situaci. V tu chvíli řeší pohled na celou problematiku v širším kontextu. Hledají pro a proti a jsou schopni nalézt řešení, která jdou za hranice přípustného v očích ostatních národů. Vysvětlení tohoto jednání vychází z historických událostí a zkušeností českého národa. V průběhu staletí jsme byli národem, který byl neustále pod nadvládou

bohatších, silnějších a mocnějších říší. Pro přežití byl nutný rychlý úsudek, nalezení chytrého řešení v krátkém čase. Čechy je tato vlastnost ceněná a jsou na ni hrdí. V negativistickém světle by mohla být viděna jako „z nouze ctnost“ v souvislosti se špatným plánováním. Avšak i na velmi dobře naplánovaném projektu můžou nastat neočekávané situace, které si vyžadují okamžité řešení. Proto vlastnost dívat se na věci v širším kontextu není na škodu. Od národů, které mají zkušenosti s českou spoluprací, bývá dobře hodnocena, pokud původní plán selže, do té doby je nevíтанá.

### 3.2.6 Indulgence

Dimenze zohledňující kontrolu nad naplňováním svých přání a tužeb. Zdálo by se, že tato dimenze nemá mnoho společného s Project managementem, v rozhovorech však byla zaznamenána jako nakládání s osobním a pracovním časem. Pokud by se dělal průzkum jen v porovnávacích státech, tato dimenze by nijak nepřesahovala a nemusel by být vyzdvihován její význam. V případě České Republiky představuje dimenzi z pohledu Project managementu, naprosto zásadní.

Nakládání s volným časem souvisí s tlakem na pracovišti, přístupem k práci a motivací. Češi si svého volného času váží ze všech zemí nejméně. Čas strávený v práci je pro ně hodnotný a věnují mu i svůj osobní čas. Přesčasy jsou brány jako samozřejmost a tato snaživost je brána jako nutná a přirozená. Stres z práce si s sebou nosí domů a přenáší ho na ostatní, tím ještě více podporují negativní přístup a s tím zase přicházejí do práce. To vyvolává tendence k cynismu a pesimismu.

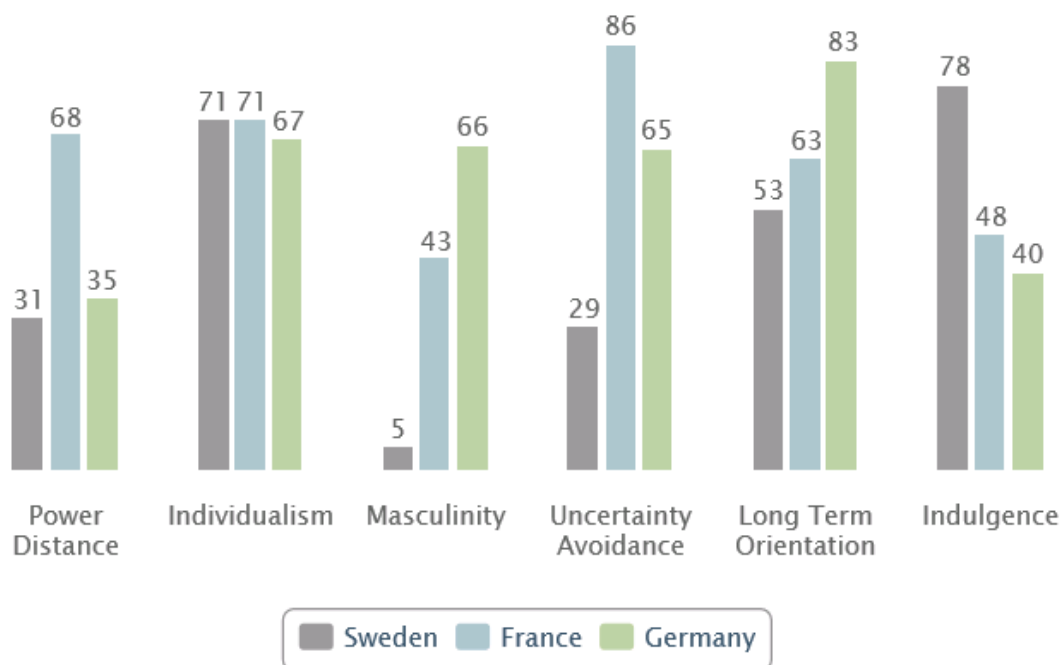
V rozhovorech byla často zmíněna pracovitost Čechů spojená s přesčasy a prací o víkendech. Tento fakt by v ostatních zkoumaných zemích nebyl přípustný. U Švédska a Francie ze spíše osobních důvodů, protože mají jasně oddělený pracovní a osobní čas. Francouzský přístup k pracovní době je vše vypovídající. V těchto zemích v práci končí přesně na čas a odcházejí domů. V pracovní době jsou Švédí zvyklí mít několik přestávek, v rámci kterých je neslušné je vyrušovat. Nemají jasně určenou dobu, a proto mohou trvat i několik hodin. Francouzi k času přistupují podobně, u nich je na rozdíl od Švédů, hlavní polední obědová pauza. Navíc mají velké množství svátků a prázdnin během roku, které velmi překračují svátky ostatních zemí. Proto je důležité s těmito svátky počítat. Z pohledu Německa je tento pohled trochu odlišný. Němci mají jinou pracovní kázeň. Projektový manažer, který řeší práci mimo pracovní dobu, je v očích kolegů považován za

neschopného, a tedy, že špatně řídí své projekty. Němci nepřekračují své denní vytížení a velmi se snaží udržet si profesionální tvář.

Pokud se na tento problém podíváme i z druhé strany. Češi by měli dbát na zvyklosti ostatních států a řídit se jimi. Mimo pracovní dobu či na dovolených neposílat chybějícím pracovníkům emaily ani jim netelefonovat. V případě nutnosti by měl být vždy domluven zástup. Češi se své práci věnují i při dovolené a volných dnech, s pocitem provinilosti vůči ostatním, že na své pozici budou chybět. Vyřizování telefonátů a emailové korespondence je považováno za minimum, které by měli splnit.

Fakt, že se se zlepšující ekonomickou situací v Česku mění i chování lidí, kteří si více užívají čas, je nesporný. V business světě je velmi důležitý společenský status, který je upevňován úspěchy a zážitky mimo práci. Tyto se pak stávají tématem hovoru a „ten co něco zažil“ je mnohem zajímavější společník, než ten co po práci odpočívá. Tento fenomén bohužel nic nemění na faktu, že práce a pracovní shon tvoří největší součást života.

### Porovnání kulturních dimenzí Švédska, Francie a Německa



Graf 2: Kulturní dimenze: porovnání Švédska, Francie, Německo (Zdroj: geert-hofstede.com, 2017)



### 3.3 Koncept Interkulturní kompetence

Tato kapitola je pro celou práci stěžejní, protože jsou zde shrnuty výsledky předcházejících kapitol sociálního výzkumu a je vypracován seznam, který by mohl pomoci k osvojení si Interkulturní kompetence. Seznam je rozdělen do podskupin dle jednotlivých témat, ve kterých mají národní aspekty kultury dopad na Project management. Tento seznam definuje chování českých projektových manažerů, které je dané národními hodnotami. Pro Čecha, by se následující seznam interkulturních kompetencí mohl jevit jako samozřejmost. Avšak, upozornění na dané kulturní rysy (vyvolání souhlasu, či nesouhlasu) by mohlo vést k uvědomění si odlišnosti ve stylech řízení a naučení se s těmito odlišnostmi pracovat. Stejný výsledek by měla prezentace tohoto seznamu cizinci, který pracuje v Česku.

Ke každému tématu je připojena dvoupólová osa, která znázorňuje dva extrémy. Na tuto osu jsou zaneseny zkoumané státy a navrhovaný předpoklad pro Českou republiku. Hodnoty pro zkoumané státy byly převzaty z výzkumů Fonse Trompenaarse, Erin Mayer a Kathrin Koster. Hodnota pro ČR byla doplněna na základě předešlého výzkumu.

Člověk vzdělaný v tomto oboru, by se seznamem mohl souhlasit, nebo nesouhlasit. Účelem seznamu není souhlas, či nesouhlas, ale donucení k zamyšlení nad vlastním-národním chováním

#### **Seznam je rozdělen do skupin:**

Komunikace  
Negativní Feedback  
Styl řízení a vnímání autorit  
Rozhodování  
Mezilidské vztahy  
Konflikty  
Čas  
Práce a osobní čas

## Komunikace

Každá země má svůj osobitý způsob vyjadřování. Češi patří k high-context kulturám, vhodná konverzace je tedy vrstvená a nepřímá, kde je velké množství informací v komunikaci postaveno na znalosti širokého kontextu prostředí, historie, kultury apod. Není to překvapením, z hlediska velikosti země a historických událostí, kdy Čechy byly vždy pod nadvládou větší říše, rostla potřeba udržet a pěstovat národní kulturu. Velmi důležitými komunikačními prostředky jsou humor, ironie a sarkasmus, které jsou součástí dennodenního projevu. Češi jen obtížně skrývají antipatie, protože je výrazná neverbální komunikace prozradí. Při vyprávění, či popisování využívají velké množství gest rukama i tělem. V projevu jsou negativističtí se sklony k cynismu. Negativismus ve spojení s výraznou neverbální komunikací mnohdy vytváří dojem beznaděje. Optimistický pohled od protistrany pomůže nevidět věci tak černě.



## Negativní Feedback

Všechny národy věří, že kritika je vítána, pokud je konstruktivní. Názory se však rozcházejí nad vysvětlením pojmu konstruktivní. Češi se jen velmi málo dokáží oprostít od osobní roviny v pracovním prostředí. Přímý negativní feedback berou jako osobní útok. Proto by měl být vždy spíše diplomatický s vysvětlením co zlepšit.



## Styl řízení a vnímání autorit

Češi patří k zemím s vysokou hodnotou Power distance. To znamená, že celá společnost je hierarchicky organizována a existují velké rozdíly v postavení nadřízených a podřízených. Autority a rozdíly v postavení jsou brány jako přirozené. Podřízený si je vědom, že jeho nadřízený má vždycky poslední slovo. Společenský status je velmi důležitý a autority ve společnosti jsou uznávány.



## Rozhodování

Tato dimenze měří způsob, jakým jsou národy zvyklé v rámci skupin rozhodovat. Češi jsou spíše maskulinním státem, proto je určitá kompetitivnost očekávána. Při rozhodování se tolik nedbá na konsensus, ale na vyšší dobro společnosti. Při jednáních chtějí Češi daný problém vyřešit a posunout se dál. Schůzka, kde se nedojde k rozhodnutí je považována za ztrátu času. Proto prohraná schůzka je mnohdy méně stresující než ta, kde se nic neprojednalo. Češi se nebojí vyjádřit vlastní postavení k řešené problematice, naopak je vítán. Nemají rádi chození kolem horké kaše při řešení problému. Nechávání prostoru pro vyjádření všem zapojeným je bráno jako nepotřebné až otravné.



## Mezilidské vztahy

Češi patří k individualistickým kulturám stejně jako většina Evropy. V kulturách orientovaných na úkoly je důvěra budována na základě aktivit na projektech. Pracovní vztahy jsou udržovány z hlediska osobního prospěchu. Kultura orientovaná na vztahy budují na pracovišti přátelství či známosti protože je lidé zajímaví a chtějí je poznat. Češi jsou na rozhraní této dimenze. Spíše si udržují přátelství v menších skupinách a další známé nevyhledávají. Nejsou dobří v navazování zdvořilostních vztahů ani tzv. small talks.



## Konflikty

Pro některé státy jsou konflikty na projektu přínosné k řešení situace, některé se konfliktům zásadně vyhýbají. Česko patří maskulinním národům. Z definice by se dalo zdát, že komunikace při konfliktech je postavena na silné a přímé argumentaci. Avšak není tomu

tak, Češi se konfliktům raději vyhýbají a řeší ho klidnou cestou. Snaží se vysvětlit svůj postoj a přesvědčit protistranu proč je jejich názor vhodnější. Při překročení určitého limitu stoupá agresivita a antipatie vůči protivníkovi. Češi mají jen malou schopnost rozlišovat a odděleně posuzovat konflikt v práci pouze jako věc profesní a oprostít se od roviny osobní.



## Čas

Project management je stejně jako každý jiný business fixovaný na plánování času. S různými přístupy k řešení času se setkal každý projektový manažer, který pracuje v mezinárodním prostředí. Dle rozdělení Edwarda Halla existují kultury monochronní, tedy ty které čas strukturalizují v lineárním sledu (projekty plánují v sekvencích), dodržují časové harmonogramy se zaměřením na deadline. Protipólem jsou polychronní kultury, které jsou flexibilnější, okamžitě reagují na změny a přizpůsobují tomu svůj čas, nebojí se plánovat více věcí najednou a poté reagovat na vzniklou situaci. Češi nejsou tak fixovaní na čas a deadline, ale spíše na výsledek. Na schůzky je přirozené chodit na čas s tolerancí několika minut. Nenecháváme si čas na osobní rozhovor, nebo tzv. prolomení ledů. Příchod na schůzku se zpožděním je přijat v pořádku, pokud je předem avizován. Pozdní příchod není brán tak negativně jako mezi německy mluvícími zeměmi, ale ani ne s humorem jako mezi jižními státy. Češi jsou známí improvizací a přeplánováním, jsou flexibilní, dokáží se velmi rychle přizpůsobit situaci. Vyrušování při práci a narychlo plánované schůzky jsou přijímány, pokud pomůžou urychlit nastavené procesy.



## Práce a osobní čas

Osobní život Čechů je velmi ovlivněn prací. Práce je nedílnou součástí života. Dosažený pracovní status je krokem k seberealizaci, dle Maslowa. Češi pracují v přesčasech, o víkendech, na dovolené i při pauzách na oběd. V podstatě se nezbaví pocitu, že na ně někde něco čeká. Jen velmi složitě chápou, že ostatní národy to necítí podobně.

Tato dimenze se rok od roku mění a projektoví manažeři, kteří zažívají přístup ostatních národů, rezignují na stresování se kvůli práci a svou pozornost otáčí na osobní život.



## Proces vs. Svobodomyslnost

Reporty a zápisy jsou dennodenní prací projektového manažera. Češi úkolům, které podle nich nedávají smysl, nevěnují takovou pozornost, i přesto jsou díky nastaveným organizačním procesům nuceni je vytvořit. Project management je standardizovaný obor a dokumentace je součástí procesu, který je dán. Pokud jde o inovace, jsou Češi skeptičtí. Pokud je návrh smysluplný a navrhovatel poskytne fakta a dopodrobna vysvětlí účel inovace, Češi se nebrání. Taktéž záleží na tom, kdo je navrhovatel. Autoritativní a oblíbená osoba, která dokáže namotivovat, je následována bez problémů.

Ve chvíli, kdy se projekt dostane mimo harmonogram, jsou Češi naopak velmi kreativní a otevření nápadům. V tu chvíli jsou schopni vymyslet řešení, které je efektivní, rychlé a různé.



## 4 Výsledky a diskuse

V této kapitole je diskutováno, jak by bylo možné co nejefektivněji využít seznam Interkulturní kompetence, který je výstupem předcházející kapitoly. Dále jsou sepsány postřehy a návrhy, ke kterým jsem během psaní této práce došla. Snahou této práce bylo taktéž vyzdvihnout význam kulturních odlišností v Project managementu. Proto jsou v této kapitole navrženy možnosti jak rozšířit povědomí o kulturních rozdílech u studentů oboru projektového řízení na ČZU a v komunitě projektových manažerů.

### Jak seznam využít?

- Instituce Projektového řízení v ČR

Seznam by mohl být dále rozpracován a verifikován. Akceptační kritéria této práce byla nastavena tak, aby stačilo menší množství rozhovorů pro co nejkvalitnější výsledek. Pokud by se však slevilo z těchto kritérií, či pokud by se výzkumu zúčastnilo více respondentů, práce by se dostala mezi širší skupinu lidí a mohla by být hodnocena jako součást světových výzkumů. Jako propagační kanály by sloužily instituce projektového managementu, jako Česká komora PMI, Studentský klub projektového řízení (SKPŘ), webové stránky [projectman.cz](http://projectman.cz) a [managementmania.cz](http://managementmania.cz), konference projektového řízení, projektové undergroundy, apod. Komunita projektových manažerů je v Česku velmi aktivní a iniciativa by byla vítána, protože téma významnosti kulturních odlišností není v Čechách příliš diskutovanou tematikou.

- Mezinárodní společnosti

Tento seznam by mohl být nápomocný v nadnárodních společnostech, které mají pobočky v Česku, kde tak dochází ke kontaktu několika národností. Human Resource Management společnosti by poté mohl tento seznam použít, jako podklad pro prezentaci interkulturních rozdílů (na setkáních zaměstnanců, výjezdních zasedáních apod.), a tím podpořit zlepšování vztahů na pracovišti. Prezentace/vzdělávací workshop, by měl představit rozdílnosti kultur, vytvořit teamy a dokázat rozdílnosti v chování, a nadto ukázat jak se s těmito rozdílnostmi vyrovnat. Takto postavený seznam by mohl být přizpůsoben jednotlivým společnostem na míru. Tedy do seznamu by byly přidány národnosti, které ve společnosti přímo pracují. Praktické příklady v rozdílném přístupu, k řešení rozdílných situací by znázornily, k čemu

může na projektu docházet. Způsob toho workshopu by měl účastníky donutit vyřešit situaci efektivně, tak aby se v reálu vyhnuli nedorozuměním. Národnosti by byly porovnány viditelně, tak aby si všichni byli vědomi slabých míst komunikace a rozdílných přístupů k plánování, či řešení problémů.

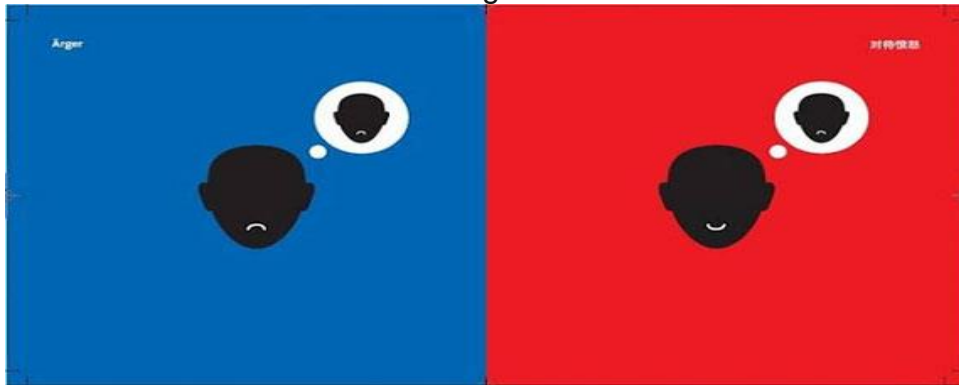
- Individuální vzdělání cizince

Budování povědomí o socio-kulturních návycích společnosti, do které se snaží cizinec asimilovat je samozřejmostí. Tento seznam by mohl urychlit adaptaci do nového prostředí. Kurz by měl být povinný pro každého zahraničního pracovníka, který se chystá dlouhodobě pracovat v Čechách. Kurz by mohl být rozdělen podle jednotlivých kategorií seznamu a ke každému tématu by bylo vytvořeno praktické cvičení s teoretickou podporou. O tento typ vzdělání by se měla postarat organizace, která pracovníka na danou pozici umístila. Každá národnost je různě citlivá k vnímání kulturních odlišností. Urychlení asimilace by podpořil seznam, který by porovnával národní kulturní vlastnosti cizince s národními kulturními vlastnostmi Čechů.

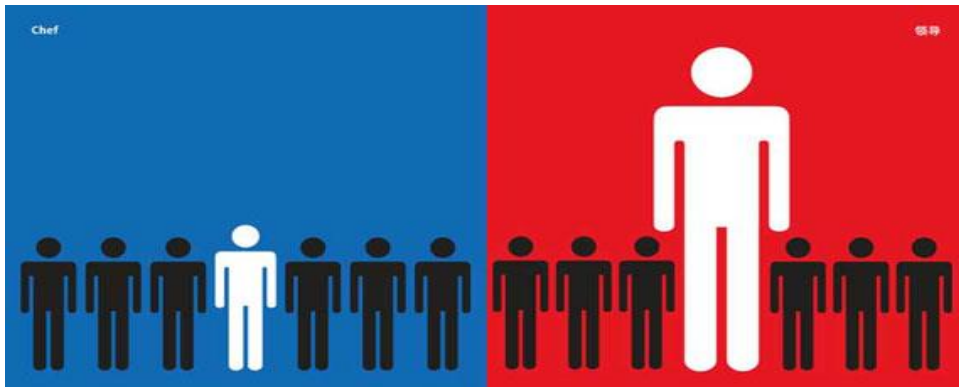
- Grafické znázornění

K této tematice by mohla být vytvořena sada grafických vyobrazení, které by Čechy představili takové, jací jsou. Pochopení české národy, by usnadnilo komunikaci ostatním zemím. Tak malé země jako je Česká republika, Slovensko či Švédskou působí odtažitým a uzavřeným dojmem. Na povrch vystoupí vždy jen část artefaktů kultury, podle kterých se mohou ostatní státy jen těžko řídit. Česká láska k pivu a Praze je známá celosvětově, avšak z české národy mnoho známo není. Grafika by mohla vypadat podobně jako práce čínské umělkyně Yang Liu, sérii obrázků porovnávající čínské vnímání v porovnání s německým. Kulturní rozdíly popsala na základě vlastního kulturního šoku, který zažila při migraci do Německa. Obrázky vtipně a jednoduše popisují kulturní odlišnosti těchto dvou národů. Díky líbivé grafice přitáhnou pozornost a dostanou se do povědomí veřejnosti.

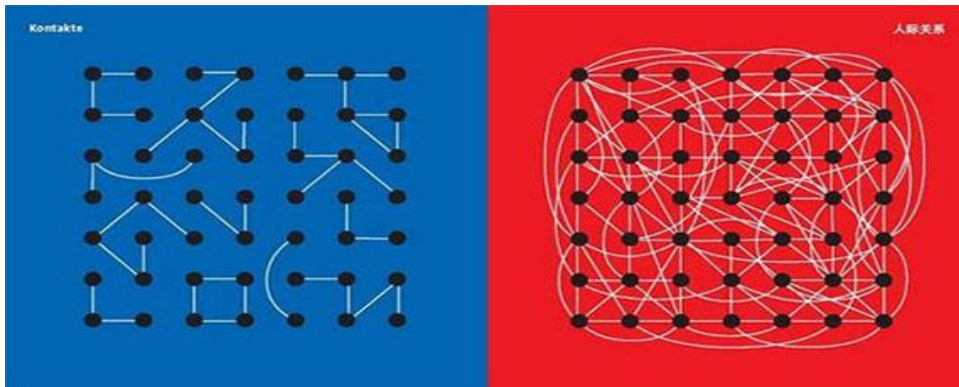
Anger



The Boss



Communication and Connections

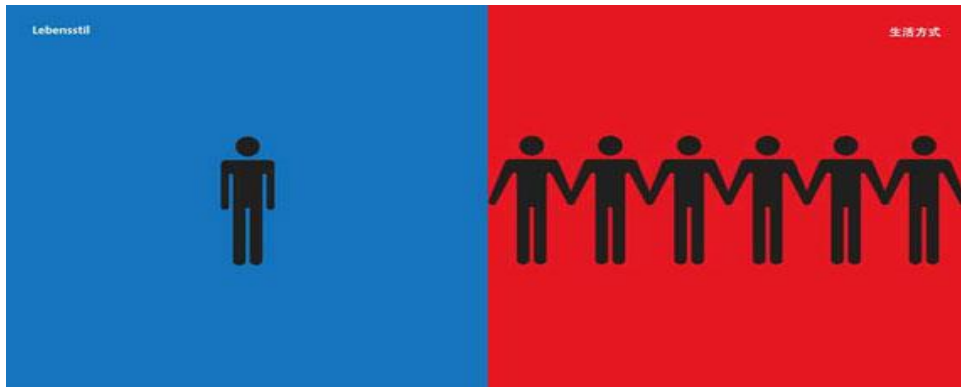


Ego

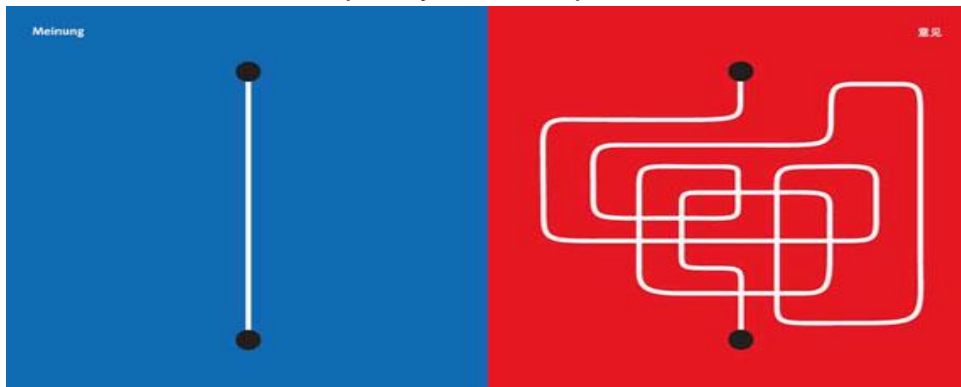




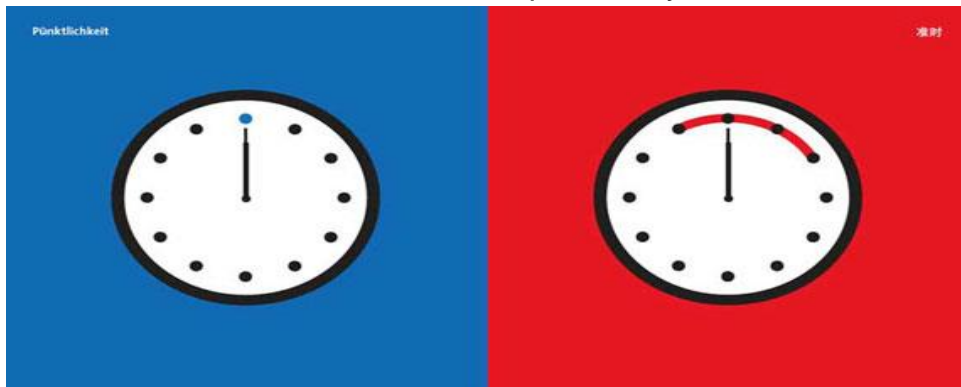
## Lifestyle



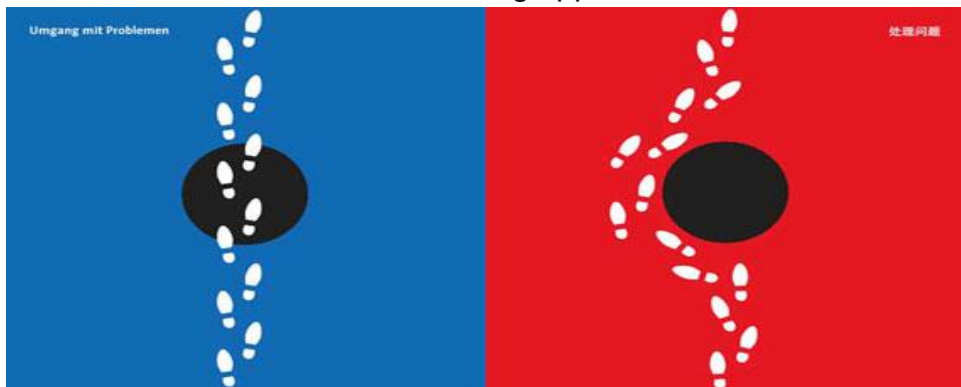
## Complexity of self-expression



## Attitude towards punctuality



## Problem-solving approach



Obrázek 12: Série obrázků kulturních odlišností

(Zdroj: World Economic Forum, 2015)

## **Jak zvýšit interkulturní kompetenci ve školách?**

Na českých vysokých školách se nevěnuje business komunikaci ani interkulturní komunikaci téměř žádná pozornost. Obecně, obory zaměřené na softskills jsou v Čechách velmi podceňované, protože nepřinášejí žádné hmatatelné výsledky.

Při mém ročním pobytu v zahraničí v rámci Erasmus+, ve skupině 200 ex-change studentů, jsem zjistila, že téměř všichni se na svých Alma mater tématu interkulturní komunikace již věnovali. Samotný pobyt v zahraničí není pro rozvinutí interkulturní kompetence dostatečný. Při zahraniční zkušenosti se jedinec učí, pozoruje a naslouchá. Přítomnost v cizí kultuře rozšíří kontext vnímání světa. Jedinec už se na ostatní národy ne dívá omezeným otvorem, jako ze skořápky, ale vidí různorodost světa z ptáčích perspektivy. Různorodost vidí, ale stále nechápe na základě, jakých principů jsou národnosti odlišné. Zbaví se ale etnocentrického vnímání světa a je motivován k učení se o jiných kulturách. Tato motivace se jeví jako klíčová pro další vývoj. Dle Deardorff (2009) je nejvhodnějším nástrojem pro budování interkulturní kompetence samotná interpretace vlastních zkušeností. Proto, by neefektivněji fungovalo spojení výměnných pobytů s doplňujícími kurzy interkulturní komunikace.

Na České Zemědělské Univerzitě jsou výjezdy do zahraničí velmi podporovány, avšak jako úspěch se bere pouhé vycestování studenta. Výjezdy jsou podporovány především kvůli zlepšení úrovně anglického jazyka mezi studenty. Ti jsou pak více žádáni na trhu práce. Podpoření výjezdu kurzem interkulturní komunikace, kde by jedinec měl možnost interpretovat vlastní zkušenosti, by studentovi pomohlo získat Interkulturní kompetenci. Student by se tedy uměl nejen dorozumět v mezinárodním prostředí, kde je angličtina nezbytná, ale uměl by efektivně jednat s lidmi po celém světě. V tomto kurzu/předmětu by student analyzoval své zkušenosti na základě teorie. Teorií by v tomto případě mohly být studie kulturních odlišností podle Geerta Hofstede, Fonsa Trompenaarse, Edwarda Halla či Miltona Benneta.

Studovat Project management v ČR je možné jen na několika málo fakultách. Projektoví manažeři jsou v dnešní době velmi vyhledávanou pozicí na pracovním trhu, proto mají studenti tohoto oboru velké uplatnění. Obor studenty naučí teoretická východiska, naučí je procesy a metody Project managementu. Taktéž mají možnost získat mezinárodní certifikace projektového managementu. Project management je především o komunikaci v mezinárodním prostředí. Proto předmět zabývající se interkulturní

komunikací spojen s výměnným pobytem, by absolventy obohatil o kulturní kompetenci, která je předpokladem pro efektivní komunikaci v mezinárodních společnostech. Takto vybavený student by zvyšoval svou hodnotu na pracovním trhu. Taktéž by byla budována prestiž jak školy, tak oboru Projektové řízení.

### **Návrh na zařazení interkulturní kompetence do IPMA**

Překvapivým zjištěním během psaní této diplomové práce bylo, že Interkulturní kompetence není zařazena mezi kompetence v mezinárodním standardu IPMA. Tento standard, který se zabývá kompetencemi projektového manažera, je blíže specifikován v kapitole 2.5. Celý standard IPMA je rozdělen do tří skupin na technické, behaviorální a kontextové kompetence. Behaviorální kompetence obsahují parametry nezbytné pro osvojení si interkulturní kompetence, jako je otevřenost, motivace a porozuměním hodnotám. Samotná Interkulturní kompetence, by pak měla být zařazena ve skupině kontextových kompetencí. Měla by být vymezena teoreticky, včetně jejích prvků. Jako podklad by mohl sloužit model od Darly K. Deardorff, kde jsou jednotlivé prvky zobrazeny graficky. Je s podivem, že *mezinárodní* standard kompetencí projektového manažera neobsahuje kompetenci, která se zabývá mezinárodní komunikací.

## 5 Závěr

Project management je živá disciplína, která se během let vyvíjí. Hlavním mottem, dle mezinárodní metodiky PRINCE2 je, „*dělat věci správně*“ a na to se mnohdy zapomíná. V praxi se často setkáváme s dvěma extrémny, kdy projektový manažeři na zabřednou do metodik a nástrojů Project managementu a uniká jim lidská stránka věci. Projektový manažer pak tráví spousty času kreslením, „žížalek“ do MS Project; jeden report k projektu vepisují do tří různých šablon a tvoří zápisy ze schůzek, na kterých se k ničemu nedošlo. Na druhé straně pak panují agile metody, kde je lidskému faktoru věnována volnost a projekty jsou volně nechány osudu, dokud nenarazí na hranice okolního světa. Na paměti by mělo být, že standardy a metodiky jsou ve skutečnosti „*jen*“ nástroje, které definují Project management; které sjednocují Project management; a které pomáhají projektovému manažerovi uvědomit si logické vazby projektu, v prostředí, které stojí na tisíci nevyzpytatelných faktorech lidského chování a zákonů přírody, vč. Murphyho zákonů.

Identifikace kulturních dimenzí a možnost srovnávání národních kultur má pro praxi managementu zjevný přínos. Napomáhá uvědomit si kulturní odlišnosti, pochopit hluboké, historicky podmíněné vzorce chování a predikuje kulturní chování organizací i jednotlivých projektových manažerů na projektu. Hofstedeho výzkum je jako nástroj k sociálnímu rozřazení společnosti kritizován od svého prvopočátku, a není se čemu divit. U takto obsáhlého sociálního výzkumu, který ve své podstatě generalizuje život všech lidí na planetě, toho ani nemohlo být jinak a jakýkoliv další výzkum, který koreluje s Hofstede nebo je v rozporu pouze obohacuje pohled na mezikulturní odlišnosti. Musí být bráno v potaz, že všichni jedinci daného národa nemusí sdílet všechny hodnoty národa ve stejné míře. Na základě znalosti můžeme jen předvídat chování, které by se dalo nejčastěji očekávat. Znalost kulturních odlišností může ale velmi pomoci porozumět chování skupin příslušníků jiných národů, stejně tak chování národních organizací jednotlivých zemí. Hlavním výstupem této problematiky je, že *vědomí* o rozdílnosti národů může pomoci a ulehčit komunikaci i řízení multikulturního kolektivu.

Tato práce poukazuje na významnost lidí jako jednotlivých částí projektu, které když se spojí a naučí se spolu komunikovat, mohou dovést projekt ke zdárnému konci. Projektový manažer potřebuje rozumět hodnotám vlastní kultury tak, aby pochopil rozdílné chování ostatních národností na projektu. Nedá se říct zda, je některá národnost lepší či horší. Samotné hodnocení probíhá na základě subjektivního pohledu, a na základě individuálních

hodnot. Změna našeho vrozeného myšlení by vyžadovala ohromné množství sebekázně i mnoho zkušeností z integrací v jiných kulturách. Pro řízení projektů v mezinárodním prostředí by měl mít PM specifické vlastnosti a dovednosti. Integrace zaměstnanců v nadnárodních organizacích je založena na kulturní synergii, což představuje spojení několika kultur napomáhající k vytvoření jedné společné. Velmi důležitou vlastností projektového manažera na mezinárodním projektu je si tuto skutečnost uvědomovat a pracovat se všemi účastníky ze všech kultur tak, jak si situace vyžaduje. PM by se neměl přizpůsobovat ostatním, ale měl by si uvědomovat odlišnosti ostatních a umět s nimi pracovat. V dnešní době se objevuje mnohem více lidí, jenž se označují jako global citizens. Tito lidé buď vyrostli v multikulturním prostředí, nebo v něm žijí tak dlouho, že už si ani žádné rozdíly mezi lidmi různých národností neuvědomují. Ke všem přistupují stejně, jsou otevření komunikaci a nejsou ovlivněni vnímáním přes vrozené předsudky dané národní kulturou. Tito lidé jsou pro obor Project management nejlepšími kandidáty, protože právě oni jsou nejlepší v komunikaci s lidmi ze všech koutů světa, a navíc mají schopnosti tyto lidi stmelovat. Být součástí mezinárodního týmu v sobě nese mnoho výzev a přináší mnoho výhod pro jednotlivce, kteří mohou upevnit své postavení, svou vlastní unikátností. A jediným klíčem k úspěchu je snaha.

## 6 Seznam použitých zdrojů

PRINCE2 a BEST MANAGEMENT PRACTICE. *Managing successful projects with PRINCE2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 9780113310593.

BALDWIN, R. John, *Cultural Values and American Culture*. School of communication, Illinois State University. 2014. Dostupné z: <<http://my.ilstu.edu/~jrbaldw/372/Values.htm>>.

BENNET, M. Janet & BENNET, J. Milton. *Developing intercultural sensitivity. An Integrative Approach to Global and Domestic Diversity*, Compentium: Intercultural communication, 2003, Karlstads University

ČENĚK, Jiří, Josef SMOLÍK a Zdeňka VYKOUKALOVÁ. *Interkulturní psychologie: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5414-7.

DEARDORFF, K. Darla. *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization*, Journal of studies in Interantional Education. SAGE. 2006. Dostupné z: <<http://jsi.sagepub.com/content/10/3/241>>.

DEARDORFF, K. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, SAGE Publications. 2009. Dostupné z: <[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=4KdhRIgmgvMC&oi=fnd&pg=PR8&dq=deardorff+intercultural+competence&ots=fA7JaJQzqj&sig=ouMszTctJlnM6gDKDre64Zxi9eI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=deardorff%20intercultural%20competence&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=4KdhRIgmgvMC&oi=fnd&pg=PR8&dq=deardorff+intercultural+competence&ots=fA7JaJQzqj&sig=ouMszTctJlnM6gDKDre64Zxi9eI&redir_esc=y#v=onepage&q=deardorff%20intercultural%20competence&f=false)>.

FELLNER Executivetraining und Consulting. *Challenges and Opportunities for Project management: Measuring project management competences - Do we measure the right competences?* 2008. Dostupné z: <[http://www.fellner.or.at/downloads/Fellner\\_Measuring\\_project\\_management\\_competences.pdf](http://www.fellner.or.at/downloads/Fellner_Measuring_project_management_competences.pdf)>.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 808613170x.

HOFSTEDE, Geert, Minkov, Michael. *Values Survey Modeule 2013 Manual (VSM 2013)* [online]. [cit. 2017-02-23]. 2013. Dostupné z: <<http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>>.

International Project management Association (2016). *ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Van Haren Publishing (Netherlands),

ITIM INTERNATIONAL, Geert Hofstede. *Cultural Dimensions*, [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <<https://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>.

KNUTSON, J. *Project management for Business Professionals: A Comprehensive Guide*, John Wiley & Sons, 2002

KOSTER, Kathrin. *International Project management*. London: Sage Publications, 2009. ISBN 1446204839.

LIU, Shuang, Zala VOLČIČ a Cindy GALLOIS. *Introducing intercultural communication: global cultures and contexts*. London: Sage, 2011. ISBN 978-1-84860-036-2.

KUCHTA, Dorota, SUKPEN, Joseph. *Culture and Project management.*, Journal of Intercultural Management [online]. University of Technology: Wroclaw [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: [http://www.joim.pl/pdf/JOIM\\_5\\_3.pdf](http://www.joim.pl/pdf/JOIM_5_3.pdf)

LIENTZ Bennet, REA Kathrin. *International Project management*. Academic Press, Elsevier Science (USA), 2012, ISBN 1136393870

PMI, *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013. ISBN 1935589679.

PRINCE2 a BEST MANAGEMENT PRACTICE. *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London: TSO, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

RANF, Elena D. *Cultural differences in Project management*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 2010.[online] Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/a979/90cb0dce25e73d39d1a5b9ab6ac5afc1ad36.pdf>.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 802473611x.

WORLD ECONOMIC FORUM. *German vs Chinese: what are the cultural differences?* 2015, [online]. <<https://www.weforum.org/agenda/2015/10/german-vs-chinese-what-are-the-cultural-differences/>>.

## 7 Přílohy

### 7.1 Values Survey Module 2013 Questionnaire

#### INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 1

Please think of an ideal job, disregarding your present job, if you have one. In choosing an ideal job, how important would it be to you to ... (please circle one answer in each line across):

- 1 = of utmost importance
- 2 = very important
- 3 = of moderate importance
- 4 = of little importance
- 5 = of very little or no importance

01. have sufficient time for your personal or home life	1	2	3	4	5
02. have a boss (direct superior) you can respect	1	2	3	4	5
03. get recognition for good performance	1	2	3	4	5
04. have security of employment	1	2	3	4	5
05. have pleasant people to work with	1	2	3	4	5
06. do work that is interesting	1	2	3	4	5
07. be consulted by your boss in decisions involving your work	1	2	3	4	5
08. live in a desirable area	1	2	3	4	5
09. have a job respected by your family and friends	1	2	3	4	5
10. have chances for promotion	1	2	3	4	5

In your private life, how important is each of the following to you: (please circle one answer in each line across):

11. keeping time free for fun	1	2	3	4	5
12. moderation: having few desires	1	2	3	4	5
13. doing a service to a friend	1	2	3	4	5
14. thrift (not spending more than needed)	1	2	3	4	5



**INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 2**

15. How often do you feel nervous or tense?

1. always
2. usually
3. sometimes
4. seldom
5. never

16. Are you a happy person ?

1. always
2. usually
3. sometimes
4. seldom
5. never

17. Do other people or circumstances ever prevent you from doing what you really want to?

1. yes, always
2. yes, usually
3. sometimes
4. no, seldom
5. no, never

18. All in all, how would you describe your state of health these days?

1. very good
2. good
3. fair
4. poor
5. very poor

19. How proud are you to be a citizen of your country?

1. very proud
2. fairly proud
3. somewhat proud
4. not very proud
5. not proud at all

20. How often, in your experience, are subordinates afraid to contradict their boss (or students their teacher?)

1. never
2. seldom
3. sometimes
4. usually
5. always

**INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013) – page 3**

To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? (please circle one answer in each line across):

- 1 = strongly agree
- 2 = agree
- 3 = undecided
- 4 = disagree
- 5 = strongly disagree

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. One can be a good manager without having a precise answer to every question that a subordinate may raise about his or her work                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Persistent efforts are the surest way to results  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. An organization structure in which certain subordinates have two bosses should be avoided at all cost   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. A company's or organization's rules should not be broken - not even when the employee thinks breaking the rule would be in the organization's best interest | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**INTERNATIONAL QUESTIONNAIRE (VSM 2013)- page 4**

Some information about yourself (for statistical purposes):

25. Are you:

1. male
2. female

26. How old are you?

1. Under 20
2. 20-24
3. 25-29
4. 30-34
5. 35-39
6. 40-49
7. 50-59
8. 60 or over

27. How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?

1. 10 years or less
2. 11 years
3. 12 years
4. 13 years
5. 14 years
6. 15 years
7. 16 years
8. 17 years
9. 18 years or over

28. If you have or have had a paid job, what kind of job is it / was it?

1. No paid job (includes full-time students)
2. Unskilled or semi-skilled manual worker
3. Generally trained office worker or secretary
4. Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist or equivalent
5. Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
6. Manager of one or more subordinates (non-managers)
7. Manager of one or more managers

29. What is your nationality?

---

30. What was your nationality at birth (if different)?

---

**Thank you very much for your cooperation!**

## 7.2 Překladový - výkladový slovník pojmů

achievement	úspěch dosažený vlastním úsilím
ascription	připsaný úspěch, narozením, sociálním statutem, věkem, prac. pozicí
avoiding risk	vyhýbání se riziku
circumstantial	nahodilý
consensus	shoda mínění skupiny, vzájemný souhlas
emocional	emocionální, vyjadřující emoce otevřeně a viditelně
embracing risk	přijetí rizika
equality	rovnocennost, všichni členové společnosti jsou si rovni
femininita	ženskost, podle Hofstede je společnost pečující a kooperativní
Gap Tool	pomůcka pro vyrovnání se s rozdíly
hierarchy	hierarchie, uspořádání nadřízenosti a podřízenosti
indulgence	požitkářství, užívání si výhod života bez výčitek
inner directed	orientován na sebe
long-term orientation	dlouhodobá orientace
neutral	neutrální, nevyjadřující emoce
maskulinity	mužnost, podle Hofstede jsou genderové role jasně odlišeny
monochronic	monochronní
one's decision	rozhodnutí jednoho autoritativního člena skupiny
open-mindedness	svobodomyšlnost, nepředpojatost
outer directed	orientace na to, jak jsme viděni okolím
power distance	vzdálenost moci
polychronic	polychronní
process oriented	procesně orientovaný
pragmatic	pragmatik, sledující vnitřní souvislosti a příčiny událostí
proxemics	proxemika, vnímání prostoru
restraint	zdrženlivost
short-term orientation	krátkodobá orientace
standing status	stálý status
sequential	sekvenční, za sebou jdoucí v krocích
synchronic	synchronní, probíhající ve stejné době
uncertainty avoidance	vyhýbání se nejistotě
universal	universální, všeobecný