

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské studium

2011 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Markéta Zbránková, DiS.

Interkulturní management vybraných firem v České republice

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce:**

**Mgr. Markéta Hajská**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Studies

2011 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Markéta Zbránková, DiS.

Intercultural management of selected companies in the Czech  
Republic

**Prague 2012**

**The bachelor Thesis Work Supervisor:**

**Mgr. Markéta Hajská**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14.1. 2012

*Markéta Zbránková*

## **Poděkování**

Děkuji mé vedoucí Mgr. Markétě Hajske za její pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem komunikačním partnerům, že si na mě udělali čas a nechali mě nakouknout do úžasného světa porozumění a vzájemné tolerance.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá pohledem na interkulturní a diverzity management ve firemní oblasti. Snaží se mezi nimi najít vzájemný vztah a díky tomu přiblížit čtenáři užitečnosti těchto manažerských přístupů v českých firmách. Kromě jiného zkoumá způsoby vzdělávání v této oblasti a metody, které lektori používají při odborném vzdělávání ve firmách a mapuje současnou situaci interkulturního a diverzity managementu v České republice.

## **Klíčové pojmy**

Diverzity management, firemní kultura, interkulturní kompetence, interkulturní management, interkulturní výchova, kultura, výcvik, vzdělávání

## **Annotation**

This dissertation offers an approach to intercultural and diversity management in the corporate area. We try to find a mutual relationship between them and thus introduce the reader to advantages of these management approaches in Czech companies. Among other things, this thesis deals with ways of learning in this area and the methods used by trainers in vocational training in companies. It outlines the current situation of intercultural and diversity management in the Czech Republic.

## **Key words**

Diversity management, corporate culture, intercultural competence, intercultural management, intercultural education, culture, training, education

## OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1 Pojmosloví .....	10
1.1 Vymezení základních pojmů.....	10
2 Vymezení problematiky.....	14
2.1 Firemní kultura .....	15
2.1.1 Kultura .....	16
2.1.2 Definice a pohled na firemní kulturu.....	17
2.1.3 Zdroje organizační kultury.....	18
3 Diverzity management.....	20
3.1 Diverzity management ve vztahu k interkulturnímu managementu .....	20
3.1.2 Proč zavádět diverzity management? .....	21
3.1.3 Implementace diverzity managementu v praxi .....	22
3.1.4 Informovanost o diverzity managementu v České republice.....	24
4 Interkulturní management.....	25
4.1 Interkulturní komunikace.....	25
4.2 Bariéry interkulturní komunikace .....	26
4.3 Řešení a zvládání interkulturních problémů .....	28
4.4 Rámcový model interkulturního řízení.....	28
4.5 Vzdělávání a rozvoj.....	30
4.6 Interkulturní vzdělávání.....	32
4.6.1 Metody interkulturního vzdělávání firem.....	32

### PRAKTICKÁ ČÁST

1 Popis výzkumu .....	34
2 Analýza a interpretace dat.....	38
2.1 Vztah interkulturního managementu a diverzity managementu .....	38
2.2 Důvody pro zavádění IM a DM .....	40
2.3 Vzdělávací metody v oblasti DM a IM a jejich cíle.....	42
2.4 Cílové skupiny diverzity a její programy v organizacích.....	45
2.5 Situace DM a IM v České republice.....	47
2.6 Shrnutí.....	49

ZÁVĚR .....	50
-------------	----

SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY .....	52
---	----

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	54
--	----

SEZNAM TABULEK.....	55
---------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH .....	56
---------------------	----

## ÚVOD

Dvacáté první. století. Doba, která na nás vyvíjí stále větší a větší tlak. Doba globalizace. Stáváme se součástí jedné velké Zeměkoule s rozdílnými názory na život, s rozdílnou barvou pleti, kulturou, životní úrovní, postoji a požadavky. Co teprve, když se všechny tyto rozdíly setkají pod jednou pomyslnou střešou a to konkrétně pod střešou českých firem, organizací či společností? Střetávání a setkávání různých národních kultur v organizacích je už dnes novou realitou. Není mnoho firem, jejichž činnost zůstává vyloženě v homogenním prostředí. Různorodost se projevuje jak kulturou, věkem, náboženstvím, tělesnou disabilitou, barvou pleti, tak sexuální orientací. Kulturní odlišnosti jsou mnohdy velmi opomíjenou skutečností, která může svojí ignorací přivodit vážně konflikty a problémy, jak samotné firmě, tak jednotlivým pracovníkům, kteří se mohou stát obětí předsudků nebo diskriminace. Je důležité umět se navzájem respektovat a pochopit. Je důležité vědět, jak komunikovat s lidmi z různých zemí, národů, kulturních společenství, aby se předešlo zbytečným konfliktům. Od toho je tady interkulturní management, který se celou problematikou rozvíjejícího se multikulturalistického prostředí ve firmách zabývá. Kromě toho má i své sobecké záměry. Pro efektivitu firmy, ve stále prohlubujícím se konkurenčním prostředí, je důležité využít této kulturní diferenciaci ve vlastní prospěch. Víc různých hlav, víc ví.<sup>1</sup>

Primárním cílem práce je zmapovat situaci interkulturního managementu (a také diverzity managementu) v českých firmách. Zjistit, na jaké úrovni tento nový manažerský přístup funguje, jakými způsoby jsou pracovníci vzdělávání v oblasti diverzity a interkultury. Dílčím cílem je také prohloubit informovanost o této problematice v České republice.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka zabývá firemní kulturou a samotným pojmem kultura. Oba pojmy jsou nepostradatelnou součástí interkulturního managementu. Neméně důležité je osvětlit si význam diverzity managementu, který je v určitém slova smyslu nadřazený interkulturnímu managementu. Ten se nesoustřeďuje pouze na kulturní odlišnosti, ale také na další

---

<sup>1</sup> Převzato z názvu známé knihy: Víc (různých) hlav víc ví, týkající se problematiky diverzity managementu od autorky Hany Velíškové



specifické různorodosti, které se mohou ve firmě objevit. Bojuje proti diskriminaci na trhu práce z hlediska věku, pohlaví, národnosti, sexuální orientace apod. Stejně jako interkulturní management považuje odlišnosti jednotlivých pracovníků za žádoucí, kdy lidé s rozdílnými znalostmi, zájmy mohou týmovou práci velmi obohatit. S interkulturním managementem souvisí také interkulturní vzdělávání. Jak nejlépe naučit firmy využívat a používat interkulturní management (nebo také diverzity management)? Školení, kurzy a různé tréninky jsou velkým přínosem a tzv. pomocnou rukou pro celou organizaci.

V praktické části práce autorka použije kvalitativní empirický výzkum a nástrojem sběru dat bude polostandardizovaný rozhovor. Respondenty jsou manažeři firem v České republice a lektori (kouči) interkulturního vzdělávání.

Zdroje pro tuto práci představuje odborná literatura na danou problematiku a spolehlivé internetové stránky.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Pojmosloví

### 1.1 Vymezení základních pojmů

#### **Interkulturní management**

Interkulturní řízení je v dnešním globalizovaném světě využíváno jako nástroj pro úspěšnou komunikaci a spolupráci rozdílných kultur v rámci jedné firmy. Cílem interkulturního managementu je pomoci společnostem, které musí pracovat v mezinárodním prostředí. Pomáhá adaptovat se na toto prostředí a na kulturu jiné země. Snaží se o prevenci nedorozumění vznikajících na základě interkulturních rozdílů a stmelení mezinárodního kolektivu.<sup>2</sup>

#### **Komunikace**

Komunikace je určitý druh interakce, kdy jedna osoba předává určité vědomé sdělení druhé osobě či více osobám. Je to proces a především v pracovním prostředí vyvolává mnoho emocí. Může totiž jít o rozkaz, zpětnou vazbu, kritiku k naší práci, pochvalu apod. Má podobu verbálního či neverbálního projevu. Právě v rámci interkultury je komunikace hlavním klíčem k vzájemnému porozumění.<sup>3</sup>

#### **Interkulturní komunikace**

Je to komunikace, která probíhá v nejrůznějších situacích, kdy proces vzájemné interakce působí mezi příslušníky odlišných kultur, národů, ras, náboženství. Existují určité determinanty interkulturní komunikace jako je jazyk, mentalita, odlišnost

---

<sup>2</sup> ABRAHAM, A. *Interkulturní management*. [online]. [cit. 28.12. 011]. Dostupný z WWW: <<http://www.arthurabraham.cz/cs/interkulturni-management.html>>

<sup>3</sup> Pojem Interkulturní komunikace, *komunikace* [online]. [cit. 23.1. 2012]. Dostupný z WWW: <http://www.czechkid.cz/si1320.html> a MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1

hodnotového systému apod.<sup>4</sup> S interkulturní komunikací se setkáváme jak v běžném životě, tak v pracovním.

### **Vzdělávání**

Průcha (2000, str. 17) definuje vzdělávání jako pojem, který se „...obecně v pedagogické teorii chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování.“<sup>5</sup> Nemusí však jít pouze o školní vyučování. Vzdělávání v kontextu této práce chápeme jako širokou oblast vzdělávacích procesů, institucí, programů, aktivit, která působí mimo formální (čili školní) vzdělávání. V tomto směru mluvíme o **Vzdělávání dospělých** realizované v programech podnikového vzdělávání.<sup>6</sup>

### **Interkulturní vzdělávání**

Interkulturní vzdělávání umožňuje jedinci lépe pochopit a přijmout různorodost jako pozitivum a brát ji jako osobní přínos. Díky interkulturnímu vzdělávání se rozvíjí respekt k odlišné kultuře, dochází k předcházení možných konfliktů, které mohou díky špatné interpretaci, předsudkům vzniknout.<sup>7</sup> Právě v pracovním prostředí s vysokou mírou diverzity je důležité pracovníky interkulturně vzdělávat, protože špatné vztahy na pracovišti, negativní projevy a jiné nežádoucí vlivy, mají dopad na pracovní výkonnost jedinců a díky tomu i na globální efektivnost firmy.

### **Trénink (výcvik), školení**

V rámci vzdělávání je důležité zaměřit se na pojem trénink a školení, které jsou rozhodující pro naplnění dílčího cíle této práce. Jde o určitý směr vzdělávání. Můžeme ho rozdělit na dva směry: **Předávání teoretických znalostí**. Pro něj se více hodí pojem školení (přednáška). Vyučujícím se říká lektor, školitel nebo přednášející. Trénink

---

<sup>4</sup> PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010. ISBN 978-80-247-3069-1

<sup>5</sup> PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, str.17. ISBN 80-7178-399-4,

<sup>6</sup> PRŮCHA, J.,WALTEROVÁ, E.,MAREŠ, J.*Pedagogický slovník*.4.vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8

<sup>7</sup> BURYÁNEK, J. a kol. *Interkulturní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Člověk v tísni, 2008. ISBN. 978-80-86961-61-3

(kurz) se zaměřuje na **získávání praktických dovedností**. Především se jedná o nácvik určitých dovedností, znalostí, postojů atp. formou různých vzdělávacích programů. Učitel se nazývá lektor.<sup>8</sup>

### **Diverzity management**

Diverzity management je aktivní a vědomý proces řízení, který se orientuje na prosazování pozitivního pracovní prostředí, kde se využívají rozdíly i podobnosti pro zvýšení potenciálu jednotlivců, kteří tak mohou napomoci firmě k lepší prosperitě, k dosažení strategických cílů a plánů organizace. Aby organizace mohla zavést tento model řízení, musí brát na vědomí různorodost ve své organizaci a respektovat ji.<sup>9</sup>

### **Management**

Výraz „management“ se objevuje prakticky ve všech jazycích a znamená řízení, vedení. Tím však tato definice nekončí.<sup>10</sup> Obsáhlejší pojem může být definován jako narůstající soustava myšlenek a praktických postupů, která tvoří předpoklad fungování organizací. Je to schopnost člověka řídit (to manage), účelně a cílevědomě organizovat.<sup>11</sup>

### **Diverzita**

Diverzitu můžeme brát jako rozmanitost či různorodost. Je členěna na tři základní oblasti: **primární personální charakteristiky** (např.: rasa, pohlaví, národnost, duševní a fyzické schopnosti), **sekundární personální charakteristiky** (manželský stav, stupeň vzdělání, stupnice hodnot, náboženské vyznání ) a **charakteristiky související s prací v dané organizaci** ( pozice, druh pracovního úvazku).<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky, zadavatele*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010 ISBN 978-80-247-3235-0

<sup>9</sup> KEIL, M. a kol. 2007. *Diverzity management: Vzdělávací manuál*. [online].European Commission, [cit. 28.12. 2011]. Dostupný z WWW: <[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs)>

<sup>10</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2.vyd. Praha, 2003. ISBN 80-7251-128-9

<sup>11</sup> MAGRETTA, J. *Co je to management? Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás?*1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o.,2004. ISBN 80-7261-106-

<sup>12</sup> BRODSKÝ, Z.2008. *Diverzity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 28.12. 011]. Dostupný z WWW:<[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diverzity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diverzity%20management_SP%20FES_2008.pdf)>

## Rovné příležitosti

Rovné příležitosti můžeme chápat jako neexistenci bariér, které výrazně ovlivňují ekonomický, politický a sociální život na základně pohlaví, zdravotního stavu, věku a jiných odlišností.<sup>13</sup> Nejde o to, aby všichni lidé byli stejní, koncept rovných příležitostí spočívá především v rovnosti šancí a uplatňování svých práv ve společnosti bez diskriminačního jednání.<sup>14</sup>

## Diskriminace

Antidiskriminační zákon **198/2009 Sb.**<sup>15</sup> popisuje diskriminaci takto: „diskriminace je přímá a nepřímá. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.“ Kromě jiného se jedná o „...porušení rovnosti zakotvené právem“ (Fialová a kol. 2010, str. 13).

---

<sup>13</sup> FIALOVÁ, E. a kol. *Neviditelný problém*. Gender Studie, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-86-520-30-8

<sup>14</sup> *Rovné příležitosti* [online]. [cit. 15.2. 2012]. Dostupný z WWW:

<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=rj--1->

<sup>15</sup> Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

## 2 Vymezení problematiky

Diverzity management a s ním úzce spojený interkulturní management<sup>16</sup> je v České republice relativně mladý manažerský přístup. Základnou pro rozšíření tohoto přístupu do dalších zemí se stala sociální a politická hnutí v USA v 60. a 70. letech. Důsledkem těchto společenských proměn dochází v USA k rozvoji antidiskriminačních zákonů. Tato legislativa vzniká jako reakce na prohlubující se diskriminaci na trhu práce z hlediska barvy pleti, národnosti, rasy, náboženství nebo věku. Právě díky antidiskriminačnímu zákonodárství začaly společnosti zavádět diverzity management do svého konceptu řízení. Koncem 90. let už ho praktikovalo 75% podniků v USA.

V České republice diverzity management dostal legislativní oporu až v roce 2009, kdy vyšel v platnost zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.<sup>17</sup> Rozdíl mezi rovným zacházením a diverzity managementem spočívá především v tom, že management diverzity nepodléhá vládnímu nařízení, je dobrovolný. Dále se snaží spíše problémům spojených s diskriminací předcházet, ne pouze řešit vzniklé problémy. Vidí v různorodosti konkurenční výhodu a opatření na podporu diverzity stále rozvíjí.<sup>18</sup> Dá se tedy obecně říci, že „diverzita tvoří teoretickou i praktickou nadstavbu k rovným příležitostem. Termínem rovné příležitosti se totiž často rozumí jen dodržování zákonem stanovených norem, které se snaží zabránit znevýhodnění některých skupin občanů (např. žen, strašidlivců, zdravotně postižených osob apod.)“ (Velíšková 2007, str.16). Přesto je politika rovných příležitostí důležitou součástí fungování volného trhu a politiky zaměstnanosti, proto je třeba ji neopomíjet.

Pro další diferenciaci rozdílů mezi principem rovných příležitostí a diverzity managementem slouží následující tabulka, která rozlišuje tyto dva přístupy podle cíle, kritiky a opatření.

---

<sup>16</sup>Vzájemnou provázanost diverzity managementu a interkulturního managementu bude autorka popisovat v následující kapitole č. 2

<sup>17</sup>SOKOLOVSKÝ, T.2009. *Informace o problematice diverzity a Diverzity management*. [online]. [cit. 27.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diverzity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diverzity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>

<sup>18</sup>JANOUSHKOVÁ, Marie. *Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice*. Brno: Fakulta sociálních studií, 2011, Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.

Tabulka č 1: Srovnání rovných příležitostí a diverzity managementu

	<b>Rovné příležitosti Gender mainstream (GeM)</b>	<b>Řízení diverzity Diverzity management (DM)</b>
<b>CÍLE</b>	Rovnoprávnost ( ne rovné zacházení) pohlaví	Uznání a respekt vůči odlišnosti lidí ve spojení s hospodářským prospěchem. Gender je např. součástí rozmanitosti, ne však jejím výhradním předmětem
<b>KRITIKA</b>	Kritika (jako u ostatních skupin): Reprodukce stereotypů jakož i konkurenční boj proti jiným formám „rozmanitosti“ primární je politika a veřejný sektor	Ztráta odbornosti a efektivity v procesu realizace kvůli příliš vysoké komplexnosti „otevřené rozmanitosti“, dále fragmentace organizačních a firemních procesů
<b>OPATŘENÍ</b>	Už žádná podpora žen, nýbrž přijetí všech opatření pro zrovnoprávnění pohlaví	Množství opatření pro uznání diverzity v rámci vývoje organizace

Zdroj: Einfuhrung in Diverzity management, 2007, str. 18 in Sokolovský, Informace o problematice diverzity a diverzity managementu, 2009, str. 8

## 2.1 Firemní kultura

Firemní kultura je velmi propojená s interkulturním managementem. Když se ve firemní kultuře střetne větší počet kultur, může to mnohdy vést v menší či větší míře ke konfliktům. V této souvislosti se rádo mluví o homogenitě organizační kultury, což znamená, že lidé mají stejné základní předpoklady, přijímají stejné normy chování, hodnoty. To vede k harmonickému a bezkonfliktnímu průběhu komunikace a rozhodování v managementu. Ovšem dnešní praxe je jiná. Vlivem globalizace a stále častější spolupráce s jinými (také zahraničními) firmami dochází k více problémům pramenícím z odlišného vnímání, myšlení a chování příslušníků odlišných kultur. Tomuto jevu se říká „střet kultur“. Ten může existovat i na úrovni subkultur. Subkulturou rozumíme přirozený jev, který se ve firmách objevuje. Funguje jako důsledek odlišných funkcí daných útvarů, odlišných zájmů, způsobu uvažování pracovníků. Lidé, kteří se nacházejí v různorodých odděleních mají většinou i jiné

pracovní zkušenosti, postupy, zážitky a setkávají se s odlišnými druhy problémů. Tato situace může nastat i v organizačních jednotkách, kde je stejná náplň práce, jsou-li pracovníci od sebe izolováni a nepřicházejí mezi sebou do styku. To vše může být pro firmu silně kontraproduktivní. Manažeři a pracovníci mezi sebou bojují místo, aby spolupracovali, informace se nepředávají, vznikají komunikační šумы, zkršlování a taktizování. Zákonně tato situace vede k nižší kvalitě, neefektivnosti a také k finančním ztrátám.<sup>19</sup> Účelem diverzity managementu (ale i interkulturního managementu) je rozdíly ve firemní kultuře pochopit a rozpoznat individuality každé kultury a proměnit je v pozitivum. Proto je firemní kultura důležitá pro aplikaci diverzity a interkulturního managementu do procesu řízení.

### 2.1.1 Kultura

„Prolínání národní kultury a podnikové kultury<sup>20</sup> může produkovat zajímavou dynamiku v nadnárodních (multinacionálních) společnostech. V rámci jedné nadnárodní společnosti vládne stejná podniková kultura, ale jednotliví pracovníci, kterými mohou být například Češi, Slováci Němci, Francouzi, Španělé mají různé přístupy k času, hierarchii hodnot, komunikaci atd. Zaměstnanci těchto společností jsou „produkty“ rozdílných společenských kultur. Společnosti shledaly, že musí vzít v úvahu národní rozdíly.“<sup>21</sup> Tato koncepce představuje základ interkulturního managementu.

Abychom mohli lépe firemní kultura pochopit, je třeba si nejdříve osvětlit pojem kultura. Lukášová (2010, str. 12) považuje kultura za „široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“ Předávání probíhá prostřednictvím učení. Díky sociálnímu učení pak jednotlivec získává kulturně specifické způsoby myšlení a stává se nositelem kultury. Kromě jeho jedinečných charakteristik, člověk získává i charakteristiky, které sdílí společně s ostatními lidmi, se kterými vyrůstal

---

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2

<sup>20</sup> Autorka pojmy firemní, organizační a podniková kultura v práci používá jako výrazy totožné a to s ohledem na vědomou redukci pojmu organizace na výrobní podnik

<sup>21</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, str. 9. ISBN 80-7357-046-7



ve stejném prostředí (tzn. prošli totožným procesem učení tím, že žili ve stejné zemi, navštěvovali stejnou školu, žili ve stejné městské oblasti atd. )

Pojem kultura byl do managementu převzat z kulturní antropologie. Antropologický přístup je založen na bázi deskripce a pozorování. Kulturu tedy chápe jako seskupení naučených vzorců chování, které jsou dále přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování. Tento proces probíhá v životě určité skupiny lidí.<sup>22</sup>

### 2.1.2 Definice a pohled na firemní kulturu

V odborné literatuře se objevuje řada definic a ne všichni autoři docházejí ke konsenzu. Podle definice Šiguta (2004, str. 9) firemní kultura „vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“

Další definice bere firemní kulturu jako „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, str. 12, in Lukášová, Nový, 2004). Ale obecně můžeme říct, že organizační kultura představuje strukturu určitých společných hodnot, norem, přístupů sdílených ve firmě.<sup>23</sup>

Existuje taky několik pohledů, které pojímají firemní kulturu z různých úhlů. V sociologické literatuře se současně s tímto pojmem spojuje **sociální klima podniku**. To odráží všechny procesy adaptace a saturace se sociální stránkou podniku. Kdežto pohled zaměřený na **teorii řízení** resp. personálního řízení je firemní kultura vnímána jako nástroj řídicího procesu.<sup>24</sup> Je to tedy proces vytváření žádoucí kultury, která pomáhá firmě dosáhnout očekávané cíle (Beck, Hlavatý, 2007).

---

<sup>22</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2

<sup>23</sup> BECK, J., HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce: Proinovační firemní kultura*. 1. vyd. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s., 2007. ISBN 978-80-86847-27-6

<sup>24</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

### 2.1.3 Zdroje organizační kultury

Obsah a sílu organizační kultury determinuje mnoho faktorů, které se podílejí na utváření vnitřních vazeb firmy. Mezi ně patří například **vliv prostředí** (vlivy národní kultury, vliv profesionální kultury, konkurenčního prostředí atd.), **vliv zakladatele, vlastníků, manažerů** (formování firmy prostřednictvím hodnot, norem chování silného vůdce, který firmu reprezentuje nejen uvnitř organizace, ale i vně. On rozhoduje o tom, jakých cílů má organizace dosáhnout, jaké oblasti se bude věnovat, kdo bude ve firmě povýšen atd.), **vliv velikosti a délky existence organizace** (firma během své existence prochází určitými fázemi a krizemi, díky kterým pak dozrává do fáze stability a rozvoje nebo destrukce), **vliv technologií**.<sup>25</sup>

#### Vliv prostředí - národní kultury

V rámci interkulturního managementu, který je součástí a hlavním tématem práce, je důležité zaměřit se ve firemní kultuře na vliv národní kultury. Je zřejmé, že národně-kulturní povaha myšlení se logicky promítá do řízení celé organizace a chování lidí v nich. Tito lidé se musí zaměřit na řešení stejných problémů a stejných situací. Způsob, jak k takovým momentům budou přistupovat, je však pro každou národní kulturu specifický.<sup>26</sup>

Hofstede je zřejmě nejznámější badatel, který se zabýval vlivem národních kultur v managementu. Je autorem mnoha výzkumů orientovaných na srovnávání a zjišťování kulturně podmíněných specifik managementu v různých zemích. Jedním z nich byl průzkum mnohonárodní firmy HERMES ve čtyřiceti zemích, který zkoumal chování zaměstnanců. Výsledky ukázaly, že kromě národní kultury management ovlivňují i regionální kultury. Poukázal také na rozdíly národní kultury a podnikové kultury. Národní kultura se projevuje především v hodnotách, názorech a postojích, kdežto podniková kultura v postupech a praktikách (Šigut, 2004).

Dalším nástinem vlivu národní kultury na proces firemní organizace je studie amerického profesora Jamese Stevense. V rámci své výuky v mezinárodních kurzech

---

<sup>25</sup> LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2

<sup>26</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

MBA si povšiml, že národnost studenta má velký vliv na tom, jakým způsobem řeší některé problémy. Dvěma stům studentům předložil případovou studii, která popisovala konflikt mezi vedoucími dvou oddělení. Studenti byli jak Britové, tak Francouzi a Němci. Ti měli za úkol nabídnout postupy a návrhy řešení celé situace a uvést důvody, proč ke konfliktu došlo. Všechny odpovědi pak Stevens rozdělil podle národností. Výsledky ukázaly, že studenti stejné národnosti navrhovali podobné způsoby řešení, ale odlišná od ostatních kultur. Francouzští studenti se zaměřili na osobnost manažera, který byl oběma vedoucími nadřazen a přisuzovali konflikt jeho nedbalosti. Němci viděli chybu v nepřesném definování role a odpovědnosti jednotlivých oddělení. Britové pak byli názoru, že problém byl v komunikaci a navrhovali výcvik komunikačních dovedností.<sup>27</sup>

V poslední době se však upouští od kulturně standardního přístupu, kdy se vychází z odlišností a mezikulturního srovnávání (viz předcházející studie Jamese Stevenson). Začíná se upřednostňovat tzv. transkulturní přístup, který hledá vlastní postoj k realizaci interkulturního vzdělávání na základě osobních příběhů lektorů (pedagogů). Nabízí se možnost zavádět témata v souladu s jejich osobními zkušenostmi, schopnostmi a postoji a výchovou k myšlení v globálních souvislostech.<sup>28</sup>

Jak už bylo nastíněno v úvodu první podkapitoly, existence určitých rozdílů mezi kulturami je realita. V dnešní době už žádná společnost není čistě homogenní a v každém příslušníkovi jiné národnosti převládá určitý předsudek o národnostech ostatních. S tím je třeba bojovat. Největší problémy vznikají právě z oboustranné neznalosti a snaze přisuzovat situacím symboly vlastní národnosti, které ale mohou být v různých kulturách interpretovány odlišně. Přitom není potřeba udělat mnoho. Stačí snaha o porozumění, pochopení, taktní přístup, odstranění stereotypních předsudků, vzájemný respekt. Tímto přístupem by se měli vyznačovat všichni manažeři pracující v nadnárodních společnostech nebo ti, kdo jsou vysláni do ciziny.<sup>29</sup> Samozřejmě to není doména pouze manažerů, ale také ostatních pracovníků. Na podporování kompetencí, týkající se přístupu k národním kulturám, se zaměřuje právě interkulturní management, který má za úkol pracovníky v této oblasti vzdělávat. Viz kapitola č. 4.

---

<sup>27</sup> LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, a.s.,2010. ISBN 978-80-247-2951

<sup>28</sup> MOREE, D. a kol. *Než začneme s multikulturní výchovou: od skupinových konceptů k osobnímu přístupu*. 1. vyd. Praha: Člověk v tísni, o.p.s.,2008. ISBN 978-80-86961-61-3

<sup>29</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

## 3 Diverzity management

### 3.1 Diverzity management ve vztahu k interkulturnímu managementu

Už z první kapitoly Pojmosloví je patrné, že diverzity management a interkulturní management nemůžeme považovat za pojmy souznačné. Nejsou si však úplně cizí. Pro připomenutí: diverzity management je v českém překladu řízení různorodosti. Jde o manažerský přístup, který se snaží využít různorodost a potenciál každého jednotlivce ve svůj prospěch. Díky vytvoření příznivého pracovního prostředí, založeného na respektování a pochopení individuálních odlišností, se zvyšuje i efektivita práce.<sup>30</sup> Přitom různorodost (diverzita) může být trojího charakteru: primární (rasa, pohlaví, národnost, fyzické a duševní schopnosti), sekundární (manželský vztah, stupeň vzdělání, stupnice hodnot, náboženské vyznání) a nakonec charakteristiky související s prací v dané organizaci (pozice, druh sjednané práce, platové ohodnocení apod.)<sup>31</sup> Tato různorodost se neorientuje pouze na interkulturní odlišnosti. Součástí diverzity jsou také senioři, těhotné ženy, lidé s vrozeným či získaným postižením apod.. Oproti tomu interkulturní management vytváří a vede různorodé mezinárodní týmy, jejichž členové jsou z různých kulturních, etnických nebo jazykových prostředí. Tyto týmy pak svým jedinečným přístupem při řešení problémů pomáhají ke zvýšení efektivity práce.<sup>32</sup> Můžeme říci, že diverzity management je nadřazený pojem interkulturního managementu. Interkulturní management se pak blíže zaměřuje pouze na jednu specifickou složku diverzity v rámci mezinárodní spolupráce.

---

<sup>30</sup> SOKOLOVSKÝ, T.2009. *Informace o problematice diverzity a Diverzity management*. [online]. [cit. 27.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diverzity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diverzity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>

<sup>31</sup> BRODSKÝ, Z.2008. *Diverzity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 28.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diverzity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diverzity%20management_SP%20FES_2008.pdf)>

<sup>32</sup> PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010. ISBN 978-80-247-3069-1

### 3.1.2 Proč zavádět diverzity management?

Vlivem demografického vývoje za poslední desetiletí a stále se snižující porodnost má za následek stárnutí populace (věk pracovníků firem dosahuje 50 – 60 let a dochází k jejich odchodu do důchodu), krizi důchodového systému a stále horší nábor kvalitních zaměstnanců. Dříve si zaměstnavatelé mohli dovolit vybrat toho nejlepšího uchazeče z několika stejně dobrých. V dnešní době je problém najít alespoň jednoho, který by do určité míry splňoval všechna požadovaná kritéria.<sup>33</sup> Z těchto důvodů je zřejmá potřeba nábory pracovníků z jiných zemí. Ti se však v mnoha aspektech velmi liší, proto je potřeba aplikovat diverzity management do procesu řízení.<sup>34</sup>

#### Přínosy diverzity managementu

Sokolovský (2009) vidí přínosy v několika oblastech: ve změně organizační kultury firem, větší míra zastoupení různorodých pracovníků a jejich multikulturního složení, posílení pozice na trhu, lepší prezentaci (image) firmy.

Dalšími přínosy může být zlepšení výkonu organizace, zlepšení vztahů na pracovišti, efektivnější komunikace mezi pracovníky, prevence vzniku konfliktů a nedorozumění, zamezení diskriminace, lepší nábor kvalitních pracovníků, zvládnání odlišnosti druhých pracovníků.<sup>35</sup>

Pro jednotlivce mohou být přínosy zaměřené na lepší uplatnění na trhu práce, dále se zvyšuje tolerance k odlišnostem druhých, dochází ke zlepšení mezilidských vztahů a ke snižování diskriminace, xenofobie a rasismu (Velíšková, 2007).

---

<sup>33</sup> VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. Praha: Nový prostor, o.s., 2007 ISBN 978-80-903990-0-6

<sup>34</sup> BRODSKÝ, Z. 2008. *Diverzity management současný trend řízení*. [online]. [cit. 28.12. 011]. Dostupný z WWW:

<[http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diverzity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diverzity%20management_SP%20FES_2008.pdf)>

<sup>35</sup> SINGH, POINT, Strategic Response by European Companies to the Diversity Challenge, 2004, str. 295 – 318, in BRODSKÝ, Z. 2008. *Diverzity management*. Dostupný z WWW:

<[http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diverzity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dSPACE.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diverzity%20management_SP%20FES_2008.pdf)>

## **Překážky diverzity managementu**

Brodský (2008) poukazuje i na možné bariéry při zavádění diverzity managementu. Mezi ně mohou patřit: neohleduplnost, netolerance k odlišnostem druhých, předsudky vůči lidem jiné národnosti, získávání pracovníků ze stejných zdrojů, zaměření na péči a rozvoj jen určitým jedincům.

Tyto překážky ne jen, že brzdí rozvoj diverzity managementu, ale celkově snižují i produktivitu a efektivnost firmy. Pokud se firma do podobné situace dostane, je důležité identifikovat vhodné tréninky a rozpoznat rozvojové potřeby všech zaměstnanců například prostřednictvím různých školení v oblasti diverzity apod.

### **3.1.3 Implementace diverzity managementu v praxi**

S postupem doby je zřejmé, že nestačí, aby se diverzity management soustředil pouze na personální oblast managementu, jak tomu bylo dříve. Opatření diverzity managementu se promítají do širších oblastí organizace, resp., že se v těchto oblastech projevují. Takovými oblastmi je například: personální management, marketing, reprezentace produktu, vývoj produktů a služeb.<sup>36</sup> Tzn. že se diverzity management vyskytuje v oblastech, kde dochází ke spojení s pracovníky, dodavateli, odběrateli, akcionáři, vedením podniku, veřejným míněním.

Jaké kroky je tedy potřeba udělat k realizaci diverzity managementu do praxe? Velišková (2007) popisuje tři základní postupy pro zavadení diverzity managementu: analýza, design, implementace.

#### **Analýza**

Prvním krokem by měla být podrobná analýza, pomocí které zjišťujeme potřebné informace o současném postavení firmy. Také je důležitá pro srovnávání se s ostatními. Příklad otázek ve fázi analýzy: Jak jsme na tom po stránce různorodosti nyní?; Jaké jsou

---

<sup>36</sup>SOKOLOVSKÝ, T.2009. *Informace o problematice diverzity a Diverzity management.* [online]. [cit. 27.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diverzity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diverzity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>

naše organizační možnosti?; Kdo jsou naši zákazníci a jak můžeme jejich řady rozšířit?; Kde máme největší problémy a mezery?; Jak je překonat?; Které společnosti mohou být našim vzorem?; Jaké systémy a nástroje na podporu diverzity použít? Všechny informace by měly být podloženy na základě reálných čísel a faktů o skutečném stavu organizace. Falešné a nesprávné informace by mohly být zavádějící a pro následující zavádění diverzity managementu nepříznivé.

### **Design**

Po analýze následuje formulace návrhu ideálního budoucího stavu a plánu implementace. Tento návrh je vypracován na základě získaných informací z předešlé analýzy. Musí se mít na paměti, že zavádění diverzity je dlouhodobý proces a nelze ho dosáhnout přes noc. Do této fáze se zařazuje i příprava externích i interních dokumentů, které podpoří diverzitu. Jedná se o tzv. politiku diverzity, která je více než jen interní písemný dokument, ale reprezentuje také firemní závazek, který se projeví ve vztazích se zaměstnanci, zákazníky i dodavateli. Kromě hodnot společnosti, její poslání a vize obsahuje i samostatný předpis o prosazování diverzity a rovných pracovních příležitostí. V rámci politiky diverzity by mělo být objasněno, co to diverzita je a proč by se jí měla společnost zabývat, jaká jsou základní pravidla pro fungování diverzity. Dále by měla obsahovat popis, jak uplatňovat diverzitu v jednotlivých firemních postupech, návod, jak se bránit diskriminaci.

### **Implementace**

Obsahuje jasné a rychlé kroky, které zahrnují opatření pro viditelný efekt, aby se předešlo ztrátě důvěry zaměstnanců, zákazníků, kteří očekávají rychlé výsledky. Mezi základní opatření by mělo náležet přihlášení se ke konceptu diverzity v klíčových dokumentech. Dále zobrazení diverzity v propagačních a komunikačních materiálech, pravidelné zprávy o výsledcích v prosazování diverzity, zveřejnění politiky diverzity atp.

Některé firmy bohužel kvůli předsudkům, stereotypům nebo negativnímu postoji končí na půl cesty. Ztráta motivace při zavádění diverzity managementu je obvyklá praxe, dobré výsledky nejsou patrné hned a samotná implementace vniká do osobnosti každého z nás. Pokud dojde k této situaci, je potřeba prosazení diverzity výrazně

napomoci. Například začleněním diverzity do vzdělávacího programu (více podkapitola č. 2.4 praktické části) nebo nalezením manažerů, kteří by se pro ostatní mohli stát osobním vzorem v oblasti diverzity.

### **3.1.4 Informovanost o diverzity managementu v České republice**

Diverzity management není v České republice velmi rozšířen. Bývá předmětem několika málo iniciativ a je spojen spíše s nadnárodními společnostmi. Otázkám týkající se diverzity a jejímu řízení na pracovišti nebyla věnována přílišná pozornost. Převládala homogenní firemní kultura bez sebemenšího zájmu rozlišovat rozdíly a potřeby mezi zaměstnanci. Problematice diverzity se sice věnují některé projekty, ale většinou vše probíhá jen v jejich rámci.

Seminář, prováděný v roce 2008 Poradnou pro občanství/Občanská a lidská práva pod názvem Diverzity management, měl za úkol prohloubit informovanost zaměstnavatelů o této problematice. K poskytovanému semináři se přihlásilo pouze sedm firem a jen čtyři se ho přímo zúčastnily. Na tomto semináři byl účastníkům předložen přeložený manuál o diverzity management, ale chyběly podnikové případové studie (dobré případy z praxe). Výsledky ukázaly, že následné školení by se mělo především zaměřit na nové informace o tématu diverzity management, konkrétní přínosy pro společnosti, metody prosazování diverzity management a dobré příklady a zkušenosti z praxe jiných zemí.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> SOKOLOVSKÝ, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diverzity management*. [online]. [cit. 27.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diverzity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diverzity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>



## 4 Interkulturní management

Interkulturní management je v jistém slova smyslu řízení mezinárodních vztahů v organizaci i mimo ni, které probíhá pomocí správné interkulturní komunikace, vhodných postojů a respektu ze strany managementu a pracovníků dané firmy k odlišné kultuře. Není potřeba si znovu vyjasňovat pojem kultura nebo vliv národní kultury na firemní kulturu organizace či „střet kultur“ v organizaci. Tento základ interkulturního managementu byl už popsán ve druhé kapitole (str. 13 – 18). V této kapitole se autorka zaměří na interkulturní komunikaci, která je základním nástrojem transferu vědomostí, pracovních zkušeností, hodnot a podnikatelských cílů mezi zaměstnanci. Dále na bariéry a chyby, kterých se v rámci interkulturní komunikace dopouštíme, řešení a zvládání interkulturních rozdílů a neméně důležité interkulturní vzdělání. Na konci kapitoly se okrajově zaměříme na model interkulturního řízení a managementu.

*„Problém interkulturní komunikace nespočívá jen v dokonalé znalosti cizího jazyka a schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii. Úspěch této komunikace závisí i na dobré vzájemné znalosti kultury, a zejména kulturních odlišností partnerů, protože ty mohou sice zcela nenápadně, avšak o to významněji ovlivnit celý proces komunikace a následné spolupráce.“<sup>38</sup>*

### 4.1 Interkulturní komunikace

Už v historických dobách se lidé odlišovali nejen rozdílným jazykem, ale také svými postoji, předsudky vůči lidem jiného etnika. Už staří Řekové pociťovali a prožívali svou kulturní odlišnost. Všichni cizinci se kterými se dostali do styku, byli považováni za „barbary“, protože jiný jazyk jim připadal směšný a kultura odlišná -čili špatná. Stejný přístup existuje i v současnosti (Průcha, 2010).

Při střetávání kultur má interkulturní komunikace nezastupitelný význam, protože představuje nejdůležitější formu sociální interakce. Ta představuje proces

---

<sup>38</sup> Citace z přednášky Nového, I. in PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1

vzájemného působení jedince a druhého člověka či skupiny. Interakce a komunikace jsou vždy do určité míry ovlivněny individuálními odlišnostmi, sociálním postavením, kulturou atp. Proto mezi sebou musí mnohdy volit a ve svém jednání uplatňovat vhodnou taktiku a strategii. Právě uvědomění si faktorů, které se účelově objevují v sociální interakci jednotlivých pracovníků i v sobě samém, zvládat multikulturní sociální prostředí představuje pro každého manažera metu, o jejíž dosažení se mu vyplatí usilovat.<sup>39</sup>

*„Každý, kdo prodává výrobek, poskytuje služby, investuje nebo jinak podniká v jiné zemi, by měl vedle technických, odborných, obchodních, platebních a dalších znalostí ovládat něco navíc. Je tím míněna kultura země, v níž hodlá uskutečnit své záměry ... Je dobré seznámit se s kulturními kořeny jiných lidí. Znalosti o jiných kulturách mohou mít pro mezinárodní podnikatelskou činnost značný význam. Zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení.“<sup>40</sup>*

## **4.2 Bariéry interkulturní komunikace**

Když spolu dva lidé komunikují, může docházet k nedorozumění, ke špatné interpretaci v důsledku nedostatku informací, momentálního rozpoložení, rozdílného očekávání atp. Pokud jde o monokulturní podmínky, mnohdy se tyto bariéry lehce vysvětlí, tolerují nebo se v nejhorším případě transformují jako nepřekonatelné a přerušují se s druhou osobou kontakt. Při interkulturní komunikaci, kdy dojde ke styku dvou osob z různých kultur, dochází k nedorozumění častěji. Za nejdůležitější předpoklad pro úspěšnou interkulturní komunikaci, ale také jedna z možných příčin nedorozumění, je považován jazyk (ať už vedeme konverzaci v jazyku hostitelské země nebo jazykem zprostředkujícím, který není mateřským jazykem ani jedné země). Ten je určitě velmi důležitý při vzájemné interakci, ale neméně důležité je umět si vykládat drobné nuance, které jsou nám sdělovány a které sdělujeme na základě svého specifického kulturního chápání. I díky této nemožnosti objevit skryté významy symbolů jiné národnosti

---

<sup>39</sup>NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. 1.vyd. Praha:Management Press, s.r.o.,2007. ISBN 978-80-7261-158-4

<sup>40</sup>ŠRONĚK, *Kultura v mezinárodním podnikání*, 2000 in PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.,2010. ISBN 978-80-247-3069-1

vznikají nepřekonatelné bariéry.<sup>41</sup> Interkulturní komunikace nespadá do výuky cizího jazyka a lze proto pochybovat, zda jeho znalost a ovládnutí tvoří dostatečný podklad pro interkulturní porozumění. Můžeme si to uvést na příkladu. Některé kultury kladou odlišně silný důraz na verbálně zprostředkovanou komunikaci. Například asijská kultura díky svým specifickým kulturním nárokům na potřebu harmonie zakazuje otevřeně mluvit o svých tíživých problémových záležitostech. Kdyby o nich veřejně mluvili, mohla by se tím více narušit kontinuita uznávaná harmonie. Ovšem v evropských kulturách je běžné a žádoucí otevřeně diskutovat o možnostech řešení daného problému.<sup>42</sup>

Největší překážkou však nadále zůstávají stereotypy, etnofaulismy a etnocentrismus. Za stereotypy označujeme postoje jedné etnické skupiny vůči jiným nebo jiné etnické skupině. Většinou tyto postoje obsahují prvky negativního hodnocení (v nejhrošším případě xenofobii) a diskriminaci. Etnofaulismy jsou neoficiální označení příslušníků jiné etnické skupiny, jako například: „Frantíci“ (Francouzi); „Němčouři“ (Němci) atd. Ne vždy, ale v mnoha případech mohou tato označení demonstrovat nepřátelský postoj, příkladem je známý český výraz pro Romy: „černé huby“.<sup>43</sup> Etnocentrismus můžeme považovat za předpoklad, že naše kultura je nejdůležitější. Má tři formy: **1. Ignoruji kulturní odlišnosti. 2. Uvědomuji si kulturní odlišnosti, ale hodnotím je negativně. 3. Uvědomuju si kulturní odlišnosti, ale zlehčuji je a podceňuji jejich význam.**<sup>44</sup> Tyto postoje mohou být změněny pouze dostatečným přísunem informací, které by mohly vést ke změně vlastního postoje. To se většinou děje interkulturním vzděláváním.

V manažerské praxi a při zavádění interkulturního managementu je velmi důležité dbát na bezproblémovou interkulturní komunikaci, protože ta je základem dobrých vztahů, pochopení a vzájemného respektu.

---

<sup>41</sup> PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1

<sup>42</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-121-6

<sup>43</sup> PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1

<sup>44</sup> ROSINSKI, P., *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-195-9

### 4.3 Řešení a zvládnání interkulturních problémů

Nový a Scroll – Machl (2007) uvádějí několik kroků, jak překonat bariéry vzájemné spolupráce mezi odlišnými kulturami. Nejsou ovšem zárukou úspěchu, ta spočívá v tom, že do důsledku a opravdově učiníme následná řešení.

**Odlišnou kulturu je třeba znát:** je potřeba rozdíly připustit, pojmenovat, popsat, vysvětlit a ochopit. Za pomoci sebereflexe je důležité podívat se i na vlastní kulturu. I když se může zdát tento krok snadný, je naopak obtížný a nelze se jej naučit ze dne na den.

**Odlišnou kulturu je třeba respektovat:** respekt spočívá především v přijímání odlišností jiné kultury, aniž bychom tuto kulturu podrobili hodnotícím soudům nebo předsudkům. Podstatné je uvědomit si, že žádná kultura není „lepší“, je jen jiná. Má vlastní zažitá stereotypy, způsoby řešení problémů, chování. Můžeme říci, že některé kulturní charakteristiky cizí kultury jsou vhodnější pro specifický typ činnosti, kdežto kulturní charakteristiky jiné kultury se zase uplatní v jiných činnostech. Toto uvědomění slouží vyšší efektivnosti a synergii, kterou mezinárodní spolupráce přináší.

**Ve vztahu k cizí kultuře je potřeba učinit vstřícné gesty:** vstřícné gesto je většinou bráno jako snaha najít řešení, „společnou řeč“, učinit krok k vzájemnému pochopení. Abychom tento krok mohli učinit, je důležitá znalost svých partnerů. To ovšem neznamená vzdát se vlastní kulturní identity, spíš naopak. Mnohdy stačí obětovat to, co nás osobně mnoho nestojí, ale v druhé kultuře znamená mnoho. Proto je dobrá znalost odlišné kultury výhodou. Popření naší kulturní podstaty pak mnohdy působí křečovitě a původní záměr, který měl vést ke spolupráci, může být zmařen.

### 4.4 Rámcový model interkulturního řízení

Základy interkulturního řízení a managementu můžeme ukázat na rámcovém modelu řízení, který také objasní význam kulturních aspektů. Poukazuje na následující souvislosti:

**1. „Řídící činnost a její působení podléhají dvojímu situativnímu vlivu.“**

První se orientuje na to, jak se vlastní charakteristiky osobnosti řídicích pracovníků projevují v řídicí činnosti; druhý vliv se orientuje na situaci (charakter úkolů, atributy podřízených, jejich vztah k řídicím pracovníkům), do jaké míry vede specifická řídicí činnost k úspěšnosti řízení.

**2. „Ke společnému působení atributů řídicích pracovníků, situativních charakteristik, jakož i řídicí činnosti a úspěšnosti řízení dochází na pozadí specifické kultury, přičemž kulturou se zde rozumí orientační systém.“**

Jde o symbolické řízení, které na pozadí specifické kultury odhaluje a zprostředkovává smysl jejich práce a vytváří závazné podmínky pro všechny členy organizace.

**3. „Psychické procesy vnímání a interpretace určovaly působení situace na řídicí činnost.“**

Vnitřní obrazy a interpretace určitých situací, kterým přiřazují svůj význam a smysl, formuje chování řídicích pracovníků. Kultura zde hraje podstatnou roli, protože specifické vnímání a interpretace různých situací jsou kulturou rozhodujícím způsobem určeny.

**4. „Úspěch řízení do značné míry závisí na tom, jak podřízení reagují na chování řídicích pracovníků.“**

Procesy interpretace a vnímání hrají i zde velmi důležitou roli. Vlastní jednání pracovníků je opět založeno na tom, jakým způsobem si interpretují chování nadřízených a jaký význam tomuto chování přisuzují. Kultura při tom přebírá zásadní funkci, smysl a význam řídicí činnosti je vyvozován s ohledem na kulturní orientační systém.

**5. „Také úspěšnost řízení není vlastně dané faktum, nýbrž přepokládá určitá kritéria a z nich odvozené rozsáhlé hodnotící procesy.“**

O nich opět rozhoduje současná kultura. To, co je v dané situaci chápáno jako „úspěch“, či je považováno za kritérium úspěchu, může být v různých kulturách odlišné (Nový, Schrol, 2005, str.132).

## 4.5 Vzdělávání a rozvoj

„Odborné vzdělávání (výcvik) je plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohl svou práci vykonávat efektivně“ (Armstrong, 2007, str. 444).

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je především vychovat kvalifikované a schopné pracovníky k uspokojení budoucích nebo současných potřeb organizace. K tomu je důležité zajistit, aby lidi byli ochotni se vzdělávat, měli určitou motivaci, chápali, co musejí znát, proč to musejí znát a převzít zodpovědnost za své vzdělání tím, že využijí pomoci a vedení ze strany svých manažerů.

Vzdělávání může probíhat dvěma směry: neformálně a formálně. Neformální vzdělávání je učení, které vyplývá přirozeně z problémů a podnětů přinášejících práci. Není plánované ani jasně specifikované. Formy neformálního vzdělávání jsou například **workshopy**, které pobíhají mimo pracoviště. Další formou může být i **samotné pracoviště**, které zahrnuje aktivity probíhající při výkonu práce na pracovišti. Poslední formou je situace, kdy **učení a práce jsou kombinovány** tzn. že vzdělávání je součástí každodenních pracovních úkolů, díky kterým pracovník rozvíjí své dovednosti. Naopak formální vzdělávání je plánované, systematické, za pomoci vzdělávacích programů. Může to být například mentoring, jedná se o proces používající speciálně vybrané školené jedince, kteří vedou vzdělávaného pracovníka a poskytují mu rady a soustavnou podporu při vzdělávání pracovníka nebo pracovníků.

Typy výcviku mohou být zaměřeny na určité oblasti např.: manuální dovednosti, zlepšení dovedností v informační technologii, výcviky manažerů, interpersonální dovednosti (schopnost vytvářet, vést tým atd.), osobnostní dovednosti (koučink, výcvik

asertivity apod.).<sup>45</sup> V tabulce č. 2 si můžete přečíst některé vybrané metody výcviků, které se používají při odborném vzdělávání.

Tabulka č.2: Některé metody učení

Metoda	Výhody	Nevýhody
<b>PŘEDNÁŠKA</b>	Rychlost přenosu informací, nenáročnost na podmínky (vybavení).	Jednostranný tok informací pasivně přijímaný školenými.
<b>PŘEDNÁŠKA SPOJENÁ S DISKUZÍ (SEMINÁŘ)</b>	Během diskuze se objevují nápady a řešení problémů, účastníci jsou stimulováni k aktivitě.	Musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.
<b>DEMONSTORVÁNÍ</b>	Vnáší do školení důraz na praktické znalosti a více orientace na zručnosti, zkouška zručnosti v bezpečném prostředí.	Rozdílnost podmínek ve školícím zařízení a na skutečném pracovišti, určitá schematičnost výuky či zjednodušení problémů.
<b>PŘÍPADOVÉ STUDIE</b>	Pomáhají rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému.	Kladou mimořádně požadavky na školitele, je třeba aby k řešení účastníků přistupoval s taktem; náročné na přípravu
<b>WORKSHOP</b>	Obdobné jako u případových studií, navíc výchova k týmové práci; přinášejí nové nápady a podpora kreativity	Stejně jako u případových studií
<b>SIMULACE</b>	Užitečnost při formování schopností vyjednávat a rozhodovat se	Obtížnost nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených školitelem
<b>HRANÍ ROLÍ</b>	Prakticky orientované, vysoká aktivita školených, učí samostatnému myšlení	Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na školitele

Zdroj: PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1 vyd. Praha: MJF Praha, 2003, str.78. ISBN 80-86284-29-8

<sup>45</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

## 4.6 Interkulturní vzdělávání

České podniky, firmy a společnosti, ve kterých nějakým způsobem dochází k interkulturní komunikaci, se v dnešní době musí zabývat i otázkou vzdělávání svých pracovníků v této oblasti. To většinou probíhá formou různých odborných výcviků, jež jsou určeny především českým firmám se zahraničním managementem. Palán (2000)<sup>46</sup> charakterizuje učící se organizaci jako model řízení lidských zdrojů. Každý pracovník se vzdělává, aby následně své poznatky využil v praxi. Tímto jednáním se opět vzdělává.

### 4.6.1 Metody interkulturního vzdělávání firem

Umět pracovat v týmu je dnes ve světě běžná záležitost. Čeští manažeři rádi tento styl přijímají (kdo z manažerů by přece přiznal, že neumí nebo nechce pracovat v týmu), ale hlubší význam jim uniká. Stačí se zeptat, co se pojmem týmová práce myslí a skončí se u příležitostných společných porad, sdílení a předávání vlastních zážitků apod. Jenže v evropském i americkém pojetí je týmová práce mnohem obsáhlejší pojem. Jde o sdílení společných cílů, ochota na sebe přebírat zodpovědnost za vlastní, ale i cizí jednání, stát se „majitelem problému“. Z toho plyne, že náš management je na vstup zahraničních firem do svých podniků, zcela nepřipraven. Jak tedy řešit tento problém?<sup>47</sup>

Jednou z metod může být koučink - koučování. Co to vůbec je? Podle Rosinskiho (2009, str.26) je koučink „umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů.“ Typy profesního koučování Rosinski (2009) rozdělil na osobní koučink, kdy kouč pracuje s jedním člověkem a na koučování týmu. Cílem je pomáhat řídicím pracovníkům uvědomit si a co nejvíce využívat předností svých pracovníků.

Další metodou jsou různé formy odborných výcviků, které poskytují organizace zabývající se interkulturním managementem v rámci svých vzdělávacích programů.

---

<sup>46</sup> Palán (2000) in ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7

<sup>47</sup> MONTAG, P. *Globalizace a interkulturní management..* [online]. [cit. 23.1. 2012]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-montag.cz/index.php?page=clanky>



Interkulturní učení může vycházet jak z vlastní iniciativy jedince, tak může probíhat formou interkulturního tréninku, který je zaměřený na hlubší a systematictější poznání a pochopení kulturních standardů jednotlivých kultur. Interkulturní vzdělávání obsahuje určité fáze. První je poznání a pochopení cizí kultury, druhá poznání a pochopení jejích kulturních standardů, třetí zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a poslední se týká vytvoření určitých taktik a strategií, pro lepší pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.<sup>48</sup>

Nový a Schroll-Machl (2007) dále nabízejí několik druhů interkulturního tréninku.

1. Trénink založený na zprostředkování interkulturních informací
2. Trénink orientovaný na kulturní přípravu
3. Trénink orientovaný na komunikaci a vzájemnou interakci
4. Trénink založený na schopnosti týmové práce
5. Kulturní asimilátor – sloučení informací, výkladu a diagnostiky interkulturních kompetencí účastníků

Velice nápomocnou metodou může být i assessment centre (dále jen AC). Tato metoda je založena na tom, že účastníci procházejí modelovými situacemi, které demonstrují budoucí možné případy se kterými se mohou ve své praxi setkat. Tento pojem se nejčastěji spojuje s výběrovým řízením, ale dá se také spojit s tréninkem manažerských dovedností a schopností týmové práce. Je vhodné tuto metodu využívat za přítomnosti zahraničního managementu (ten působí jako pozorovatel nebo aktivní účastník), který může lépe specifikovat chování figurantů a říci, jaké chování by od svých českých partnerů očekával. AC je oproti klasickým interkulturním výcvikům a školením účinnější, protože obsahuje intenzivní osobní zážitky.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. 1.vyd. Praha:Management Press, s.r.o.,2007. ISBN 978-80-7261-158-4

<sup>49</sup> MONTAG, P. *Globalizace a interkulturní management..* [online]. [cit. 23.1. 2012]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-montag.cz/index.php?page=clanky>

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 1 Popis výzkumu

Primárním cílem práce je zmapovat situaci interkulturního managementu (a také diverzity managementu) v českých firmách. Zjistit, na jaké úrovni tento nový manažerský přístup funguje, jakými způsoby jsou pracovníci vzdělávání v oblasti diverzity a interkultury. Dílčím cílem je také prohloubit informovanost o této problematice v České republice.

Předešlá teoretická část se zabývala vymezením problematiky diverzity a interkulturního managementu. Popisovala firemní kulturu, jako prostředí ve kterém funguje interkulturní a diverzity management. Soustředila se na samostatný pojem kultura, bez kterého by samotný interkulturní management neměl smysl. Vzájemný vztah diverzity a interkulturního managementu byl další samostatnou kapitolou a v neposlední řadě bylo důležité zmínit se o interkulturním vzdělávání ve firmách, jeho metodách a druzích interkulturního tréninku.

Empirická část se bude zabývat analýzou, interpretací dat, která byla získána pomocí polostandardizovaného rozhovoru, a výstavbou nové teorie.

Kvalitativní výzkum se provádí pomocí přímého kontaktu s jednotlivcem nebo skupinou, kdy výzkumník zkoumá většinou běžné situace v každodenním životě lidí, organizací, společnosti atd. Snaží se o hlubší poznání zkoumaného předmětu studie. K tomu používá nástroje sběru dat: rozhovory, polní poznámky z pozorování, audio a videozáznamy, poznámky atd. Hlavním úkolem je zjistit, jakým způsobem zkoumané objekty uvažují v daném prostředí, proč jednají určitým způsobem, zda chápou význam jednotlivých situací ke kterým dochází, jejich interakce. Získaná data se dále analyzují a následně interpretují. Ze získaných informací se vytváří popis zkoumaného předmětu, díky němuž může výzkumník interpretovat zjištěné informace v jednom celku (Hendl, 2005).

Při hledání vhodných konverzačních partnerů pro oblast diverzity bylo využito především webové stránky [www.diversity-management.cz](http://www.diversity-management.cz), která demonstrovala příklady organizací, jež se zabývají diverzity managementem. Dále internetové stránky [www.czechtop100.cz](http://www.czechtop100.cz), kde se nachází aktuální žebříčky nejlepších

či nejobdivovanějších firem za rok 2011. Informace o společnostech, které vzdělávají interkulturní management byly získány pomocí klíčových pojmů na internetu.

Celkově bylo osloveno dvacet tři společností (včetně jednotlivých lektorů) vzdělávající interkulturní management ve firmách a osmnáct firem vybraných podle dvou výše zmíněných webových stránek. Výběr nebyl náhodný. Hlavním kritériem byly webové stránky organizací a klíčová slova jako interkulturní management a diverzity management. Dohromady bylo osloveno čtyřicet jedna organizací i s jednotlivci. Z tohoto kvanta skoro polovina neodpověděla na další žádosti o spolupráci. Některé organizace, které na prosbu reagovaly, svou účast přislíbily, ale k osobnímu kontaktu či zodpovězení otázek prostřednictvím e-mailu nedošlo. Důvodem byl nedostatek času vedoucích manažerů a lektorů, vycestování kompetentních pracovníků k danému tématu mimo Českou republiku nebo zjištění, že se organizace interkulturním managementem explicitně nezabývá.

Rozhovor byl proveden s osmi konverzačními partnery. Tito konverzační partneři byli čtyři lektori z oblasti vzdělávání (jedna žena a tři muži) interkulturního managementu a zbytek manažeri HR, (jedna žena - programová manažerka a tři muži) různorodých firem v České republice zabývajících se diverzity managementem ve své společnosti.

Pro lepší přehlednost jsou konverzační partneři rozděleni na lektory<sup>50</sup> a manažery podle pohlaví, lokality organizace s danou problematikou, pozice, kterou v organizaci zastávají a u manažerů jde i o rozdělení podle typu organizace a zaměření organizace.

## **Lektoři: A, B, C, D**

### **Lektor A**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Pozice v organizaci: vedoucí sekce supervize a koučování

---

<sup>50</sup> Za lektory v této souvislosti autorka považuje i kouče, kteří mají zkušenosti s interkulturním managementem.

### **Lektor B**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Pozice v organizaci: není členem organizace, ale vystupuje jako jednotlivec nabízející své profesní zkušenosti v oblasti tréninku manažerských dovedností a koučinku manažerů i specialistů

### **Lektor C**

Pohlaví: žena

Lokalita: Praha

Pozice v organizaci: lektorka MBA, programy rozvoje managementu

### **Lektor D**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Pozice v organizaci: lektor manažerských dovedností

### **Manažeři: 1, 2, 3, 4**

#### **Manažer 1**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Typ organizace: nadnárodní společnost

Pozice v organizaci: ředitel pro strategický rozvoj

Zaměření organizace: technologické

#### **Manažer 2**

Pohlaví: žena

Lokalita: Praha

Typ organizace: nadnárodní společnost pouze s českou působností

Pozice v organizaci: programová manažerka

Zaměření organizace: bankovníctví

**Manažer 3:**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Typ organizace: nadnárodní společnost

Pozice v organizaci: HR&Development manažer

Zaměření organizace: výroba nápojů

**Manažer 4**

Pohlaví: muž

Lokalita: Praha

Typ organizace: nadnárodní společnost

Pozice v organizaci: HR ředitel

Zaměření organizace: Informační technologie

Tři z osmi rozhovorů musely být, kvůli nedostatku času oslovených komunikačních partnerů, poslány v elektronické podobě, což značně omezilo přísun hlubších informací, které byly potřebné pro vypracování praktické části. Zdrojem relevantních informací pro výstavbu praktické části se proto staly i webové stránky těchto respondentů.

Po předešlé domluvě se rozhovory uskutečnily mimo pracoviště konverzačních partnerů. Realizovaly se pouze na území Prahy, ačkoli byly osloveny i organizace z jiných měst. Se souhlasem konverzačních partnerů byly nahrávány na diktafon, a pak doslovně přepisovány nebo byly zachyceny pomocí polních poznámek. Průměrná délka jednoho rozhovoru byla 30 minut.

## 2 Analýza a interpretace dat

Analýza a interpretace dat probíhala po uskutečnění všech polostandardizovaných rozhovorů s lektory a manažery. Vycházela z doslovné transkripce, kdy se autorka zaměřila na odpovědi vyplývající z výzkumných otázek. Opatřila pak důležitá místa komentáři na okraj stránek, podtrhávala důležité informace a všímala si kritických míst. Díky tomuto způsobu otevřeného kódování vytvořila několik kategorií, na které se zaměřila v interpretační části práce (Hendl, 2005). Ačkoli se autorka zaměřila na dvě skupiny komunikačních partnerů – lektory interkulturního managementu a manažery diverzity managementu, nevytváří dvě odlišné samostatně stojící teorie, naopak snaží se najít mezi nimi vzájemné souvislosti.

### 2.1 Vztah interkulturního managementu a diverzity managementu

V této podkapitole se autorka zaměřila na vzájemný vztah diverzity managementu a interkulturního managementu<sup>51</sup> a jestli nějaká souvislost podle oslovených respondentů existuje.

Tabulka č. 3: Souvislost a vzájemný vztah IM a DM

	<b>Souvislost IM a DM</b>	<b>Vzájemný vztah IM a DM</b>
<b>Lektor A</b>	ano je	DM je širší pojem
<b>Lektor B</b>	není	Odlišný způsob vedení lidí
<b>Lektor C</b>	ano je	DM je širší pojem
<b>Lektor D</b>	ano je	Totožný pojem
<b>Manažer 1</b>	ano je	Totožný pojem
<b>Manažer 2</b>	ano je	Totožný pojem
<b>Manažer 3</b>	ano je	DM je širší pojem
<b>Manažer 4</b>	ano je	DM je širší pojem

Zdroj: autorka práce

<sup>51</sup> Kvůli častému opakování pojmů diverzity management a interkulturní management se v další části práce budou používat zkratky - pro diverzity management DM a pro interkulturní management IM.

Většina z nich měla povědomí o obou termínech, proto nebylo těžké tuto otázku položit jak lektorům IM, tak manažerům, kteří ve svých firmách pěstují DM. Bylo velmi zajímavé sledovat jednotlivé názory obou skupin, protože se v zásadě shodovaly, ale důvody vzájemného vztahu IM a DM byly odlišné.

Podle komunikačních partnerů tedy existuje souvislost IM a DM. Často se vyskytoval názor, že IM a DM jsou totožné pojmy. Především zde zazníval argument, který podporuje tvrzení, že pokud pod DM řadíme i kulturní rozdíly, nemusí se vždy jednat pouze o mezinárodní kultury. Kulturní rozdíly mohou vzniknout i v rámci organizace, kdy pak hovoříme o subkultuře.

*„Jsou různé firemní kultury. Poslední dobou se v naší firmě děje zajímavý jev, kdy k nám přichází zaměstnanci z konkurenční společnosti, kde je specifická firemní kultura. Pak slyším, že se z těchto zaměstnanců vytvořila určitá subkultura, protože jsou zvyklí na jiné myšlení a naši pracovníci se na ně dívají, že jsou odjinud. To je ta diverzita, nejde jen o národnost, ale i firemní kulturu a tak“ (manažer 2).*

Interkulturní rozdíly tedy nemusí zákonitě vycházet z národnostní odlišnosti. Interkultura se může projevovat i mezi lidmi z různých organizací, mezi lidmi mluvícími stejným jazykem, lidmi s postižením a jinou diverzitou. Z tohoto pohledu by se IM dal považovat za identický termín pro DM.

Z jiného úhlu pohledu můžeme DM považovat i za širší pojem, než je IM.

*„DM by měl být trošičku ještě širší, protože tam se dostávají disability, gender a všechno možný, takže je to v zásadě velmi podobné“ (lektor C).*

Jak bylo popsáno v teoretické části (str. 20) DM se zabývá několika kategoriemi diverzity mezi které patří i národní odlišnost. Podle komunikačních partnerů se právě IM těmito národními odlišnostmi zaobírá jako jednou složkou DM.

*„Právě diverzity management pracuje s růzností týmů. Tzn. i s jinými národnostmi, vyznáním, barvou pleti atp. Navíc jsme nadnárodní společností a práce s cizinci je běžná“ (manažer 3).*

Názor byl i takový, že DM a IM nemá žádnou souvislost, protože jde vlastně o jiný způsob vedení lidí, který se liší svými specifickými metodami a způsoby. IM se zabývá mezinárodními vztahy, uměním komunikovat s odlišnými kulturami, kdežto DM, podle komunikačního partnera, vytváří opatření pro lepší integraci lidí s různou diverzitou.

Jisté tedy je, že vztah mezi IM a DM je zřejmý. To, že se liší v odlišném vnímání vztahu mezi těmito druhy řízení, je také zapříčiněno tím, že odborná literatura IM a DM nesrovnává, ale využívá spíše pojmů diverzita a interkulturalita, které se objevují jak v pojetí IM tak v DM. Další zajímavostí je také obeznámenost obou skupin konverzačních partnerů o těchto stylech řízení. Dá se tedy předpokládat, že v rámci svého zaměření (ať už jsou to lektori zaměřeni na IM nebo manažeři, kteří se zabývají DM ve svých společnostech) se už s druhým pojmem setkali a je tedy realitou, že se objevuje v rámci jejich praxe.

## 2.2 Důvody pro zavádění IM a DM

V této podkapitole autorka zjišťovala, jaké jsou důvody pro zavádění IM a DM z pohledu lektorů a manažerů. Pro zvýšení informovanosti o této problematice je důležité odhalit, jaké jsou pro zavedení IM a DM podmínky v České republice a jaké překážky mohou vzniknout při jejich implementaci.

Tabulka č. 4: Důvody zavádění IM a DM a možné překážky úspěšné implementace

	<b>Důvody</b>	<b>Překážky implementace</b>
<b>Lektor A</b>	Strategie, nezbytnost, vzájemné pochopení	Předsudky, arogance
<b>Lektor B</b>	Lepší příprava na kulturní diverzitu, vzájemné pochopení	Předsudky, nepřipravenost organizací
<b>Lektor C</b>	Strategie, vzájemné pochopení, nezbytnost	Finanční stránka, arogance, předsudky, odmítání změny, špatná strategie
<b>Lektor D</b>	Nezbytnost	Odmítání změny, hledání rychlého okamžitého řešení
<b>Manažer 1</b>	Konkurenční výhoda, firemní úspěch	Špatná strategie, nepřipravenost organizací
<b>Manažer 2</b>	Stárnutí populace, globalizace, strategie, nezbytnost	Čas se problematice věnovat, finanční stránka, předsudky, homogenita
<b>Manažer 3</b>	Strategie	Předsudky
<b>Manažer 4</b>	Globalizace, strategie, firemní úspěch	Nepřipravenost organizací, odmítání změny

Zdroj: autorka práce



Důvody pro zavedení IM a DM se mohou rozdělit do několika skupin. **Tlak z vnějšku** (globalizace, stárnutí populace, nezbytnost), **ekonomická prosperita** (strategie organizace, konkurenční výhoda, firemní úspěch), a **sociální aspekty** (příprava na kulturní diverzitu, vzájemné pochopení). Tyto tři kategorie se prolínají do všech odpovědí, i když je patrný rozdíl mezi tím, jaké důvody pro zavádění IM a DM vidí lektori a tím, jaké uvádějí manažeři. Lektori se více zaměřují na sociální aspekty, kdežto manažeři na ekonomickou prosperitu, což je logické. Manažeři hájí především zájmy organizace, které jsou ohroženy právě sociálními aspekty. Tuto situaci dokumentuje i výpověď jednoho z lektorů: „*Většinou si nás zavolají proto, že jednou ze strategických témat managementu je společná spolupráce. Lidi neumí spolupracovat a vnější svět je vede k tomu, aby nespolečně pracovali. Když se do toho zamíchá množství kultur, tak dochází k problémům. Lidi se nechápou, spolupráce je ohrožena jako první*“ (**lektor D**).

Oslovení manažeři uvedli, že určitý vliv na zavádění DM a IM do struktury jejich firmy měla i mateřská společnost, která se pro ně v tomto směru stala inspirací. Nezastupitelnou roli zde hrají i zkušenosti jiných společností v České republice nebo v zahraničí. Nejčastěji byly uváděny země jako: Amerika, Holandsko, Německo, které jsou v této oblasti nejvíce pokročilé. Za odborný zdroj školitelé doporučují holandského badatele Geerta Hofsteda, Američana Edwarda T. Halla a Němce Fonse Trompenaarse. Ti zkoumali rozdíly a interakce mezi různými národními kulturami.

Překážkami pro zavádění myšlenky IM a DM jsou především uváděny předsudky, které jmenovali skoro všichni komunikační partneři. Podle nich je v České republice velmi zakořeněno homogenní prostředí a přílišná konzervativnost, oproti jiným zemím, tomu nepomáhá.

„*Ano setkávám se s negativní reakcí. Když jsme s DM začínali, měli jsme první prezentaci, kde jsme prezentovali naše záměry týkající se nejen matek na mateřské, ale i žen ve vrcholovém managementu. První reakce od mužů byla, že jsme banda feministek. Dokonce, že já jsem Američanka, že jsem sem přijela, abych zaváděla nějaké americké novoty. Předsudky byly silné*“ (**manažer 2**).

O homogenní firemní kultuře se do jisté míry zmínili všichni komunikační partneři, ačkoli nebyla přímou odpovědí na otázku týkající se překážek úspěšné implementace IM a DM. Už z rozboru pojmu homogenita a diverzita

je patrné, že homogenní pracovní prostředí nezapadá do konceptu DM a IM. Homogenitu vnímají komunikační partneři, jako neschopnost vnést do firemní kultury určitý diverzitní element, který by prolomil dogmaticky uzpůsobené jednotvárné myšlení v organizaci. Z diverzitního pohledu se jedná o možnost čerpat z názorů mnoha rozdílných členů pracovních týmů, kteří mají různou úroveň zkušeností a tím přinášejí větší výběr možností při řešení pracovních úkolů, což díky homogenitě není možné<sup>52</sup>

*„Je dokázané, že firmy, které mají v managementu tři a více žen, jsou výkonnější, protože rozhodování neprobíhá v rámci homogenního prostředí, kde jsou jen samí muži. Když máte představenstvo složené ze samých mužů, tak oni myslí stejně. Není tam nikdo, kdo by je posunul dál, žádný ženský prvek, který jim může pomoci vidět jiný pohled na věc. Proto takové firmy nemohou být inovativní“ (manažer 2).*

Často opakující se odpovědí byla i nepřipravenost organizací na implementaci DM a IM. Ta se projevuje jednak v nepromyšlené strategii politiky diverzity a také v domněnku, že změny uvnitř organizace se dějí ihned bez jakékoli participace na úspěšném zavádění DM a IM. V takových situacích se organizace orientují pouze na: „*poptávku po jednoduchých kuchařkách*“ (**lektor D**). Přitom opomíjejí fakt, že DM i IM nejsou pouze trendy a novodobé modely řízení, které organizaci přinesou lepší efektivitu, ale jsou to hodnoty se kterými by se měla organizace hodnotově sžít a dlouhodobě s nimi pracovat.

### **2.3 Vzdělávací metody v oblasti DM a IM a jejich cíle**

Podkapitola se zaměřuje především na způsoby odborného vzdělávání v oblasti DM a IM z hlediska profesního vzdělávání. Lektoři byli dotazováni, jaké interkulturní vzdělávací metody používají, jaké dovednosti mohou jejich školení vzdělávaným přinést.

---

<sup>52</sup> Nesmíme však za každou cenu očeňovat homogenní firemní kultury. Z psychologického hlediska je každý člověk jedinečná, neopakovatelná osobnost s vlastními názory, zájmy a postoji a tato jedinečnost existuje i v homogenním prostředí. Proto nemůžeme striktně říci, že stejnorodost je negativní v každé situaci a pro každou společnost. Je na organizaci, aby individuálně zvážila tato stanoviska a zaměřila se na to, co je pro ni v danou chvíli nejdůležitější a prospěšné.

Tabulka č. 5: Vzdělávací metody v oblasti DM i IM a jejich cíle

	<b>Metody interkulturního vzdělávání</b>	<b>Cíle vzdělávání</b>
<b>Lektor A</b>	Obecné výcvikové metody	Interkulturní kompetence
<b>Lektor B</b>	Přednáška spojená s diskuzí, případovou studií a skupinovým cvičením	Interkulturní kompetence
<b>Lektor C</b>	Přednáška spojená s diskuzí a skupinové cvičení	Interkulturní kompetence
<b>Lektor D</b>	Obecné výcvikové metody	Interkulturní kompetence

Zdroj: autorka práce

Z odpovědí lektorů jasně vyplynulo, že každé interkulturní vzdělávání probíhá svým individuálním způsobem. Záleží tedy na lektorovi jaké zvolí metody, vizuální či didaktické pomůcky atp. Lektori si sami určují metody a interaktivní formy vzdělávání, které během odborného vzdělávání použijí. To, jakou bude mít závěrečnou podobu, do jisté míry závisí i na formě zakázky. Tu lektorům přednese organizace, která si je najímá. Výcvik, tedy může mít podobu čistě informativní, tréninkovou nebo i smíšenou.

*„Existují modely toho, jakým způsobem co řešit, ale žádný teoretický model nelze aplikovat přesně tak, jak byl napsaný a na všechny situace. Musí se to adaptovat a pak se musí vymyslet ještě spousta věcí, aby se skutečně pomocí toho modelu dalo v dané situaci, v daném prostředí a v danou chvíli dosáhnout nějakého výsledku“ (lektor C).*

V rámci odborného vzdělávání se především využívají metody jako **přednáška**: výklad se sníženou participací účastníků, závěr je však věnován otázkám a odpovědím, kterých se účastní. Jedná se o transfer nových informací. Efektivnost záleží na tom, jak umí přednášející danou problematikou zaujmout za pomoci různých vizuálních pomůcek. Dále **přednáška s diskuzí**: propojení pasivní účasti vzdělávaných prostřednictvím přednášky a aktivního přístupu formou diskuze, jejíž účelem je zapojit posluchače do procesu učení, naučit se toleranci k odlišným názorům druhých, rozvíjet schopnost sebevyjádření a učit se ze zkušenosti ostatních. Dále se jedná o **případové studie**: popis událostí, kdy vzdělávání mají za úkol tyto události analyzovat, odhalit příčinu problému a následně vypracovat způsob řešení. Vzdělávaným přinesou schopnost řešení problémů, objevit podstatu věcí, vyměňovat si zážitky a zkušenosti. **Skupinové cvičení**: práce, kterou zadá lektor, probíhá v týmu. Cílem této metody

je zdokonalit schopnosti práce ve skupině a rozvíjet toleranci k odlišným názorům ostatních v rámci týmu.<sup>53</sup>

U příkladu lektora B je v začátcích odborného vzdělávání důležité: „*umět účastníky namotivovat, aby si dokázali přiznat, že mají problém.*“ Potom dochází k identifikaci problému. Následuje diskuze, kterou vedou lektoři. Do toho se může namístit přednáška s PowerPointovou prezentací a celé školení mohou ukončit praktická cvičení či případové studie. Možností je mnoho. Důležité je pak nabyté zkušenosti pochopit, používat a aplikovat. Aby k tomuto mohlo dojít, musí být účastníci od začátku opatřeni určitou dávkou sociálního citění, empatie a inteligence. Výcvik pak všechny tyto vlastnosti prohloubí a vybaví člověka tzv. interkulturními kompetencemi což je způsobilost jedince komunikovat a spolupracovat s příslušníky cizí kultury díky osvojeným znalostem o jejich specifikách. Základem je jazyková vybavenost a respekt k odlišné kultuře.<sup>54</sup> Tyto kompetence jsou považovány za cíl každého výcviku. Ne všichni lektoři v odpovědích uvedli přesný pojem interkulturní kompetence, ale v podstatě v nich zazněla vlastní definice, kterou autorka mohla označit za interkulturní kompetence. Hezky popsal interkulturní kompetence lektor A: „*Je to schopnost jít a fungovat v jiných kulturách, aniž bych si vytvářel lidský závěr a předsudky a nabíhal proti nějakým zdem. Ten, kdo nemá základní interpersonální dovednosti, čili sociální inteligenci, tak ten se to stejně nikdy nenaučí, i kdyby přečetl štos knih.*“

Evaluace úspěšnosti tohoto odborného interkulturního vzdělávání je přitom velmi obtížná, protože se může zhodnotit, až když jsou kompetence aplikovány v praxi a i tak je potřeba získané zkušenosti neustále rozvíjet a zdokonalovat.

Profesionální lektory si firmy většinou najímají z toho důvodu, že uvnitř organizace vznikají problémy, které se musí řešit nebo jde o čistě preventivní způsob, který chce odpovídat na situace, které mohou v budoucnu nastat.

---

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>54</sup> PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1

## 2.4 Cílové skupiny diverzity a její programy v organizacích

V této podkapitole byli manažeři naopak dotazováni na to, jestli v jejich organizaci podobné vzdělávání (viz předchozí podkapitola) probíhá, popřípadě jaké diverzitní programy jsou u nich aktuální a na jakou oblast diverzity jsou zaměřeni.

Tabulka č. 6: Vzdělávací programy diverzity a cílové oblasti

	Vzdělávací programy diverzity	Cílová oblast diverzity
<b>Manažer 1</b>	Sdílení diverzitních hodnot, ale bez zavádění konkrétních programů	Primární a sekundární personální charakteristiky
<b>Manažer 2</b>	Rozšířená síť programů diverzity	Primární a sekundární personální charakteristiky
<b>Manažer 3</b>	Sdílení diverzitních hodnot, ale bez zavádění konkrétních programů	Primární personální charakteristiky a charakteristiky související s prací v dané organizaci
<b>Manažer 4</b>	Rozšířená síť programů diverzity	Primární personální charakteristiky a charakteristiky související s prací v dané organizaci

Zdroj: autorka práce

Ne každá firma nachází pomoc ve vzdělávacích programech diverzity, na úrovni externího vzdělávání profesionálních lektorů nebo-li formálního způsobu vzdělávání. Záleží na tom, jak je v organizaci nastavena politika diverzity, jaké cíle si daná organizace zvolila, jaké hodnoty přebírá z mateřské organizace, jak moc se chce diverzitou zabývat, kolik času a finančních prostředků jí chce věnovat. Manažeři uvádějí, že v rámci své manažerské profese už panuje jistý předpoklad pro budoucí interkulturní a diverzitní spolupráci. Manažer by se měl vyznačovat určitými charakteristikami, které mu pomohou zvládat interkulturní rozdíly.

*„Já jsem pracoval v několika mezinárodních týmech, kde byli samí cizinci a muselo se mluvit anglicky, člověk musel být otevřený, změnit trochu pohled na věc, spolupracovat, umět si přiznat chybu. Nás v tom nikdo nevzdělával, šlo o předpoklad, byl to základ s čím do toho jít“ (manažer 4).*

Všechny organizace se v menší či větší míře soustřeďují na aplikaci vlastních programů, které vycházejí z mateřské společnosti případně ze zkušeností ostatních firem nebo na neformální zavádění diverzitních hodnot.

Programy jsou orientovány podle cílové skupiny diverzity, která v organizaci převládá. Ta je rozdělena podle Brodského (2008) na primární personální charakteristiky, sekundární personální charakteristiky a charakteristiky související s prací v dané organizaci (viz strana 11). Podle této klasifikace v oslovených organizacích převládají primární personální charakteristiky, tedy: gender (pohlaví), národnost, etnikum, věk. Jsou to oblasti, které jsou nejvíce diskutované a patrné na první pohled. V souvislosti s diverzity managementem se nejvíce hovořilo o gendrovské problematice, ageismu, národnostní otázce a integraci zdravotně postižených lidí do pracovního procesu – tedy o všech aktuálních tématech vyspělé společnosti. K tomu se do určité míry přibalují jak sekundární charakteristiky, tak charakteristiky související s prací v dané organizaci. To opět upevňuje teorii, že organizace se soustřeďují také na svůj vlastní prospěch a nejen na morální hodnoty.

Vzdělávací programy diverzity se tedy odvíjejí od cílové skupiny na kterou se organizace zaměřuje. Například organizace manažera 2 je zaměřená na zvýšení počtu žen ve vrcholovém managementu. Proto zavedli mentoring pro ženy: *„je to program, kde chceme podporovat talentované ženy, co chtějí dělat manažerskou kariéru.“* Nejpalčivějším tématem jsou pro ně matky na mateřské dovolené.<sup>55</sup> Nízká návratnost žen z mateřské dovolené je nutí vytvořit určité aktivity, které mají pomoci k lepšímu znovu začlenění žen do pracovního procesu: *„První snaha byla udržet určitou komunikaci s matkami. Proto jsme organizovali setkání pro matky v Praze, ale i v jiných regionech, aby se mohly seznámit s novinkami, co děláme. Plus chtěli jsme, aby manažeři matky zvali na firemní večírky, vánoční večírky, aby dostávaly domů firemní časopis. Prostě, aby měly pocit, že jsou pořád součástí firmy.“* Dále pořádají workshopy na téma diverzita, jezdí po svých pobočkách, kde na toto téma přednášejí. Také začínají uvažovat o možnostech, jak integrovat zdravotně postižené do jejich organizace. V budoucnosti by se rádi zaměřili na age-management, který považují vzhledem ke stárnoucí populaci za nezbytný. Podoby těchto aktivit jsou zatím v počátečních stádiích. Stejně tak organizace manažera 4 přistupuje k genderové problematice tím, že se snaží zvýšit počet žen v jejich technologicky zaměřené

---

<sup>55</sup> Součástí této oblasti diverzity nejsou pouze ženy (matky), ale také muži (otcové). Manažer 2 ale v této souvislosti mluví o ženách, protože muži v České republice odcházejí na mateřskou dovolenou minimálně.

organizaci. Vytváří programy, které kladou důraz na rovné příležitosti žen. Kromě toho usiluje o sladění soukromého a pracovního života.

Zbylí manažeři uvádějí, že se jedná o neformální programy diverzity. Spíše chtějí naplňovat její hodnoty, dbát na rovné pracovní příležitosti a využívat různorodost ku prospěchu organizace. Zmiňují se o tom, že na podobném principu fungovali ještě předtím, než se tento manažerský přístup stal aktuální. Proto nemusí zavádět žádné programy, hodnoty diverzity jsou v organizaci zvnitřněné a respektované. V tomto kontextu se spíše jedná o intuitivní využívání principů diverzity. Tento způsob dobře popsal Sokolovský (2009, str. 21): „Převážná většina lidí u nás chápe pojem diverzita jako toleranci odlišností. Vytvoření společenského klimatu, ve kterém se nikdo nepohoršuje nad tím, že někdo vyznává jiné hodnoty, jinou kulturu, jiné společenské konvence. Tedy jakési tiché strpění těch, kteří se od majoritní společnosti nějak odlišují. Toto je velmi zúžený pohled na danou problematiku. Diverzita jde ve svém principu mnohem dále. V zásadě nepracuje s pojmem tolerance, ale s pojmem plná rovnoprávnost – vzájemná interakce – využívání odlišností k vzájemnému obohacení, a to nejen v rovině kulturní, společenské, ale i v oblasti ekonomické. Tím se dostává z pozice společenské a sociální povinnosti vynucené určitým vnějším tlakem z vyspělých států, do oblasti spontánní aktivity přinášející hmatatelné výsledky.“

## **2.5 Situace DM a IM v České republice**

Tato podkapitola má za úkol zjistit, jaká je podle komunikačních partnerů, situace DM a IM v České republice. DM a IM jsou relativně mladé manažerské přístupy. Někteří je považují za novodobý trend, jiní za nezbytnost. Jak už bylo ve zkratce popsáno v podkapitole 3.1.4 (Informovanost o diverzity managementu v České republice), DM (a s ním spojený IM) není velmi rozšířen. Jedná se o text z roku 2009, jaká je situace v České republice dnes?

Tabulka č.7: Informovanost o DM a IM v České republice

	Úroveň informovanosti o DM a IM
Lektor A	dobrá
Lektor B	nedostačující
Lektor C	dobrá
Lektor D	dobrá
Manažer 1	dobrá
Manažer 2	dobrá
Manažer 3	dostačující
Manažer 4	nedostačující

Zdroj: autorka práce

Oba přístupy nejsou ve světě novinkou. Mají za sebou už několik desítek let fungování. Přesto v České republice dochází k jejich rozvoji až v posledních několika letech. Proč tomu tak je? Nezájem ze strany podnikových organizací? Podceňování celé problematiky? Jedním ze zřejmých důvodů může být nedostatečné množství české odborné literatury na tato témata. Většina literatury je totiž cizojazyčná a špatně dostupná. O samotném IM dokonce není ani jedna česká odborná kniha. Toto téma (a ještě v minimálním množství) můžeme spíše najít v manažersky orientovaných knihách zabývajících se interkulturní komunikací, multikulturalismem a podnikovým řízením napříč rozdílnými kulturami. To DM je na tom o něco lépe. Vznikají samostatné odborné knihy nebo manuály zabývající se pouze touto problematikou:

Současná situace však není natolik dramatická. Většina komunikačních partnerů uvedla, že považuje situaci DM a IM v České republice za dobrou. Dobrou, ale stejně jako je to u klasifikace školních výsledků, průměrnou. Není ještě tolik organizací, které by se otevřeně hlásily k politice diverzity, ale zájem o téma DM a IM neustále narůstá. Například se každoročně vyhlašuje firma roku v rovných příležitostech.

*„Vnímám to tak, že zájem o toto téma roste. Začíná se brát vážněji. Víc a víc firem s tím začíná něco dělat, protože si pomalu uvědomují, že je to třeba“ (manažer 1).*

Česká republika je neustále v počátcích, ale míří dobrým směrem. Změny nejsou patrné hned, ale v budoucnu ponесou ovoce.



## **2.6 Shrnutí**

V České republice jsou DM a IM mladé manažerské přístupy. Existuje mezi nimi i vzájemný vztah, takže se dají považovat dokonce za totožný pojem, i když jsou zde drobné nuance a odlišný způsob řízení. Z rozhovorů také vyplynulo, že problémy při zavádění těchto přístupů jsou především ve formě předsudků, arogance a nepřipravenosti organizace, ať už z finančních nebo strategických důvodů. Vzdělávání probíhá především formou různých školení, kurzů, tréninků, seminářů, jejichž cílem je vybavit účastníky interkulturními kompetencemi. Organizace také zavádějí vzdělávací programy v oblasti diverzity. Některé pouze na neformální úrovni, jiné mají rozšířenou síť těchto programů.

## ZÁVĚR

Pro empirickou část práce jsem si vybrala dvě skupiny komunikačních partnerů- lektory a manažery vybraných organizací. Mým záměrem bylo jednak zmapovat situaci interkulturního managementu a diverzity managementu v České republice, ale také zjistit, jakým způsobem probíhá vzdělávání v těchto dvou nových manažerských přístupech. Proto bylo důležité oslovit lektory interkulturního managementu v rámci vzdělávání a manažery pro hlubší vniknutí do problematiky interkulturního a diverzity managementu. Ačkoli se práce nazývá Interkulturní management firem v České republice diverzity management s ním úzce souvisí, dokonce z výpovědi komunikačních partnerů vyplývá, že se dají oba pojmy považovat za souznačné. Proto jsem pak dále nerozebírala každý manažerský přístup zvlášť, ale dohromady, protože výsledky byly platné pro oba pojmy. Interkulturní management je součástí diverzity managementu. Důvody pro zavádění diverzity a interkulturního managementu jsou patrné ve třech oblastech: ekonomické, sociální a tlak z vnějšku. Profesionální vzdělávání v této oblasti nemusí být vždy nutností. Je na organizaci, zda si chce najmout lektora. K využití služeb profesionálních lektorů se přistupuje především buď kvůli řešení vzniklých problémů nebo k jejímu předcházení. To jaké metody použije lektor při svém vzdělávání je velmi individuální. Každý má své osvědčené metody a postupy, které nechce prozradit. Obecně však většinou dochází ke školení, při kterém je důležité nejdříve pojmenovat problém. V této chvíli jsou pak využívány metody jako je přednáška, diskuze, situační a inscenační metody. Důležité je, jaké je téma školení (tzn. zakázka, kterou chce daná organizace řešit). Na základě domluveného tématu pak dochází k vytvoření osnovy, podle které se školitelé budou řídit. Důležité je, aby na konci školení byli účastníci vybaveni interkulturními kompetencemi. Ty jim pak slouží k lepšímu chápání odlišné kultury, k jejímu respektování a znalosti cizí kultury. Ne každý však může tyto kompetence získat. Záleží i na úrovni sociální inteligence, schopnosti tolerance, empatie a především na vůli. Lidé, kterým tyto vlastnosti chybí nebo nechtějí dělat nic pro to, aby se naučili respektovat odlišnou kulturu, se nemohou stát interkulturně kompetentními.

Dnešní svět a globalizace nás neustále přivádí k situacím, kdy se setkáváme s lidmi z jiné kultury. Nemusí to být nutně národní kultura, ale stačí vytáhnout paty

z domova a můžeme poznat lidi, kteří jsou malí, velcí, tlustí, snědí, bílí, cizinci, zdravotně postižení, muži, ženy... a každý z nich má jiný pohled na svět, jiné názory, postoje, zkušenosti. Navzájem se respektovat, učit se od sebe, obohacovat se, nedělat urychlené závěry a tolerovat odlišnosti je jistě velmi těžké, ale ne nemožné. Taková interkulturní výchova by proto měla být prováděna už od raného dětství a v průběhu života doladována. Zkusme si věřit.

*„Nemůžeme jeden druhému důvěřovat? Pak si také nemůžeme navzájem pomoci!“*

Josef Čapek

## SEZNAM POUŽITÉ ODBORNÉ LITERATURY

- I. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- II. BARTOŠOVÁ, H. *Management*. 2. vyd. Praha, 2003. ISBN 80-7251-128-9
- III. BECK, J., HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce: Proinovační firemní kultura*. 1.vyd. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s., 2007. ISBN 978-80-86847-27-6
- IV. BURYÁNEK, J. a kol. *Interkulturní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Člověk v tísni, 2008. ISBN. 978-80-86961-61-3
- V. FIALOVÁ, E a kol. *Neviditelný problém*. Gender Studie, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-86-520-30-8
- VI. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
- VII. JANOUŠKOVÁ, M. *Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice*. Brno: Fakulta sociálních studií, 2011, Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Winkler, Ph.D.
- VIII. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- IX. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2
- X. MAGRETTA, J. *Co je to management? Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás?* 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-7261-106-2
- XI. MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1998. ISBN 80-85943.75-1
- XII. MOREE, D. a kol. *Než začneme s multikulturní výchovou: od skupinových konceptů k osobnímu přístupu*. 1. vyd. Praha: Člověk v tísni, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86961-61-3
- XIII. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání česko-německá*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-158-4

- XIV. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-121-6
- XV. PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1 vyd. Praha: MJF Praha, 2003. ISBN 80-86284-29-8
- XVI. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky, zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishig, a.s., 2010 ISBN 978-80-247-3235-0
- XVII. PRŮCHA, J. *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3069-1
- XVIII. PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-399-4.
- XIX. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4 vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8
- XX. ROSINSKI, P., *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-195-9
- XXI. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- XXII. VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví*. 1.vyd. Praha: Nový prostor, o.s., 2007 ISBN 978-80-903990-0-6

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- I. BRODSKÝ, Z. 2008. *Diverzity management současný trend řízení*. In: [online]. [cit. 28.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diverzity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diverzity%20management_SP%20FES_2008.pdf)>
- II. KEIL, M. a kol. 2007. *Diverzity management: Vzdělávací manuál*. In: [online]. European Commission, [cit. 28.12. 2011]. Dostupný z WWW: <[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=cs)>
- III. MONTAG, P. *Globalizace a interkulturní management*. In: [online]. [cit. 23.1. 2012]. Dostupný z WWW: <<http://www.petr-montag.cz/index.php?page=clanky>>
- IV. Pojem *Interkulturní komunikace, komunikace* In: [online]. [cit. 23.1. 2012]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechkid.cz/si1320.html>>
- V. SOKOLOVSKÝ, T. 2009. *Informace o problematice diverzity a Diverzity management*. In: [online]. [cit. 27.12. 011]. Dostupný z WWW: <[http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace\\_o\\_problematice\\_diverzity\\_a\\_Diverzity\\_Management\\_-\\_final\\_verze\\_3-11-2009.pdf](http://www.diverzitaprooz.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diverzity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf)>

## PŘÁVNÍ PŘEDPISY

- i. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *198/2009 Sb.* 2009. Dostupné z: [http://cheminfo.chemi.muni.cz/odbory/predpisy/09/198-2009\\_Sb.htm](http://cheminfo.chemi.muni.cz/odbory/predpisy/09/198-2009_Sb.htm) č.

# SEZNAM TABULEK

## Seznam tabulek

TABULKA 1: Srovnání rovných příležitostí a diverzity managementu	15
TABULKA 2: Některé metody učení	31
TABULKA 3: Souvislost a vzájemný vztah IM a DM	38
TABULKA 4: Důvody zavádění IM a DM a možné překážky úspěšné implementace	40
TABULKA 5: Vzdělávací metody v oblasti DM i IM a jejich cíle	43
TABULKA 6: Vzdělávací programy diverzity a cílové oblasti	45
TABULKA 7: Informovanost o DM a IM v České republice	48

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – OTÁZKY PRO MANAŽERY ORGANIZACÍ.....	I
PŘÍLOHA B – OTÁZKY PRO ŠKOLITELE INTERKULTURNÍHO MANAGEMENTU.....	II



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Otázky pro manažery organizací

1. Jak byste osobně definoval/a pojem diverzity management?
2. Co Vás nebo vaši společnost vedlo k myšlence diverzity managementu?
3. Jaká oblast diverzity ve vaší společnosti převládá?
4. Existovaly nějaké překážky nebo negativní reakce při zavádění diverzity managementu?
5. Jakým způsobem využíváte diversitu ve vaší společnosti?
6. Existuje podle Vás nějaká vzájemná provázanost mezi diverzity managementem a interkulturním managementem?
7. Jaké jste využívali/využíváte zdroje pro diverzity management? (např.: knihy, publikace, internet, zkušenosti z jiných firem atd.)
8. Jaká pozitiva vaší společnosti diverzity management přináší?
9. Účastní se vaše firma nějakých vzdělávacích programů, týkající se diverzity managementu? Pokud ano, jakým způsobem probíhají?
10. Můžete mi popsat, jakými metodami, postupy nebo v jakých oblastech jsou pracovníci vzdělávání ohledně diverzity managementu?
11. Jaký postoj k diverzity managementu zaujímají vaši pracovníci?
12. Jaká je podle Vás situace diverzity managementu v České republice?
13. Jaké vize do budoucna máte v oblasti diverzity managementu? Co byste rádi zavedli, zlepšili, na čem pracovali?

## **Příloha B – Otázky pro lektory interkulturního managementu**

1. Co vše je potřeba k tomu, abyste mohli vzdělávat pracovníky v interkulturním managementu? (vzdělání, zkušenosti, kurzy atd.)
2. Jaké společnosti si vás nejvíce najímají? Dá se to nějak kategorizovat?
3. Existuje podle Vás nějaká vzájemná provázanost mezi diverzity managementem a interkulturním managementem?
4. Proč myslíte, že se firmy v dnešní době zabývají myšlenkou interkulturního managementu?
5. Existuje podle Vás nějaký postup jak účinně a efektivně komunikovat s příslušníkem jiné kultury? Co vše je k tomu potřeba zvládat a umět?
6. Jakou provádíte přípravu před kurzem?
7. S jakými problémy se při vedení kurzu setkáváte? (např.: postoj vzdělávaných, nepochopení atd.)
8. Jak probíhají tyto kurzy, jsou spíše pro managery nebo zaměstnance? Jak na ně zaměstnanci popřípadě manažeři reagují?
9. Můžete mi popsat, jakými metodami, postupy a v jakých oblastech jsou pracovníci či manažeři vzdělávání?
10. Jaké dovednosti, postoje a „výhody“ váš kurz nabízí? Jaké kompetence získám?
11. Jakým praktickým způsobem pak vzdělávané osoby dále využívají interkulturní kompetence?
12. Máte nějaké zprávy o tom, jaký úspěch mělo vaše školení, kontaktujete zpětně firmy, navštěvujete firmy i častěji? Mají vaše školení úspěchy nebo se mnoho firem „zasekne“ někde uprostřed?
13. Existují podle vás nějaké překážky pro dobré fungování interkulturního managementu v praxi? Například postoje lidí, nepřipravenost vnímat různorodost jako pozitivum atd.
14. Jaká je podle Vás situace interkulturního managementu v České republice?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Markéta Zbránková**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: prezenční**

**Název práce: Interkulturní vzdělávání firem v České republice**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 44**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 22**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Mgr. Markéta Hajská**