

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO**  
**PRAHA**

Magisterské kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Ondřej Kopic

Řízení lidských zdrojů v multikulturálním prostředí

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**  
Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part-time)

2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Ondřej Kapič

Human resources management in a multicultural  
environment

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**

Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. června 2012

Ondřej Kapic

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za odbornou pomoc při zpracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů v multi-kulturálním prostředí. Pozornost je věnována interkulturním rozdílům a jejich řešení, role národních stereotypů a postojů. V praktické části diplomové práce je pojednáno o problémech správného výběru zaměstnanců mezinárodního týmu, a jakou roli má mít personální oddělení. A také jaký má být profil zaměstnance personálního oddělení, který nabírá a vybírá nové zaměstnance do mezinárodního týmu.

## **Klíčové pojmy**

strategické řízení lidských zdrojů, PESTEL, SWOT, participace zaměstnanců, kultura, mentální programování, kulturní relativismus, korelace, universalismus, partikularismus, stereotypy, kulturní předpojatost, dimenze, vzdálenost moci, individualismus, kolektivismus, maskulinita, femininita, vyhýbání se nejistotě, krátkodobá a dlouhodobá orientace, akční výzkum

## **Annotation**

This diploma thesis concentrates on problems of human resources management in a multicultural environment. The attention is focused on intercultural differences and their solutions, and the role of national stereotypes and attitudes. In the practical part of this diploma thesis is dedicated to problems of the correct employee selection of an international team and what role a personnel department has. And also what an employee profile of personnel department who hires and selects a new employee into the international team should be.

## **Key words**

strategic human resource management, PESTEL, SWOT, employee participation, culture, mental programming, culture relativism, correlation, universalism, particularism, stereotypes, cultural prejudice, dimension, power distance, individualism, collectivism, masculinity, femininity, uncertainty avoidance, short term and long term orientation, action research

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Pojetí strategie .....	10
1.2 Definice strategického řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů.....	12
1.3 Vlivy na strategii řízení lidských zdrojů.....	12
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	14
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	15
1.4 Význam strategického řízení lidských zdrojů.....	16
1.5 Cíle strategického řízení lidských zdrojů.....	18
1.6 Názor autora .....	19
<b>2 PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 20</b>	<b>20</b>
2.1 Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích.....	20
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na výkon.....	21
2.2.1 Kontingenční model .....	21
2.2.2 Model strategického přizpůsobování .....	22
2.2.3 Model shody .....	23
2.3 Strategické ŘLZ zaměřené na loajalitu a oddanost zaměstnanců .....	24
2.3.1 Harvardský systém .....	25
2.4 Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na míru zapojení a participace zaměstnanců	26
2.4.1 Model nejlepšího výsledku .....	27
2.4.2 Modely vázané na politické teorie a teorie procesů změny .....	28
2.5 Rozmanitost řízení lidských zdrojů .....	28
2.6 Výhrady k řízení lidských zdrojů .....	29
2.7 Názor autora .....	31
<b>3 INTERKULTURNÍ ROZDÍLY V ORGANIZACI.....</b>	<b>34</b>
3.1 Mnohoznačnost kultur .....	35
3.2 Kultura jako mentální programování.....	35
3.2.1 Kulturní relativismus .....	38
3.2.2 Kulturní změny v historii.....	39
3.2.3 Symboly, hrdinové, rituály a hodnoty .....	40
3.2.4 Vrstvy kultury.....	44
3.3 Dimenze národních kultur .....	45
3.3.1 Statistické vyhodnocení výzkumu IBM.....	46
3.3.2 Přidání páté dimenze .....	47
3.4 Vzdálenost moci .....	50

3.4.1 Definice vzdálenosti moci .....	53
3.4.2 Vzdálenost moci na pracovišti.....	55
3.4.3 Budoucnost rozdílů ve vzdálenosti moci .....	56
3.5 Individualismus a kolektivismus .....	56
3.5.1 Definice individualismu a kolektivismu .....	60
3.5.2 Individualismus a kolektivismus na pracovišti .....	61
3.5.3 Budoucnost rozdílů individualismu a kolektivismu.....	64
3.6 Maskulinita a femininita .....	64
3.6.1 Definice maskulinity a femininity .....	67
3.6.2 Maskulinita a femininita na pracovišti.....	68
3.6.3 Budoucnost rozdílů maskulinity a femininity .....	70
3.7 Vyhýbání se nejistotě.....	71
3.7.1 Definice vyhýbání se nejistotě.....	74
3.7.2 Vyhýbání se nejistotě na pracovišti .....	75
3.7.3 Budoucnost rozdílů ve vyhýbání se nejistotě.....	78
3.8 Krátkodobá a dlouhodobá orientace .....	79
3.8.1 Definice krátkodobé a dlouhodobé orientace .....	81
3.8.2 Krátkodobá a dlouhodobá orientace na pracovišti .....	82
3.8.3 Budoucnost rozdílů v krátkodobé a dlouhodobé orientaci.....	84
3.9 Kulturní rozdíly v pojetí dalších autorů .....	85
3.10 Názor autora .....	87

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

<b>4 VÝZKUM PROCESU NABÍRÁNÍ A VYBÍRÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO MEZINÁRODNÍHO TÝMU.....</b>	<b>90</b>
4.1 Faktory výběru zaměstnance .....	90
4.2 Profil personalisty.....	91
4.3 Akční výzkum .....	92
4.4 Výzkumná část .....	92
4.4.1 Vyhodnocení výzkumu.....	93
4.4.2 Shrnutí výzkumu.....	98
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
<b>6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>102</b>
<b>7 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>105</b>
<b>8 SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>106</b>



## ÚVOD

V dnešní době nelze střetům různých kultur zabránit, a to jak v soukromém životě, tak i v tom profesním. V zaměstnání se čím dál tím častěji setkáváme s různými lidmi, kteří pocházejí z odlišných částí světa a k těmto lidem se chováme obvykle stejně jako ke své vlastní kultuře. Obdobné chování očekáváme i od nich. Problém nastává, kdy z očekávaného chování, vyplyne chování námi neočekávané. Velmi často docházíme k názoru, že jsme nic špatného neudělali, protože většina našich spolupracovníků pocházející ze stejné země jako my, by reagovali „očekávaně“. V tomto případě je nutné zdůraznit, že mince má dvě strany, ale my vidíme pouze tu jednu. Naše vlastní hodnoty jsou nastaveny jinak, než našich kolegů z jiných zemí. Pro zjednodušení si zkusme představit barevné spektrum duhy, kde každý odstín jednotlivé barvy charakterizuje odlišné hodnotové rámce. Jak je z této ilustrace patrné, není možné se každému chovat stejně, protože každý uznává jiné hodnoty než my, a proto si autor vybral problematiku řízení lidských zdrojů a různých kultur s cílem nalezení určité spojitosti.

A právě nalezení spojitosti je obsahem diplomové práce. V první kapitole se autor věnuje pojetí strategického řízení lidských zdrojů, jaké vlivy na něj působí a analýzy, jak tyto vlivy determinovat. Dále se autor zaměřuje na význam a cíle strategického řízení lidských zdrojů.

Ve druhé kapitole jsou uvedeny modely strategického řízení lidských zdrojů a úskalí jejich uplatnění v organizacích.

Významnost interkulturních rozdílů v organizaci je popsána v nejobsaáhlejší kapitole tři, kterou autor považuje za stěžejní část diplomové práce. V této kapitole je čtenář podrobně seznámen se základními pojmy a mnohoznačností kultur, které mají vliv nejen na interakci mezi zaměstnanci, ale také i na řízení lidských zdrojů.

Praktická část diplomové práce je uvedena v kapitole čtyři. Je zaměřena na jednu z částí řízení lidských zdrojů, tj. na proces náboru a výběru nových zaměstnanců do mezinárodního týmu organizace, v níž je nyní autor zaměst-

nán. Na základě získaných dat pomocí dotazníku a jejich vyhodnocení, byl vytvořen krátký manuál pro personalisty za účelem vylepšení tohoto procesu.

Každá z výše uvedených kapitol je zakončena autorovým osobním názorem, včetně závěrečné části diplomové práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personálních strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle. Abychom pochopili pojem strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné chápat pojetí strategie, na němž je založeno. Tím se zabývá první část této kapitoly, v níž se nachází pojetí a definice strategického řízení lidských zdrojů následovaného výkladem jeho cílů a vnějších i vnitřních podmínek organizace (ARMSTRONG, 2010).

### 1.1 Pojetí strategie

Strategie určuje směr, kterým se organizace vztahuje ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (**strategický záměr**) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (**na zdrojích založená strategie**). Podniková strategie se týká získávání **konkurenční výhody**. Efektivní vytváření a realizace závisí na strategické schopnosti manažerů organizace. Podle toho, jak je to vyjádřeno v profesních standardech britského CIPD<sup>1</sup>, to znamená schopnost vytvářet dosažitelné vize budoucnosti, předvídat dlouhodobý vývoj, předpokládat možnosti volby (a jejich pravděpodobné důsledky), volit správný postup, povznést se nad každodenní detaily, zpochybňovat a snažit se změnit *status quo*. Strategie je vyjádřena ve **strategických cílech** a formulována a realizována pomocí **strategických plánů** v procesu **strategického řízení**. Strategie je určována realizací, která zahrnuje řízení změny a plánování.

---

<sup>1</sup> CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) – profesní sdružení pro profesionály řízení lidských zdrojů ve Velké Británii.

Významným aspektem je potřeba dosažení **strategického souladu**. Tento termín se používá ve třech významech:

- sladování schopností a zdrojů organizace s příležitostmi existujícími ve vnějším prostředí;
- sladování jedné oblasti strategie, například strategie řízení lidských zdrojů, s podnikovou strategií;
- zabezpečování toho, aby různé stránky strategie byly vzájemně skloubeny a vzájemně se podporovaly.

Pojetí strategie není nic přímočarého a jednoznačného. Existuje mnoho různých teorií o tom, co to je a jak to funguje. Mintzberg a kol. (1988) konstatují, že strategie může mít řadu významů:

- **plán** nebo něco podobného – směr, návod, postup;
- **ideál, model**, tj. důslednost v chování v průběhu času;
- **stanovisko**, základní způsob činnosti organizace;
- **taktický trik**, specifický „manévr“ směřující k přelstění oponenta nebo konkurenta.

Formulování podnikové strategie lze definovat jako proces vytváření a definování směru či směřování. Často bývá charakterizováno jako logická, postupná záležitost, jejímž výsledkem je formální, oficiální psané prohlášení, které je rozhodujícím vodítkem pro dlouhodobé záměry organizace (ARMSTRONG, 2010).

## 1.2 Definice strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický

záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad (ARMSTRONG, 2010).

Jinou definici uvádí Koubek (2007): Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

### 1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit. Z tohoto procesu se během času vynořuje proud rozhodnutí, která formují modely, vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů, která definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Ty pak orientují rozhodování organizace na to, co je třeba udělat a co je třeba změnit v konkrétních oblastech řízení lidí (ARMSTRONG, 2010).

## 1.3 Vlivy na strategii řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů se musí zabývat nejen vnitřními podmínkami organizace, ale také podmínkami vnějšími. Mezi **vnitřní podmínky** patří:

- **organizace** (velikost organizace, organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura aj.);
- **práce** (charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter aj.);
- **pracovníky** [počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita (fluktuační), osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky aj.].

Vnější podmínky určují mantinely, v nichž se mohou pohybovat strategické úvahy i konec konců – řešení běžných úkolů personální práce. Jsou to především následující **vnější podmínky**:

- **populační vývoj** a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a pracovních sil;
- **vývoj trhu práce**, především vývoj vztahu mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich, a to nejen co do množství, ale i co do struktury;
- **změny techniky a technologie** využívané nebo využitelné v organizaci;
- **změny hodnotových orientací lidí**, především změny profesně kvalifikačních orientací, orientacích týkajících se vzdělání, rodiny, volného času, sociálních potřeb apod. Důležité je zejména rozpoznat míru stability oblíbenosti určitých povolání, typů vzdělání, popřípadě modelů rodiny a rodinných orientací žen;
- **prostorová mobilita** obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil – včetně mezistátní mobility, překážky bránící volné mobilitě (administrativní, bytové, sociálně psychologické aj.), migrační atraktivita jednotlivých sídel či regionů a její územní diferenciaci, rezidenční orientace (preference) lidí (míra oblíbenosti bydlení v různých typech sídel, např. přitažlivost velkoměst či území vyznačujících se určitou kvalitou životního prostředí);
- **pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti** (evropská, státní či lokální), míra jejich stability;
- **průběh tzv. průmyslového cyklu**, tj. střídání období konjunktury a deprese;
- **možné změny v poptávce po výrobcích či službách** organizace (jak co do množství, tak co do struktury), popřípadě možné změny konkurenčního prostředí na trhu výrobních a služeb, možné změny na trhu surovin a energií;
- **změny v míře otevřenosti národní ekonomiky**, stabilitu politických poměrů a zákonů spoluvytvářejících další podmínky pro činnost organizace atd;

Mimořádný význam má zkoumání většiny těchto podmínek v bezprostředním okolí sídla organizace, v území, v němž má trvalé bydliště rozhodující část pracovníků organizace, v žádném případě však nelze ignorovat ani ostatní regiony státu či dokonce zahraničí. Pracovní síla v zemích

s vyspělou tržní ekonomikou se vyznačuje vysokou prostorovou i pracovní mobilitou, a organizace tak nebývají závislé pouze na pracovních zdrojích nacházejících se v nejbližším okolí (KOUBEK, 2007).

Jak je patrné, strategické řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu mnoho faktorů, které ovlivňují nejen pracovní sílu organizace, ale i organizaci samotnou. Z těchto důvodů je nutné vnější i vnitřní podmínky analyzovat. K tomu slouží PEST a SWOT analýzy, které jsou popsány v následujícím textu.

### 1.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýzy makroprostředí se zaměřují na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. Podle počátečních písmen vlivů politických (*Political*), ekonomických (*Economic*), sociálních (*Social*) a technologických (*Technological*) nazýváme analýzu PEST. Přidáním dalších vlivů vzniká další variace analýzy PESTEL, která navíc odráží prvky environmentální a legální (právní). Struktura této analýzy je zobrazena na obrázku 1. Smyslem analýzy je zjišťovat jak statická data, tak především trendy, ke kterým dochází a z nichž lze usuzovat budoucí vývoj. V rámci analýzy vlivů se snažíme o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu;
- jejich zhodnocení a výběr významných vlivů;
- odhad trendů a intenzity působení vlivů;
- posouzení časového horizontu.

Proto analytické postupy ve firmě začínáme většinou analýzou globálního prostředí. Patří sem vlivy základních geopolitických, vědeckotechnických, hospodářských a kulturních dohod ve světě, vliv různých regionálních seskupení a nadnárodních organizací, korporací, firem a mezinárodních sdružení.

Hlavní pozornost při analýze makroprostředí se věnuje každá firma vývoji a trendům v zemích největších obchodních zájmů. V závislosti například na velikosti firmy, její strategii, obsazení trhu a tržní pozici by měla analýza začínat na nadnárodní úrovni a přes národní trh se nakonec věnovat vlivům v konkrétním regionu (KOZEL, MYNÁŘOVÁ, SVOBODOVÁ, 2011).

Obrázek 1: Analýza vnějšího prostředí podle rámce PESTEL

<p><b>Analýza politického prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riziko vojenské invaze</li> <li>• právní rámec vymáhání plnění smluv</li> <li>• ochrana duševního vlastnictví</li> <li>• obchodní regulační opatření a tarify</li> <li>• protěžování obchodní partneři</li> </ul>	<p><b>Analýza ekonomického prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• typ ekonomického systému v zemích, v nichž firma provozuje svou činnost</li> <li>• státní zásahy do volného trhu</li> <li>• komparativní výhody hostitelské země</li> <li>• směnné kurzy a stabilita měny hostitelské země</li> <li>• výkonnost finančních trhů</li> <li>• kvalita infrastruktury</li> <li>• kvalifikační úroveň pracovní síly</li> <li>• mzdové náklady</li> <li>• fáze podnikatelského cyklu (např. prosperita, recese, zotavení)</li> <li>• míra ekonomického růstu</li> <li>• disponibilní příjmy</li> <li>• míra nezaměstnanosti</li> <li>• míra inflace</li> <li>• úrokové sazby</li> </ul>	<p><b>Analýza technologického prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• úroveň technologického rozvoje</li> <li>• vliv technologií na produktovou nabídku</li> <li>• vliv na strukturu nákladů</li> <li>• vliv na strukturu hodnotového řetězce</li> <li>• míra rozšíření technologie</li> </ul>
<p><b>Analýza společenského prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demografické poměry</li> <li>• třídní struktura</li> <li>• školství</li> <li>• kultura (genderové role atd.)</li> <li>• podnikatelský duch</li> <li>• postoje (zdraví, environmentální uvědomění, výživa)</li> <li>• trávení volného času</li> </ul>		<p><b>Analýza právního prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopolní zákonodárství</li> <li>• cenová regulační opatření</li> <li>• zdanění – daňové sazby a pobídky</li> <li>• mzdová legislativa – minimální mzda a přesčasy</li> <li>• týdenní fond pracovní doby</li> <li>• povinné zaměstnanecké výhody</li> <li>• odvětvové bezpečnostní předpisy</li> <li>• požadavky na označování výrobků</li> </ul>
<p><b>Analýza životního prostředí:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• emise skleníkových plynů</li> <li>• objem produkováných pevných odpadů</li> <li>• objem vypouštěných tekutých odpadů</li> <li>• spotřeba energie</li> <li>• recyklace</li> <li>• spotřeba čisté vody</li> <li>• celková environmentální stopa</li> </ul>		

Zdroj: KAPLAN S.R., NORTON P.D., *Efektivní systém řízení strategie*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 60

### 1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza mikroprostředí přezkoumává vlastní výkonnost a způsobilost organizace. K tomu slouží SWOT analýza a je pravděpodobně nejstarším a nejzákladnějším ze všech nástrojů analýzy strategie, který určuje existující silné stránky a slabiny příslušné organizace, nadcházející příležitosti a nepříjemné hrozby, jimž musí organizace čelit, jak to naznačuje následující matice na obrázku 2 (KAPLAN S. R., NORTON P. D., 2010).



Obrázek 2: Matice SWOT analýzy

	Prospěšné z hlediska dosažení vize organizace	Škodlivé z hlediska dosažení vize organizace
Vnitřní atributy	Silné stránky	Slabiny
Vnější atributy	Slabé stránky	Hrozby

Zdroj: KAPLAN S.R., NORTON P.D., *Efektivní systém řízení strategie*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2010. s. 61

Vnější atributy jsou utříděny buď jako příležitosti, nebo jako hrozby, vnitřní atributy pak jako silné stránky, popřípadě slabiny. Atributy, kterých se třídění a vyhodnocování bude týkat, bývají určeny v průběhu procesu strategického plánování (KAPLAN S. R., NORTON P. D., 2010).

## 1.4 Význam strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je modifikací firemní strategie zaměřené na dosahování dlouhodobých (event. střednědobých) cílů organizace v oblasti sociálního subsystému. Zaměřuje se na budoucnost organizace z hlediska dosažení tzv. „strategického souladu“ - sladění rozvoje sociálního a technického subsystému organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují organizaci od jejích konkurentů. Formuluje záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a stará se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů, o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí. Při definování strategie řízení lidských se zaměřujeme na:

- stanovení efektivního způsobu získávání, motivování, rozvíjení a udržení způsobilých pracovníků (jak dosáhnout souladu mezi požadavky pracovních míst a disponibilními způsobilostmi pracovníků a co je potřeba pro to udělat, jak zvýšit produktivitu práce a zároveň osobní uspokojení zaměstnanců atd.);
- provázání nejdůležitějších personálních aktivit s firemní strategií;

- vypracování principů a postupů pro řízení a správu lidských zdrojů ve vazbě na interní předpisy zaměřené na optimalizaci personálních procesů a omezování rizik (BARTÁK, 2010).

K tomu potřebujeme:

- plánování lidských zdrojů;
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systému personální práce založený na politice zaměstnávání lidí a strategii pracovní síly;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů jasně formulované podnikové strategii;
- nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“ (ARMSTRONG, 2010).

Požadavky na lidské zdroje vzrůstají úměrně k tomu, jak si organizace a jejich vedení začínají uvědomovat rozhodující význam jejich způsobilosti – zejména rychlosti a kvality osvojování nových způsobilostí nezbytných pro budoucí uplatnění – pro udržení a upevnění konkurenceschopnosti firmy. Ukazuje se, že schopnost organizace učit se rychleji, než konkurence a schopnost rekonstruovat a přizpůsobovat dovednosti, struktury a hodnoty potřebám organizace, propojuje oblast strategie lidských zdrojů s konkurenční výhodou. Pouze schopnost organizace učit se rychleji a kvalitněji, získané znalosti si vzájemně poskytovat a vytvářet na jejich základě znalosti nové, představuje trvalý zdroj konkurenční výhody. Organizace tedy musí mít:

- schopnost identifikovat konkurenční síly působící v daném odvětví a porozumět jim;
- způsobilost mobilizovat a řídit zdroje nutné pro zvolenou strategickou akci či reakci;
- zázemí v lidských zdrojích, které jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné jinými.

Hodnota lidských zdrojů v organizaci se opírá o:

- způsobilosti obecné umožňující flexibilní adaptaci zaměstnanců na měnící se pracovní podmínky a požadavky a širší využití možnosti pracovat na různých pracovních místech;

- způsobilosti specifické zahrnující výše zmíněnou vzácnost, nenapodobitelnost a nenahraditelnost zejména klíčových pracovníků, o jejichž loajalitu, motivaci a stabilizaci musí organizace přednostně usilovat (BARTÁK, 2010).

## 1.5 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet podmínky pro zabezpečení žádoucích způsobilostí zaměstnanců v dlouhodobém a střednědobém horizontu. Zajistit, aby organizace disponovala kvalifikovanými, oddanými a dobře motivovanými pracovníky k dosahování trvalé konkurenční výhody.

K dosahování cílů strategického řízení lidských zdrojů se používá tvrdých nástrojů (normy, směrnice, direktivy, harmonogramy, příkazy apod.) a měkkých nástrojů (navození vztahů participace, kooperace, motivace pracovníků) v nejrůznějších kombinacích. Převaha tvrdých nástrojů řízení je typická pro řízení v prostředí jednoznačnosti a je vymezeno direktivním řízením zaměřeným na „**vykonávání věcí správně**“ (tedy podle příkazu). Převaha měkkých nástrojů je typická v prostředí mnohoznačnosti a bývají u vyspělých organizací preferovány participativní formy řízení zaměřené na „**vykonávání správných věcí správně**“. Ty otevírají zaměstnancům prostor pro tvořivost, originalitu, a jejich zacílení na nové podnikatelské příležitosti, možnosti zlepšování procesů, výrobků a služeb. Měkké formy řízení kladou důraz na rozvíjení etických mezilidských vztahů, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života.

Cíle řízení lidských zdrojů můžeme členit na:

- **funkční** – vytváření optimálního pracovního prostředí, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání zdrojů;
- **kohezivní** – soulad mezi zájmy, potřebami, aspiracemi, tužbami a osobním rozvojem zaměstnance a potřebami organizace;
- **organizační** – efektivní plánování zaměstnanosti, výcviku a zaškolení, hodnocení pracovního výkonu, kontrolní činnost atd.;

- **správní** – jedná se o činnost vedoucí k dodržování platné legislativy, vztahů mezi jednotlivými subjekty vně organizace.

Jedním z klíčů, jak dosáhnout trvalé konkurenční výhody, je schopnost poukázat na rozdíl v tom, co podnik nabízí svým zákazníkům, a v tom, co nabízí konkurence. Takového rozdílu lze dosáhnout tím, že organizace bude mít takovou strategii lidských zdrojů, které zajistí, že:

- bude mít kvalitnější zaměstnance než její konkurenti;
- bude rozvíjet jedinečný intelektuální kapitál organizace;
- bude zkvalitňovat kulturu povzbuzující v organizaci proces učení, sdílení a rozvíjení znalostí;
- bude vytvářet efektivní inovace zabezpečující předstih organizace před konkurencí (BARTÁK, 2010).

## 1.6 Názor autora

Autor se z výše uvedeného domnívá, že než se organizace rozhodne pro strategii řízení lidských zdrojů, musí nejprve provést vnitřní a vnější analýzu (SWOT a PEST), aby rozhodnutí o konkrétní strategii řízení lidských zdrojů směřovalo správným směrem. Organizace se také musí rozhodnout, zdali bude chtít podnikat na místním trhu nebo také i v zahraničí, znát konkurenční prostředí a svůj potenciál, aby se mohla na trhu prosadit. Na základě zpracovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí je potřeba, aby si organizace uvědomila důležitost významu strategie řízení lidských zdrojů a jasně stanovila cíle, jaké by strategie řízení lidských zdrojů měla mít. V další části se autor věnuje různými přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů, které organizace nejčastěji používají.

## **2 PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Základním kritériem pro rozlišení jednotlivých teorií řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je jejich přístup k plnění základních činností, jakými jsou: plánování, organizování, personální zajištění aktivit organizace (nábor, výběr, rozmisťování, vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků), vedení lidí a kontrola. Významné rozdíly jsou patrné v míře reaktivního, indiferentního, či proaktivního přístupu ke změnám ve vnějším prostředí, v organizaci a zejména v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů. V následujících kapitolách autor popisuje možné přístupy řízení lidských zdrojů, a to řízení zaměřené na vysoký výkon (vysoce výkonnou práci), řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování (BARTÁK, 2010).

### **2.1 Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích**

Cílem přístupu založeného na zdrojích je dosáhnout strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi s cílem získat přidanou hodnotu z efektivního rozmístění a využití zdrojů.

Přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů založený na zdrojích se zaměřuje na produktivní zdroje v organizaci v zájmu dosažení konkurenční výhody. Té lze dosáhnout, jestliže je firma schopna získat kvalitní zaměstnance (talenty), rozvíjet je a využívat jejich znalosti a dovednosti lépe a efektivněji, než konkurence. Organizace tak získává konkurenční výhodu: vyšší objem a úroveň znalostí a dovedností, zužitkovaných v efektivních inovacích, posilujících konkurenceschopnost firmy.

Toho lze dosáhnout tím, že firma má motivované zaměstnance a s kvalitnějšími způsobilostmi než konkurence, uchovává a rozvíjí jedinečný intelektuální kapitál podniku, podporuje učení probíhající v organizaci a vy-

znává vize a hodnoty spjaté se společenskou odpovědností, kulturou, etikou, které zaměstnance stmelují společným zacílením jejich úsilí (BARTÁK, 2010).

## **2.2 Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na výkon**

Výkonnost firmy je spjata s produktivitou a kvalitou práce, úrovní služeb zákazníkům, zisky a hodnotou pro akcionáře. Přispívá k ní sdílená firemní vize, poslání, leadership (umění vést), benchmarking (srovnávání se s jinými, inspirace pozitivními příklady) a controlling (umožňující objektivizaci exaktně měřitelných dat).

Tento typ řízení lidských zdrojů charakterizuje decentralizované, přenesené rozhodování zabezpečené těmi, kteří mají nejbližší k zákazníkovi, aby se neustále obnovovala a zlepšovala nabídka zákazníkům. Dále sem patří rozvíjení schopností lidí na všech úrovních pomocí vzdělávání, se zvláštním důrazem na schopnosti řídit sám sebe a na týmové schopnosti v zájmu zlepšování výkonu a potenciálu organizace. Důraz je také kladen na soulad procesů výkonu, výroby a řízení lidí s cíli organizace. Dodržují se přísné a pečlivé postupy při získávání a výběru pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoji, a využívá se pobídkových systémů odměňování a řízení pracovního výkonu (BARTÁK, 2010).

### **2.2.1 Kontingenční model**

Tento model předpokládá, že lidi je třeba řídit podobným způsobem, jako každý jiný zdroj v organizaci, tzn. pořídít je levně, používat úsporně a tam, kde to má největší účinek, a rozvíjet je tak, aby přinášeli organizaci maximální prospěch.

Kontingenční model se opírá o výsledky Michiganské školy (Fobrun, Tichy a Devanna). Soustřeďuje se na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Výkon organizace závisí na tom, zda se vytvoří pevný svazek mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace. Veškeré personální činnosti, zejména výběr a hodnocení pracovníků, jejich odměňování a rozvoj, musí být zaměřeny na harmonizaci chování a jednání zaměst-

nanců s dominantní soustavou hodnot organizace, její kulturou, a orientovány na maximalizaci výkonu (BARTÁK, 2010).

### **2.2.2 Model strategického přizpůsobování**

Vychází z kontingenčního modelu. Je dílem Schulera a Jacksona z New York University. Jeho autoři identifikovali nejdůležitější praktické problémy řízení lidských zdrojů, při jejichž řešení je třeba přijímat strategická rozhodnutí. V zájmu dosažení nejúčinnějšího typu chování se zaměřili na možné alternativy rozhodování prostřednictvím tzv. „menu strategických voleb“ (např. volbou široce či úzce pojatého systému rozvoje kariéry, preferování interních či externích zdrojů při obsazování volných pracovních pozic atd.). To má usnadnit konzistentnost chování, resp. dosažení souladu mezi nejúčinnějším typem chování a strategií organizace.

Další vývoj tohoto modelu přispěl k formulaci tří závěrů významných pro úspěšnou strategii řízení lidských zdrojů:

- pochopení povahy strategického záměru (jeho sdílení zaměstnanci);
- vytvoření konzistentnosti chování zaměstnanců (soulad mezi záměry obsaženými ve filosofii organizace, v jejím kodexu etiky, a reálným chováním a jednáním zaměstnanců);
- přenesení podstatné části odpovědnosti za řízení lidských zdrojů na liniové manažery.

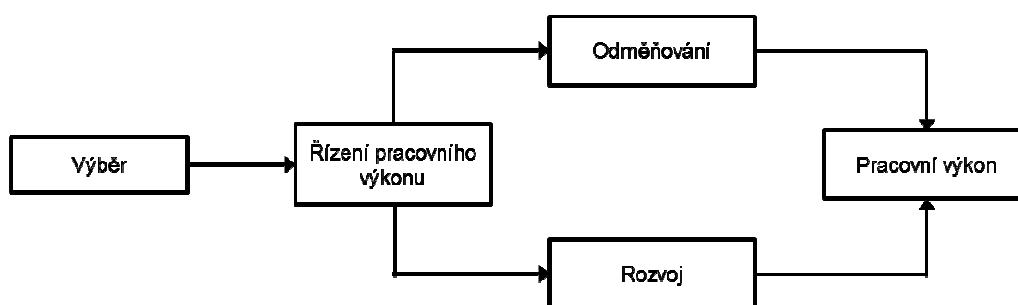
Kontingenční modely, obohacené o modely strategického přizpůsobování, umožňují propojení a sladění všech oblastí politiky řízení lidských zdrojů v zájmu realizace předem dané strategie organizace a kontinuálního zlepšování jejích výsledků. To je výhodou při relativně stabilních vnějších a vnitřních podmínkách. V podmínkách změn, zejména diskontinuálních, je jejich využití limitováno nízkou flexibilitou, spjatou zejména s podceňováním úlohy konfliktu (BARTÁK, 2010).

### 2.2.3 Model shody

Tento model vychází z pojetí řízení lidských zdrojů, která vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984). Jeho představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (určitá úprava cyklu je znázorněna na obrázku 3), který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

- **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními procesy;
- **hodnocení** – řízení pracovního výkonu;
- **odměňování** – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace; musí odměňovat stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti;
- **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků (ARMSTRONG, 2010).

Obrázek 3: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 29



## 2.3 Strategické ŘLZ zaměřené na loajalitu a oddanost zaměstnanců

Jedno ze základních poslání řízení lidských zdrojů je zvyšování vzájemné oddanosti či loajality zaměstnanců. K této oddanosti by měl jedinec dospět spíše na základě své motivace, důvěry v organizaci a profiremní orientace, než na základě vnějších tlaků, eventuálně sankcí. Lze toho dosáhnout několika způsoby:

- důraz na vzdělavatelnost a oddanost vyjádřené hodnocením zaměstnance nejen na výkon, ale zároveň i za růst jeho potenciálu;
- vytváření žebříčku kariéry;
- posilování flexibility zaměstnanců;
- nahrazení relativně statických popisů pracovních míst dynamicky pojatými charakteristikami pracovní funkce;
- zplošťování organizační struktury (snižování počtu úrovní řízení);
- odstraňování statusových bariér mezi pracovníky zařazenými na různých úrovních firemní hierarchie;
- posilování spolupráce mezi pracovníky různých organizačních jednotek (např. odstraňování odvěké rivalry mezi obchodníky a techniky);
- orientace na týmovou spolupráci při získávání, využívání a šíření informací (týmové brífinky), při strukturování a organizaci práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality), uplatňování principu „obohacování práce“, pověřování pracovníků úkoly, jejichž plnění jim přináší uspokojení z vykonávané práce, modifikace forem hodnocení a systémů odměňování preferujících princip zásluhovosti;
- podpora aktivity pracovníků při řízení kvality výrobků a služeb (BARTÁK, 2010).

### 2.3.1 Harvardský systém

Jeho zakladatelem, jak už název zčásti naznačuje, je Harvard Business School (autoři Beer, Spector, Lawrance, Mills, Walton) (BARTÁK, 2010).

Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit, když si manažeři-generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout (ARMSTRONG, 2010).

Harvardská škola (nazývaná též teorií zájmových skupin) vychází z požadavku sladit zájmy všech aktérů: vnějších (stát, společnost, obec) i vnitřních (tzn. majitelů, managementu, odborů a zaměstnanců) a vytvořit k tomu potřebné mechanismy – především koordinovat čtyři oblasti politiky:

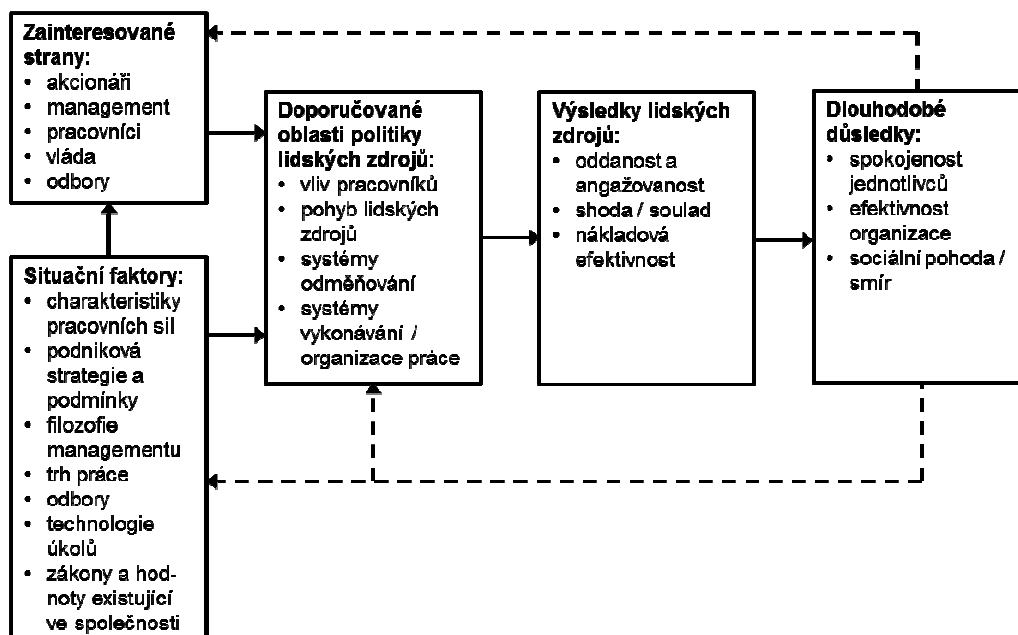
- **toky lidských zdrojů**, tj. všechny činnosti, které jsou zapotřebí k řízení pohybu lidí do organizace, v jejím rámci a směrem ven, zejména získávání, vzdělávání, rozvoj a stabilizace klíčových zaměstnanců v organizaci;
- **systémy odměňování** – tedy činnosti, které jsou nezbytné k tomu, aby přilákaly, motivovaly a stabilizovaly zaměstnance v organizaci;
- **systémy práce** – tzn. definovat, navrhovat a optimalizovat pracovní procesy komplexně, se zřetelem ke koordinaci lidí, informací, technologií a činností tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků;
- **vliv zaměstnanců** – posilování vlivu zaměstnanců participativním stylem řízení, uplatňováním delegování, principů obohacování práce, přenášením pravomoci a odpovědnosti směrem dolů až na úroveň, kde se procesy vykonávají.

Soulad uvedených čtyř systémů řízení lidských zdrojů má zajistit oddanost a angažovanost zaměstnanců a zároveň shodu, způsobilost a nákladovou efektivnost v rámci celé organizace. Zvláště je třeba uvést dvě podmínky nezbytné pro realizaci uvedeného souladu:

- liniový manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;

- posláním řízení lidských zdrojů je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se co nejvíce vzájemně podporovaly (BARTÁK, 2010).

Obrázek 4: Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 30

Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů (ARMSTRONG, 2010).

## 2.4 Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na míru zapojení a participace zaměstnanců

Tento přístup programově vychází z organizační kultury a stylů řízení, které preferují partnerskou spolupráci vedení a zaměstnanců. Partnerství v podnikání předpokládá, že jsou uspokojovány zájmy obou stran: firma dosahuje nadstandardních výsledků díky tomu, že respektuje zájmy, potřeby a oče-

kávání svých zaměstnanců. To se jí mnohonásobně vrací v postupné proměně podstatné části zaměstnanců z role pasivních plničů do role zlepšovatelů až spolupodnikatelů.

Vedení firmy vytváří vstřícné prostředí pro zaměstnance jako partnery v podnikání s vědomím toho, že reálné kroky k úsporám, odstraňování duplicit, zlepšování procesů mohou učinit pouze ti, jichž se uvedené problémy přímo týkají.

Partnerský vztah vedení k zaměstnancům směřuje k tomu, aby se také chtěli aktivně zapojit do procesu změn v organizaci. Je vyjádřením respektu ke znalostem a zkušenostem zaměstnanců, ochoty naslouchat jejich námětům a připomínkám a rozšiřovat prostor pro uplatňování jejich podnětů k řešení firemních záležitostí.

Důležitou roli v tomto procesu hraje interní komunikace. Umožňuje vytvářet a rozvíjet příznivé vnitrofiremní klima prohlubováním dialogu o poslání, cílech, hodnotách a problémech organizace či jejich složek mezi vedením a zaměstnanci (po vertikále), mezi zaměstnanci na srovnatelné úrovni pracujícími v různých útvarech (po horizontále) a napříč celou firmou (po diagonále). Prohlubuje se tak vzájemné porozumění pro to, čeho má být dosaženo, přesvědčení, že toho lze dosáhnout a ochota zaměstnanců udělat pro to vše, co je v jejich silách (BARTÁK, 2010).

#### **2.4.1 Model nejlepšího výsledku**

Tento model se opírá spíše o oddanost a angažovanost aktivních, na výsledcích organizace zainteresovaných pracovníků, než o jejich pouhou ochotu se podřídit intencím vedení. Proto staví na zlepšování organizační kultury, na sladování zájmu zaměstnanců se zájmy organizace (BARTÁK, 2010).

## 2.4.2 Modely vázané na politické teorie a teorie procesů změny

Změny ve vnějším a vnitřním prostředí představují nutnou podmínku pro změnu strategie organizace a transformaci strategie řízení lidských zdrojů. Obecně vzato, podobná transformace je snáze proveditelná:

- v období krize;
- když se dobře identifikují nedostatky ve výkonu organizace;
- když má organizace charismatické vedení;
- když přesměrování strategie vyjadřují různorodé inteligentní a aktivní řídicí týmy.

Strategie řízení lidských zdrojů je u těchto modelů chápána jako „učení se v akci“, kdy už nemusí jít pouze o více či méně flexibilní a efektivní reagování na měnící se vnější, ale o aktivní přístup ke změnám, v mezním případě vyjádřený Shumpeterovou „kreativní destrukcí“. Při ní organizace aktivně vytváří: zásadním způsobem mění svou strategii, orientaci na poskytované výrobky či služby, portfolio klientů, strukturu a požadované způsobilosti zaměstnanců, tudíž i strategii řízení lidských zdrojů (BARTÁK, 2010).

## 2.5 Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Uvedené charakteristiky řízení lidských zdrojů nemají univerzální platnost. Existuje mnoho modelů a postupy v různých organizacích jsou různé, často dokonce odpovídají teoretické verzi řízení lidských zdrojů jen v několika málo ohledech. Avšak z pohledu personálního manažera mohou výše uvedené modely řízení lidských zdrojů vést k zamyšlení o změně řízení lidských zdrojů ve své organizaci a zjistit, k jakému modelu řízení lidských zdrojů se řízení lidských zdrojů v jeho organizaci nejpravděpodobněji blíží.

Storey (1989) rozlišuje mezi „tvrdou“ a „měkkou“ podobou řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba zdůrazňuje, že lidé jsou významnými zdroji, jejichž prostřednictvím organizace získává konkurenční výhodu. Tyto zdroje musejí být získávány, rozvíjeny a rozmisťovány tak, aby z toho organizace měla prospěch. Guest (1999) dodává, že řízení lidských zdrojů „odráží odvě-

kou kapitalistickou tradici v níž je dělník považován za zboží“. Důraz se tedy klade na zájmy managementu, propojení s podnikovou strategií, získání přidané hodnoty od lidí pomocí procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu a potřebu silné podnikové kultury vyjádřené v dokumentech o poslání a hodnotách organizace a podporované pomocí procesů komunikace, vzdělávání a řízení pracovního výkonu.

Měkká podoba řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů, která klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Storey (1989) ji charakterizuje jako „jednání s pracovníky s vysoce ceněným aktivem organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucím z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (dovednosti, výkonu atd.)“. Asi nejvíce měkkou podobu řízení lidských zdrojů vystihuje Kantův citát:

*„Zacházejte s lidmi spíše jako s cíli všeho snažení než jako s prostředky dosažení cílů.“*

Měkký přístup k řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu získat oddanost pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci (ARMSTRONG, 2010).

## **2.6 Výhrady k řízení lidských zdrojů**

V této kapitole se autor věnuje výhradám řízení lidských zdrojů, které ho v 90 letech 20. stol. provázelo.

Po určitou dobu bylo řízení lidských zdrojů kontroverzním tématem, zvláště pak v akademických kruzích. Hlavními výhradami bylo to, že řízení lidských zdrojů slibuje více, než poskytuje, a že jeho morálka je podezřelá a pochybná.

Noon v roce 1992 uvedl, že řízení lidských zdrojů má závažné nedostatky i jako teorie, která je založena na pojmech a tvrzeních, avšak související probléměné a hypotézy nejsou vypracovány explicitně a je příliš všeobsažná. Mabey

v roce 1998 tvrdí, že „ohlašované výsledky (řízení lidských zdrojů) jsou většinou bez výjimky nerealisticky veliké“. V roce 1999 jsou Gratton a kol. na základě svého výzkumu přesvědčeni, že existuje určité nepropojení mezi rétorikou v oblasti řízení lidských zdrojů, mezi teorií a praxí řízení lidských zdrojů, mezi tím, co personální útvar říká, že dělá, a praxí tak, jak ji vnímá zaměstnavatel, mezi tím, co si vrcholoví manažeři myslí o roli personálního útvaru, a roli, kterou personální útvar skutečně hraje. Caldwell se v roce 2004 domnívá, že řízení lidských zdrojů je „nedokončený projekt vycházející ze sebenaplňující vize toho, co by mělo být“. Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že jsou nástrojem manipulace a zabývají se i otázkou zdali je vůbec etické. Například Wilmott v roce 1993 poznamenává, že řízení lidských zdrojů funguje jako určitá forma rafinovaného a zákeřného „ovládání ochoty“ lidí, protože ve svém tvrzení zdůrazňuje, že pracovníci mají být oddáni tomu, co od nich organizace požaduje. Hlásá vzájemnost, ale za touto rétorikou je vykořisťování pracovníků. Keenoy v roce 1990 hovoří o řízení lidských zdrojů jako o „vlku v rouše beránčím“.

Mnoho kritických pohledů na řízení lidských vyjádřených řadou badatelů je založeno na přesvědčení, že řízení lidských zdrojů je nepřátelské vůči zájmům pracovníků. V souladu s předcházejícími názory je však třeba souhlasit s tím, že mnohé organizace, které si myslí, že praktikují řízení lidských zdrojů, vlastně nic takového nekonají.

Avšak výzkum prováděný Guestem a Conwaynem (1997) a zahrnující stratifikovaný náhodný vzorek 1000 pracovníků zjistil, že vyšší množství aplikace postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů bylo spojeno s vyšším hodnocením spravedlnosti, důvěry a plnění slibů manažerů. Ti, kteří měli více zkušeností s aktivitami charakteristickými pro řízení lidských zdrojů, také cítili větší jistotu zaměstnání a větší uspokojení z práce. Motivace byla významně vyšší u těch pracovníků, kteří pracovali v organizacích aplikujících více postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů (ARMSTRONG, 2010).

## 2.7 Názor autora

Autor se od roku 2006 pohybuje v pracovním prostředí a vystřídal tři různá zaměstnání. V každém se zaměstnání byla strategie řízení lidských zdrojů velmi odlišná. V prvním zaměstnání autor pracoval jako vedoucí opravárenského servisu v české firmě, která byla zaměřena na místní trh. Jeho kolegové nebyli pouze Češi, ale také z Číny. Řízení lidských zdrojů bylo zaměřeno na výkonnostním a direktivním stylu řízení lidských zdrojů. Tato povaha řízení lidských zdrojů se nejvíce podobala strategii Kontingenčního modelu, ale nebyla v souladu v myšlení autora. Snaha o zavedení měkčího přístupu a k lepšímu rozvoji zaměstnancům nebyla vyšším managementem přijata a nepřipustil ani diskusi na toto téma.

Autor se po necelých dvou letech rozhodl odejít do nového zaměstnání na pozici „test engineer“ ve vývojovém centru v nadnárodní organizaci v České republice s mateřskou organizací v Německu, která byla zaměřena na automobilový průmysl. Autorův přímý nadřízený byl Němec a jeho nejbližší kolegové byli z Německa, Slovenska, České republiky a Maďarska. Styl řízení lidských zdrojů autorovi vyhovoval lépe než v předešlém zaměstnání a ve svém nadřízeném viděl snahu o kompromisní řešení. Strategie řízení lidských zdrojů se blížila k modelu strategického přizpůsobování. I zde se však občas vyskytly direktivní příkazy a práci nejvíce ztěžovaly byrokratické postupy, při kterých (i při banálních přesunů materiálu z jedné haly do druhé) byl nutný písemný souhlas přímého nadřízeného, někdy bylo potřeba podpisů více (například vyššího nadřízeného apod.). V roce 2009, v období finanční krize, se však firma zachovala ke svým zaměstnancům lhostejně. Autorovi tolik nevadilo snížení platu, ale to, že zaměstnavatel nařizoval volno svému zaměstnanci, kdy to zaměstnavateli vyhovovalo bez ohledu na názor zaměstnanců a minimální šetření v provozních nákladech. Jako další velký prohřešek vedení firmy autor vnímal nákup služebních automobilů v tomto období. Přičemž již schválená rekonstrukce ventilačního systému v kancelářských prostorech byla zároveň odložena. Poslední ranou však bylo zachování kolegů z jiného oddělení, pro které



autor vyvíjel spolu ještě s jedním kolegou ze Slovenska, nový přístroj pro měření elektrického přechodového odporu. Po půlroční práci nám bylo na závěrečné schůzce sděleno, že se kolegům výsledky našeho výzkumu líbí, ale že si přístroj nevezmou a zadají ho externí firmě, protože jim zbyly peníze přidělené na jejich oddělení a musí je do konce roku spotřebovat. Nadřízení autora se vůbec nad tímto chováním nezarazili s tím, že „už to tak někdy bývá“. Tento postup byl pro autora naprosto nepřijatelný a opět se rozhodl po roce a půl pozici test engineer opustit.

Na začátku roku 2010 se autorovi podařilo najít pozici „product engineer“, kterou nyní vykonává, v nadnárodní firmě s mateřskou organizací v USA zaměřenou na výrobu počítačových serverů pro evropský region. Práce je zaměřena hlavně na kvalitu vyrobených počítačových serverů dodávaných zákazníkovi. Kolegové pocházejí z různých částí světa (USA, Mexiko, Singapur, Skotsko, Německo, Rumunsko, Itálie, Slovensko atd.). Strategie řízení lidských zdrojů je zcela odlišná a dala by se přirovnat k Harvardskému systému nebo ke strategii řízení lidských zdrojů zaměřené na míru zapojení a participace zaměstnanců. V této organizaci je vždy snaha o co nejlepší výsledek na základě dohod mezi zaměstnanci a nadřízenými. Často je vlastní rozhodnutí kladeno na zaměstnance. Je-li správné, není ze strany nadřízených komentováno, případně je zaměstnanec za něj pochválen. Je-li chybné, nadřízený upozorňuje na následky tohoto rozhodnutí a jaké kroky by bylo vhodné přijmout k odstranění chybného uvažování. Je už na zaměstnanci, jestli tento názor přijme či nikoliv, pak je ale za své rozhodnutí, i když je chybné, odpovědný. To se pochopitelně odráží i s hodnocením výkonu zaměstnance na konci fiskálního roku. Jelikož se v organizaci používá i hodnocení nadřízených zaměstnanci, má vedení organizace jasný přehled o tom, které procesy by se mohli v řízení lidských zdrojů zlepšit. Před jejich uvedením organizace rozešle zaměstnancům dotazník, aby se mohlo lépe určit, jaká zlepšení by si zaměstnanci nejvíce přáli nebo přidali i své vlastní nápady. Na základě vyhodnocení dotazníku se změny v řízení lidských zdrojů aplikují. Pokud zaměstnanec dosáhne nadstandardních výsledků, je svým nadřízeným navržen na participaci různých úkolů, které tolik nesouvisí s jeho pracovní náplní.

V roce 2012 bylo vedením vybráno 55 zaměstnanců k účasti „workshopu“ v rámci rozvoje řízení lidských zdrojů. Účast byla zcela dobrovolná a její odmítnutí nebylo nijak sankcionováno. Autor se rozhodl této události zúčastnit. Workshop byl hlavně zaměřen na spolupráci mezi různými odděleními v organizaci a to napomohlo pochopit, jakému pracovnímu vytížení jsou ostatní kolegové vystaveni a jak přijímají určitá rozhodnutí svých nadřízených. Nebyla to však jednorázová záležitost a spolupráce na dalších projektech mezi kolegy z různých oddělení pokračuje a je opět zcela dobrovolná.

Z autorovy pracovní zkušenosti vyplývá, že nelze jednoznačně určit přístup ke strategii řízení lidských zdrojů, které různé organizace používají, ale že se jedná o určitou pravděpodobnost, kterému se strategie řízení lidských zdrojů nejvíce blíží. Autor však zároveň netvrdí, že je jedna strategie řízení lidských zdrojů lepší než ta druhá. Každá má své výhody i nevýhody. Pokud se zaměstnanci nebude chtít podílet na změnách řízení lidských zdrojů, pak pro něj organizace, která naopak tyto zaměstnance vyhledává, nebude vhodná. Obdobně, bude-li chtít zaměstnanec změnit řízení lidských zdrojů, ale vedení organizace mu to neumožní, pak je otázka, zdali v takovém zaměstnání setrvat i nadále.

### 3 INTERKULTURNÍ ROZDÍLY V ORGANIZACI

V této kapitole se autor zaměřuje na rozdíly mezi různými kulturami na světě, a jaký vliv mají nejen na řízení lidských zdrojů v organizaci. Při psaní této části autor zjistil, že existuje mnoho publikací pojednávajících o problematice řízení lidských zdrojů bez ohledu na národní rozmanitost v organizaci nebo literatury, která se zabývá problematikou kultur ve všeobecném pojetí, ale nesusoustrdí se na problematiku řízení lidských zdrojů. Z několika možných publikací, které pojednávají o různých kulturách a jejich působení na řízení lidských zdrojů, si autor vybral literaturu od autorů Geerta a Gerta Jana Hofstedových s názvem díla *Kultura a organizace*. Hlavním důvodem tohoto výběru bylo, že autoři této publikace své názory opírají o výzkum zaměstnanců ve firmě IBM působící v několika různých zemích na světě.

Účelem této kapitoly je popsat, jak různé národy vnímají řízení lidských zdrojů různě, protože každá kultura má odlišné hodnotové rámce. Autor jako úvodní část zvolil popis základní problematiky kultur a pojetí, jak **kultura** může být definována. Autor též považuje za velmi důležité seznámit čtenáře s pojmem „**mentální programování**“ a vysvětlit, co všechno k tomuto pojmu náleží.

V dalších podkapitolách je popsán výzkum ve firmě IBM, jeho provedení a výstupy ve formě nalezení pěti dimenzí (vzdálenost moci, individualismus-kolektivismus, maskulinita-femininita, vyhýbání se nejistotě a krátkodobá-dlouhodobá orientace). Autor se věnuje pouze té části výzkumu, která souvisí s řízením lidských zdrojů a na konci každé podkapitoly se autor zamýšlí nad posláním a vizí každé dimenze. Na závěr této kapitoly autor popisuje názory ostatních autorů a osobní zkušenosti o propojenosti problematiky řízení lidských zdrojů a multikulturálního prostředí.

### **3.1 Mnohoznačnost kultur**

Svět je plný střetů mezi lidmi, skupinami a národy, kteří myslí, cítí a jednají odlišně. Zároveň jsou tito lidé, skupiny a národy vystaveni společným problémům, jejichž řešení vyžaduje spolupráci. Změny v oblasti ekologie, hospodářství, politiky, vojenství, hygieny či vývoje počasí nekončí na národních nebo regionálních hranicích. Zvládnání hrozby jaderných zbraní, globálního oteplování, organizovaného zločinu, chudoby, terorismu, znečišťování oceánů, vymírání živočišných druhů, AIDS či celosvětové hospodářské recese vyžadují spolupráci vůdčích osobností z mnoha zemí. Ty zase potřebují podporu širokých skupin stoupců, mají-li uskutečnit rozhodnutí, ke kterým došli.

Pochopení rozdílů ve způsobech, jimiž tyto osobnosti a jejich stoupcové myslí, cítí a jednají, je nutnou podmínkou k tomu, abychom dospěli k řešením, která fungují celosvětově. Problémy z oblasti ekonomie, techniky, zdravotnictví či biologie byly až příliš často chápány jako čistě odborné záležitosti. Jedním z důvodů, proč tolik navržených řešení nefunguje nebo mohlo být uskutečněno, je to, že nebyly brány v úvahu rozdíly v myšlení účastníků pocházejících z různých kulturních prostředí. Porozuměním těmto rozdílům je alespoň tak důležité, jako porozumění odborné stránce řešení.

Cílem následujících kapitol je pomoci při zacházení s rozdíly myšlení, cítění a jednání lidí v nadnárodních organizacích. Byť je rozmanitost lidského smýšlení nesmírná, lze v ní najít strukturu, která může posloužit jako základ pro vzájemné porozumění (HOFSTEDE, 2007).

### **3.2 Kultura jako mentální programování**

Každá osoba v sobě nese vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání, které se naučila v průběhu svého života. Většina toho byla osvojena během raného dětství, neboť v tom věku se člověk nejnázne učí a přizpůsobuje. Když už se určité vzorce myšlení, pociťování a konání v mysli osoby ustaví, musí

být napřed odnaučeny, má-li se daná osoba naučit něco odlišného, a odnaučení je vždy těžší než prvotní osvojení.

V této podkapitole k analogii programování počítačů autor nazývá takové vzorce myšlení, pocíťování a jednání mentálními programy nebo **software myslí**. To zajisté neznamená, že by snad lidé byli naprogramováni podobně jako počítače. Lidské chování je mentálními programy určeno jen zčásti. Člověk má základní schopnost odchýlit se od programů a reagovat způsoby, které jsou nové, tvořivé, destruktivní či neočekávané. Software myslí pouze poukazuje, jaké reakce jsou pravděpodobné či srozumitelné, známe-li jeho (její) minulost.

Zdroje mentálního programování jedince pocházejí z jeho (jejího) sociálního prostředí, ve kterém vyrostl (a) a ve kterém sbíral (a) své životní zkušenosti. Programování začíná v rodině a dále pokračuje v bezprostředním sociálním okolí, ve škole, v partě mladistvých a v životě v obci. Zavedený termín, jímž se takový program označuje, je **kultura**. Slovo kultura má více významů. Všechny vycházejí z latiny, ze slova označujícího obdělávání půdy. Ve většině západních jazyků „kultura“ obecně znamená „civilizaci“ či také určitou zjemnělost a zdokonalení myšlení, a zvláště pak výsledky takového zdokonalení, jako jsou vzdělanost, umění a literatura. To je „kultura“ v užším smyslu. Kultura jako software myslí však označuje mnohem širší pojetí tohoto slova, které je běžné mezi sociology a také antropology. Sociální (nebo také kulturní) antropologie je věda o lidských společnostech, zvláště (i když ne pouze) o těch tradičních či „primitivních“. V sociální antropologii se slovo „kultura“ užívá jako souhrnný název pro rozmanité způsoby myšlení, cítění a jednání. Nejsou to jen činnosti, které zjemňují ducha, ale také běžné a velmi obyčejné prvky života, jako zdravení se, způsoby u stolu, předvádění nebo skrývání pocitů, udržování určité fyzické vzdálenosti od druhých, milování či udržování osobní hygieny.

Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých. Kulturu se učíme, není vrozená. Je dána

naším sociálním prostředím, ne našimi geny. Kulturu musíme na jedné straně odlišit od lidské přirozenosti a na straně druhé od osobnosti jednotlivce (viz obrázek 5), byť stanovení přesné hranice mezi lidskou přirozeností a kulturou a kulturou a osobností je předmětem diskusí mezi společenskými vědci.

Lidská přirozenost je to, co mají společného všechny lidské bytosti, od ruského profesora po australského domorodce. Lidská přirozenost představuje univerzální úroveň lidského mentálního softwaru. Je vrozená, založená v genech: v počítačové analogii bychom ji mohli přirovnat k „operačnímu systému“, určujícímu tělesné a základní psychické fungování jedince. Schopnost člověka pociťovat strach, hněv, lásku, radost, smutek, hanbu, potřebu sdružovat se s druhými, hrát si a cvičit se, schopnost všimnout si svého okolí a mluvit o tom s druhými lidmi, patří k této úrovni mentálního programování. Avšak to, co jedinec s těmito pocity udělá, jak vyjádří svůj strach, radost, všímavost atd., je ovlivněno kulturou. Lidská společnost není tak výhradně „lidská“, jak by se slovo samo zdálo naznačovat, protože jisté její stránky máme společné se světem zvířat.

Osobnost jednotlivce je na druhé straně jeho (jejím) jedinečným osobním souborem mentálních programů, které nesdílí s žádným jiným lidským jedincem. Je založena na rysech, které jsou zčásti zděděny, dány pro určitého jednotlivce jedinečným souborem jeho (jejích) genů a zčásti jsou naučené. „Naučené“ znamená modifikované jak vlivem kolektivního programování (kulturou), tak i jeho (její) jedinečnou osobní zkušeností (HOFSTEDE, 2007).

Obrázek 5: Tři úrovně v lidském mentálním programování



Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 15

### 3.2.1 Kulturní relativismus

V každodenních rozhovorech i v politických diskusích a stejně tak ve sdělovacích prostředcích, které tyto rozpravy přiživují, jsou cizí kultury často hodnoceny morálně, tj. jako lepší či horší. Neexistují však žádné vědecky podložené průzkumy, na jejichž základě by bylo možné považovat způsoby, pocíťování a jednání jedné skupiny za principiálně nadřazené. Zkoumání kulturních rozdílů skupin a společností předpokládá zaujetí neutrálního východiska, tedy pozice **kulturního relativismu**. Claude Lévi-Strauss (narozený r. 1908) to vyjádřil následovně:

*„Kulturní relativismus stojí na stanovisku, že jedna kultura nemá žádná absolutní kritéria pro posuzování činností druhé kultury jako „nízké“ či „vznešené“. Každá kultura však může uplatňovat takové soudy ve vztahu k vlastním činnostem, protože její příslušníci jsou současně členy i pozorovateli.“*

Z kulturního relativismu nevyplývá, že by se na jedince či jeho (její) společnost nevztahovaly žádné normy. Toto pojetí pouze vyzývá k odložení soudů při styku se skupinami či společnostmi, odlišnými od té vlastní. Při uplatnění norem osoby, skupiny nebo společnosti na jinou osobu, skupinu či společnost je třeba být velmi opatrný. Soudům a činům by mělo předcházet poznání povahy rozdílů společnosti, jejich kořeny a důsledky.

Cizí pozorovatel, i když je informován, mívá i beztak sklon nahlížet na jisté způsoby jiné společnosti negativně. Má-li profesionální povinnosti, třeba jako vyslaný vedoucí pracovník nebo expert rozvojové agentury, bude pravděpodobně chtít vyvolat změny. V dobách kolonialismu měli často cizinci absolutní moc v jiných společnostech, a mohli jim proto vnutit svá pravidla. Dnes, když už jsou dřívější kolonie samostatné, musí cizinec, který chce navodit změny v jiné společnosti, o svých záměrech vyjednávat. Je zřejmé, že úspěch jeho vyjednávání bude pravděpodobnější, jestliže účastníci jednání budou rozumět rozdílu ve svých názorech (HOFSTEDE, 2007).

### **3.2.2 Kulturní změny v historii**

Ke změnám kultur docházelo a bude docházet jednak v důsledku významných přírodních jevů, jednak v důsledku vlivů lidí samotných. Prvním důvodem pro rozrůznění kultur bylo přizpůsobení novým přírodním podmínkám. Jak lidstvo postupně zalidňovalo téměř celý svět, vedla prostá potřeba přežití k odlišným kulturním řešením. Hromadné stěhování do odlišného prostředí bylo často vyvoláno hladomory, ke kterým došlo v důsledku změny klimatu, jako je třeba rozšíření pouště, nebo nadměrným růstem populace nebo také špatnou politikou vládnoucí vrstvy. Jindy zase přírodní katastrofy, jako zemětřesení či záplavy leckdy vyhladily celá společenství a tak vytvořily nové příležitosti pro společenství jiná. Archeologické nálezy prokazují, že obchod mezi odlišnými kulturami existoval od samého počátku kultur samotných. Obchodníci přiváželi nejen cizí zboží, ale také nové zvyky a technologické postupy. Vojenské podmanění země měnilo kultury drasticky tím, že vedlo k zabíjení, stěhování národů a k míšení populací, a také tím, že v jeho důsledku



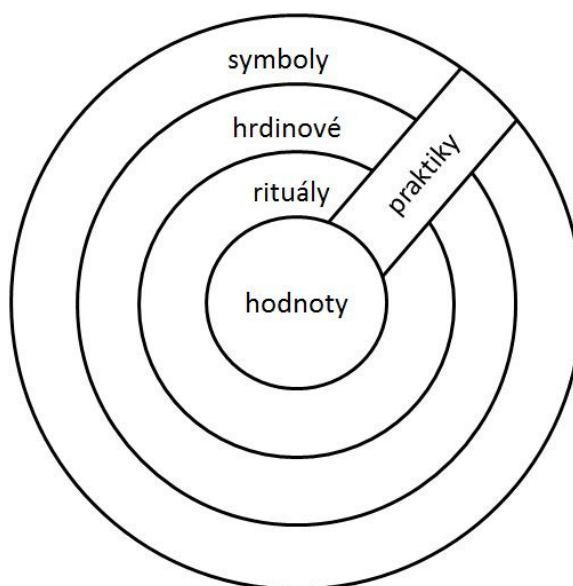
byli ustanoveni noví páni a vládci. Misionářské nadšení, zaměřené na obracení lidí na novou víru, také měnilo kultury. Všechna velká náboženství světa prošla v určitém bodu svého vývoje významnými rozkoly – mezi římskými katolíky a východní ortodoxní církví a různými protestantskými skupinami v křesťanství, mezi Sunnity a Šíity v Islámu, mezi liberálními a různými fundamentalistickými skupinami mezi Židy, mezi hínajanou a mahájánou v buddhismu.

Kdybychom mohli použít stroj času a vrátit se zpět o padesát let do času vašich rodičů či prarodičů, zjistili byste, že svět se velmi změnil. Nenašli bychom ani počítače, ani televizory. Města by nám připadala malá a provincionální, jen tu a tam by projelo auto a nenašli bychom žádná nákupní centra. Vrátilíme-li se zpět ještě o dalších padesát let, z ulic zmizí automobily a stejně zmizí z domácností telefony, pračky a vysavače a také letadla z oblohy. Není pochyby o tom, že se v současnosti odehrávají překvapující změny, spojené s technickým rozvojem, které zasahují všechny, kromě snad těch nejchudších a lidí žijících v těch nejzapadlejších oblastech. Ale lidé nacházející pro nové technické prostředky využití, na kterém nic nového není. I ty nejnovější výkřiky techniky se používají k účelům, které znali i naši prarodiče – k vydělávání peněz, k udělání dojmu na druhé lidi, k usnadnění života, k přinucení druhých nebo ke svádění potenciálních partnerů. Všechny tyto činnosti jsou součástí sociální interakce. Bedlivě si všímáme, jak druzí lidé používají technické prostředky, jak se oblékají, jaké vtipy vyprávějí, co jedí, jak tráví dovolenou. A jsme vybaveni velmi citlivým vnímáním, které nám říká, co máme dělat, jestli chceme patřit k určitému sociálnímu okruhu (HOFSTEDE, 2007).

### **3.2.3 Symboly, hrdinové, rituály a hodnoty**

Rozdíly kultur se projevují různými způsoby. Z mnoha pojmů, užívaných k popisu projevů kultury, vyjadřuje následující čtveřice poměrně čisté pokrytí souhrnného konceptu. Tvoří ji pojmy symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Na obrázku 6 jsou zobrazeny jako slupky cibule, což má naznačit, že symboly jsou nej povrchnějšími a hodnoty nejzákladnějšími projevy kultury. V tomto smyslu se hrdinové a rituály nalézají mezi nimi (HOFSTEDE, 2007).

Obrázek 6: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury



Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 17

**Symboly** jsou slova, gesta, obrazy či předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy. Patří sem určitá slova jazyka nebo žargonu, stejně jako oblečení, účesy, vlajky a znaky společenského postavení. Nové symboly stále vznikají a staré mizí. Symboly jedné kulturní skupiny jsou často napodobovány jinými. To je důvod, který vedl k zařazení symbolů na obrázku 6 do vnější, nejpovrchnější vrstvy.

**Hrdinové** jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné, a které tak slouží jako příklad ostatním či postavy fantazijní a figury z kreslených filmů. Mohou to být i Barbie či Batman nebo v kontrastu k němu Snoopy ve Spojených státech, Asterix ve Francii nebo Olie B. Bommel (pan Popleta) v Holandsku. I oni sloužili jako hrdinové kultury. V současném věku televize se zevní vzhled stal pro volbu hrdiny mnohem důležitějším, než tomu bývalo dříve.

**Rituály** jsou kolektivní činnosti, které jsou vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečné, jsou však společensky považovány za podstatné: samy jsou proto důvodem toho, aby byly prováděny. Způsoby, jimiž druhé zdravíme či vyjadřujeme jim uznání, a společenské či náboženské cere-

monie mohou posloužit jako vhodné příklady. Obchodní a politická jednání, pořádaná ze zdánlivě racionálních důvodů, často slouží především účelům rituálním, jako je posilování skupinové soudržnosti nebo diskurzu, tj. způsobu, jakým je užíván jazyk při psaní a mluvení v každodenních interakcích, a také udržování a posilování názorů a přesvědčení.

Na obrázku 6 jsou symboly, hrdinové a rituály souhrnně označeny jako projevy praxe (praktiky). Čím jsou, je vnějšímu pozorovateli zřejmé. Jejich kulturní význam však zůstává skryt a spočívá právě a jen v tom, jak jsou tyto projevy chápány příslušníky dané kulturní skupiny.

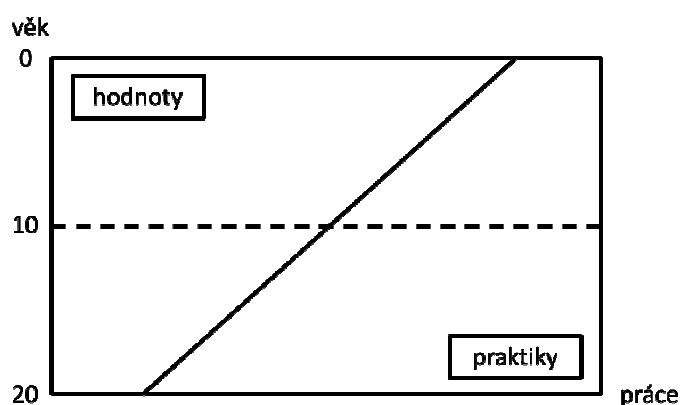
Jádrem kultury jsou podle obrázku 6 **hodnoty**. Hodnoty jsou všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou pocity, které mají směr: mají kladnou a zápornou stranu. Týkají se rozlišení:

- zlého vůči dobrému;
- špinavého vůči čistému;
- nebezpečného vůči bezpečnému;
- zakázaného vůči povolenému;
- slušnému vůči neslušnému;
- morálního vůči nemorálnímu;
- ošklivého vůči krásnému;
- nepřirozeného vůči přirozenému;
- nenormálního vůči normálnímu;
- paradoxního vůči logickému;
- iracionálního vůči racionálnímu.

Hodnoty si v našem životě osvojujeme velmi časně. Na rozdíl od většiny zvířat jsou lidé při narození vybaveni pro život nadmíru nedostatečně. Naštěstí nás naše tělesné ustrojení vybavilo vnímavým obdobím v trvání deseti až dvanácti let, během něžž můžeme velmi rychle a do značné míry aniž bychom si to uvědomovali, vstřebávat nezbytné informace z našeho okolí. Toto vstřebávání zahrnuje symboly tvořící jazyk, hrdiny, kterými jsou například naši rodiče, a rituály jako např. udržování osobní hygieny. Velmi důležitou součástí tohoto procesu je osvojení našich základních hodnot. Na konci tohoto období postup-

ně přecházíme k jinému, uvědomělému způsobu učení, zaměřenému na osvojování nových praktických způsobů (praktik). Tento proces je znázorněn na obrázku 7 (HOFSTEDE, 2007).

Obrázek 7: Osvojení hodnot a praktik



Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 18

Ve výše uvedeném procesu existuje velmi mocná stabilizující síla, kterou biologové nazývají homeostáze. Rodiče mají tendenci zopakovat právě tu výchovu, které se jim samým dostalo, a to bez ohledu na to, zda si to přejí či uvědomují. Technické prostředky přitom hrají jen vedlejší roli. To nejdůležitější učení probíhá v raném věku a týká se těla a vztahů s lidmi. Ne náhodou pak v těchto oblastech existují ta nejsilnější společenská tabu. Protože byly osvojeny tak časně v našich životech, zůstává většina našich hodnot mimo vědomí. To znamená, že jejich nositelé si jich nejsou vědomi, a proto o nich nelze diskutovat, ani je člověk z vnějšku nemůže přímo pozorovat. To, že existují, lze jen odvodit z toho, jak lidé za různých okolností jednají. Když se lidí zeptáte, proč jednají právě takto, nejspíše vám řeknou, že „vědí“ nebo „cítí“ co je správné v danou chvíli udělat. Říká jim to jejich srdce nebo svědomí.

Kulturní změna může být rychlá ve svrchních vrstvách cibulového diagramu, označených jako praktiky. Praktiky jsou viditelnou částí kultur. Nové praktiky si můžeme osvojovat v průběhu života. Sedmdesátníci se vesele učí surfovat po webu na svém prvním „písíčku“, objevují nové symboly, setkávají

se s novými hrdiny a komunikují pomocí nových rituálů. Změna kultury je pomalá v jádru cibule, kde se týká hodnot. Jak je výše zmíněno, hodnoty jsme si osvojili v dětském věku od svých rodičů, kteří si je osvojili od svých rodičů rovněž v dětském věku. Tato posloupnost zajišťuje značnou stabilitu v základních hodnotách, a to i když dochází k náhlým změnám praktik. Tyto základní hodnoty se týkají především rodové, národní a snad i regionální vrstvy kultury. Nikdy nevěřte politikům, když vyhlašují, že napraví národní hodnoty. Národní hodnoty by měly být považovány za základní fakta o zemi, jako je její zeměpisná poloha nebo podnebí. Úrovně kultury osvojené později v životě jsou proměnlivější. To se týká zvláště organizačních kultur, protože členy organizací se stáváme až jako dospělí (HOFSTEDE, 2007).

### 3.2.4 Vrstvy kultury

Každá skupina nebo kategorie lidí je vybavena sadou sdílených mentálních programů, které vytvářejí její kulturu. Protože vlastně každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního programování, odpovídajících různým úrovním kultury. Jde zejména o tyto úrovně:

- národní úroveň, odpovídající zemi, z níž jedinec pochází (nebo zemím u osob, které se v průběhu svého života stěhovaly);
- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti, neboť většina národů se skládá z kulturně odlišných regionů nebo národnostních nebo náboženských či jazykových skupin;
- úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče, nebo chlapec;
- úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti;
- úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostmi ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince;
- u těch, kdo jsou zaměstnáni, přicházejí v úvahu též úrovně kultury organizace, útvaru, spolku či odborů, a to podle toho, jak jsou zaměstnanci svou zaměstnavatelskou organizací socializováni.

Mentální programy z těchto rozličných úrovní nemusejí být nutně v souladu. V moderní společnosti jsou velmi často v dílčím konfliktu. Náboženské hodnoty se např. mohou dostávat do konfliktu s hodnotami generace a hodnoty rodu (pohlaví) s praxí v organizaci. Když u lidí dochází ke konfliktům mentálních programů, je pro ně obtížné předvídat, jak se zachovají v nové situaci (HOFSTEDE, 2007).

### 3.3 Dimenze národních kultur

V r. 1954 dva Američané, sociolog Axel Inkeles a psycholog Daniel Levinson, publikovali rozsáhlou studii anglicky psané literatury o národní kultuře. Na tomto základě navrhli následující okruhy, představujících podle nich obecné základní problémy, které mají důsledky pro fungování společností či skupin uvnitř těchto společností a pro jednotlivce v těchto skupinách na celém světě:

- vztah k autoritě;
- sebepojetí jedince, a to zejména:
  - a) vztah mezi jedincem a společností;
  - b) individuální chápání mužskosti a ženskosti;
- způsoby zacházení s konflikty, včetně zvládnání agrese a vyjadřování citů.

O dvacet let později měl Geert Hofstede příležitost studovat rozsáhlý soubor výsledků výzkumu hodnot lidí z více než padesáti zemí z celého světa. Tito lidé pracovali v místních pobočkách jediné velké nadnárodní korporace – IBM. Na první pohled se může zdát překvapující, že by zaměstnanci multinacionální korporace mohli posloužit ke stanovení rozdílů systémů národních hodnot. Na druhé straně tyto lidé představují téměř dokonale srovnatelné vzorky: jsou si podobní ve všech ohledech až na národnost, díky čemuž vystupují v jejich odpovědích národnostní rozdíly neobyčejně zřetelně. Statistická analýza průměrů zemí v odpovědích týkající se hodnot vzájemně srovnatelných zaměstnanců IBM v různých zemích odhalila společné problémy, jejichž řešení se však od země k zemi lišila, a to v následujících oblastech:

- sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě;
- vztah mezi jednotlivcem a skupinou;

- pojetí mužskosti a ženskosti: tedy důsledky toho, že se někdo narodí jako chlapec nebo jako děvče;
- způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností, která se ukázala být ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování citů.

Tyto empirické výsledky se překvapivě dobře shodují s okruhy, předpověděnými Inkelesem a Levinsonem o dvacet let dříve. Souhlas s jejich předpovědí výrazně podpořil teoretický význam toho, co bylo empiricky zjištěno. Problémy, které jsou základní pro všechny lidské společnosti, by se měly projevit v rozličných studiích bez ohledu na zvolený přístup, Inkelesova a Levinsonova práce není jediná, jejíž výsledky se s výzkumem zaměstnanců IBM překrývají, ale právě ona překvapivě přesně předpověděla to, co Geert Hofstede zjistil.

Čtyři základní problémové oblasti, definované Inkelesem a Levinsonem a empiricky doložené ve výzkumu IBM, představují dimenze kultur. Dimenze je aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Základní problémové oblasti odpovídají čtyřem dimenzím. Tyto dimenze byly označeny jako **vzdálenost moci** (od malé k velké), **kolektivismus** versus **individualismus**, **feminita** versus **maskulinita** a **vyhýbání se nejistotě** (od slabé k silné) (HOFSTEDE, 2007).

### 3.3.1 Statistické vyhodnocení výzkumu IBM

K porovnání replikací a původních skóre z výzkumu IBM byla použita statistická metoda, **korelace**. Pro ty, kteří nejsou seznámeni se statistickými termíny korelace a významem korelačních koeficientů, autor uvádí stručné vysvětlení.

O dvou mírách říkáme, že korelují, jestliže se mění společně. Když např. změříme výšku a váhu stovky lidí náhodně vybraných na ulici, zjistíme, že míry výšky a váhy korelují. Vyšší lidé jsou obvykle těžší a ti menší často váží méně. Protože někteří lidé jsou vysocí a hubení a jiní malí a tlustí, korelace nebude perfektní. Koeficient korelace vyjadřuje sílu vztahu. Je-li korelace dokonalá tak, že jedna míra zcela odpovídá té druhé, pak koeficient korelace na-

bývá hodnotu 1,00. Jestliže korelace neexistuje – mezi mírami není žádný vztah – je koeficient roven 0,00. Koeficient nabývá záporné hodnoty, jestliže dvě míry jsou opakem jedna druhé. Jako v případě, kdy jednou mírou je výška osoby a druhou četnost případů, kdy tato osoba potká někoho ještě vyššího. Nejmenší možná hodnota je -1,00; v takovém případě jsou míry opět perfektně korelovány, ale jsou vzájemně svými opaky. V případě výšky a váhy lidí můžeme předpokládat korelaci kolem 0,80, pokud měříme pouze dospělé, a korelaci ještě vyšší, budou-li ve zkoumaném souboru zahrnuty i děti, protože děti jsou ve srovnání s dospělými velmi malé a také málo váží.

O korelaci se říká, že je (statisticky) významná, jestliže se dostatečně liší od nuly (ať již na kladnou, nebo zápornou stranu), aby se tak vyloučily případy, kdy by podobnost mezi dvěma mírami byla důsledkem pouhé náhody. **Hladina významnosti** obvykle bývá 0,05, 0,01 nebo 0,001, stanovuje zbývající riziko, že podobnost by mohla být náhodná. Při hladině významnosti 0,05 je šance, že asociace je důsledkem náhody 1:19 a v případě úrovně 0,001 je to 1:999. Je-li korelační koeficient dvou měr roven 1,00 nebo -1,00, můžeme výsledky použití jedné míry přesně určit podle výsledků měření té druhé. Když je korelační koeficient  $\pm 0,90$  můžeme předpovědět 81% rozdílů naměřených jednou, známe-li výsledky měření pomocí té druhé. Když je to  $\pm 0,80$ , můžeme předpovědět 64% atd. Prediktivní síla klesá se druhou mocninou korelačního koeficientu. Máme-li velké množství dat, může být stále ještě významný koeficient 0,40, i když první proměnná předpovídá jen  $0,40 \times 0,40 = 16$  procent proměnlivosti té druhé. Důvodem, proč se zabýváme tak poměrně nízkými koeficienty, je skutečnost, že jevy sociálního světa jsou často výsledkem mnoha faktorů, které působí současně. Říkáme, že sociální jevy jsou **multikauzální**, tedy vyvolané mnoha příčinami. Korelační analýza nám pomáhá izolovat možné příčiny, jednu po druhé (HOFSTEDE, 2007).

### 3.3.2 Přidání páté dimenze

Ke konci roku 1980 se Geert Hofstede setkal s Michaelem Harrisem Bondem z Čínské univerzity v Honkongu. Bond a řada jeho kolegů z asijsko-



pacifické oblasti právě dokončili srovnání hodnot mužů a žen studujících psychologii z každé z deseti národních či nadnárodních skupin v tomto regionu. Použili upravenou verzi dotazníku Milтона Rokeacha (Rokeach Value Survey, RVS), kterou tento americký psycholog vyvinul kolem roku 1970 na základě seznamu hodnot americké společnosti. Když Bond analyzoval data stejným způsobem, jako to udělal Geert Hofstede s daty z výzkumu v IBM, také našel čtyři smysluplné dimenze. Objev podobných dimenzí ve zcela odlišném materiálu znamenal silnou podporu a svědectví, že to, co bylo nalezeno, je svou povahou fundamentální. S jiným dotazníkem, jinými respondenty (studenty místo zaměstnanců IBM), v jiné době (data získaná v r. 1979 místo v r. 1970) a v omezené skupině zemí se vynořily čtyři podobné.

Ale Bond a Geert Hofstede nebyli jen potěšeni, byli také zmateni. Samy výsledky výzkumu ukázaly, že způsoby lidského myšlení jsou určeny kulturou. A jak dotazník IBM, tak RVS, byly produktem západního myšlení. V obou případech respondenti z nezápadních zemí odpovídali na západní otázky. Do jaké míry mohlo právě toto vyvolat korelace mezi výsledky dvou studií? Jaký byl rozsah irelevantních otázek, které byly položeny, a kolik podstatných otázek bylo vynecháno?

Standardní postup, navrhovaný jako pomůcka k vyhnutí se kulturní předpojatosti, je decentrace. Ta spočívá v tom, že do výzkumu se zapojí výzkumníci z různých kultur. V tomto směru byl dotazník IBM lepší než RVS. Vyvinul jej tým osob pěti národností a byl předběžně ověřován v deseti zemích. RVS byl čistě americký produkt. Asijsko-pacifický tým jej upravil jen přidáním čtyř hodnot, které v původní metodě chyběly, ale které tým považoval za důležité pro země v regionu. Problém s decentrovaným výzkumem spočívá v dynamice týmu. Všichni členové jsou si rovni, ale někteří si jsou rovnější. Je tu obvykle starší, zkušenější výzkumník (jen zřídka je to žena), který s nápadem přišel a výzkum rozběhl, a ten obvykle pochází ze západu. Výzkumníci ze zemí, kde převažuje úcta ke staršímu guru a harmonie v týmu je důležitá nade vše, bývají zpravidla až příliš ochotni nechat se okouzlit prestižním vůdcem. Důsledkem toho pak je, že výzkum si zachová svoji západní předpojatost, byť jsou členové týmu převážně z jiných částí světa. Pokud vedoucí pracovník nepochází ze

západu, obvykle studoval (či studovala) na západě a někdy bere západní hodnoty ještě vážněji, takže se stává „katoličtější než papež“.

Bond, který sám je Kanadčan, ale žil a pracoval na Dálném Východě od r. 1971, nakonec našel tvořivé řešení problému západní předpojatosti. Zajistil vytvoření nového dotazníku se záměrně zabudovanou nezápadní předpojatostí, v daném případě založenou na čínské kultuře. Ten použil stejně, jako byl použit západní dotazník, takže výsledky mohly být porovnány. Bond požádal řadu čínských společenských vědců z Hongkongu a Tchaj-wanu, aby připravili seznam alespoň deseti hodnot, které jsou pro Číňany základní. Poté vyřadil to, co se překrývalo, a doplnil některé další hodnoty, které na základě svého studia čínských filozofů a sociálních vědců shledal stejně důležitými. Tak dospěl k dotazníku se čtyřiceti položkami, což byl stejný počet, jako u dotazníku RVS. Nový dotazník byl nazván Čínský dotazník hodnot (Chinese Value Survey, CVS). Potom byl dotazník CVS použit ve 23 zemích světa, kde v každé byly získány odpovědi 100 studentů, z toho 50 mužů a 50 žen. Studenti používali čínskou verzi, anglickou verzi nebo některou z dalších osmi jazykových verzí, přeložených pokud možno přímo z čínštiny. Statistická analýza výsledků CVS vedla opět ke čtyřem dimenzím. V případě dvaceti zemí, které byly zkoumány v obou výzkumech, tři dimenze zjištěné pomocí CVS odpovídaly třem dimenzím nalezeným dříve ve výzkumu IBM. Ale čtvrtá dimenze CVS nebyla korelována se čtvrtou dimenzí IBM: vyhýbání se nejistotě nemělo v CVS ekvivalent. Na místo toho čtvrtá dimenze CVS sloučila hodnoty stavící proti sobě zaměření na budoucnost a zaměření na současnost a minulost. Geert Hofstede ji označil **dlouhodobá-krátkodobá orientace** a považujeme ji za pátou univerzální dimenzi (HOFSTEDE, 2007). V následujících podkapitolách 3.4 až 3.8 je popsáno všech pět dimenzí se zaměřením na interkulturní rozdíly v organizaci. V těchto podkapitolách je podrobně vysvětleno, jakou matematickou metodou byly dimenze zpracovány, jejich definice a působení různých dimenzí na pracoviště organizace. V poslední sekci podkapitol je uvedena vize podle autorova osobního názoru.

### 3.4 Vzdálenost moci

Z odpovědí zaměstnanců IBM z padesáti zemí a tří multikulturních regionů, kteří zastávali stejné pozice v zaměstnání a odpovídali na tytéž otázky, byly vypočteny skóry vzdálenosti moci. Všechny otázky byly „uzavřené“, tj. odpovědi spočívaly v zaškrtnutí čísla 1, 2, 3, 4 nebo 5. Pro výroky podobného typu z každé země byly vypočteny průměry, nebo byla vypočítána procenta osob, volících určitou odpověď. Otázky použité ve výzkumu byly pomocí statistické metody (faktorové analýzy) roztrženy do skupin, nazývaných faktory a shluky. Kritérium, podle kterého jsou tyto skupiny vytvářeny, je zjevná společná proměnlivost průměrů či procentuálních skóru. To znamená, že jestliže země skórovala vysoko v jedné otázce shluku, lze očekávat, že bude skórovat vysoko i v dalších otázkách téhož shluku (nebo naopak nízko, nese-li daná položka opačný význam). Jestliže naopak země v jedné otázce daného shluku dosáhla nízký skór, bude také velmi pravděpodobně nízko skórovat v ostatních (nebo vysoko u otázek, formulovaných opačně). Jestliže daná země dosáhla v jedné otázce shluku průměrný skór, dosáhla pravděpodobně průměrný skór i v ostatních otázkách shluku.

Jeden z nalezených shluků byl složen z otázek, které se všechny zdály mít něco společného s mocí a (ne)rovností. Index vzdálenosti moci (PDI) dané země byl vypočítán z průměrných skóru zaměstnanců IBM v těchto třech otázkách:

- Odpovědi řadových pracovníků na otázku: „Jak často se, podle vašich zkušeností, vyskytuje následující problém: podřízený se bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným?“ (průměrný skór na škále 1–5 od „velmi často“ po „velmi zřídka“).
- Jak podřízení vnímají skutečný styl rozhodování svého nadřízeného (procento volby buď popisu autokratického, nebo paternalistického stylu ze čtyř možných a možnosti „žádný z nich“).
- Který styl rozhodování nadřízeného podřízený preferují (procento preferování autokratického, nebo paternalistického stylu či naopak stylu, zalo-

ženého na rozhodování podle názoru většiny, ale nikoli na konzultativním stylu).

Vzorec použitý k výpočtu indexu je založen na jednoduchých počtech (sečtení či odečtení tří skóre poté, co každý z nich byl vynásoben konstantou a nakonec přičtení další konstanty). Smyslem tohoto vzorce je zajistit, aby si každá ze tří otázek uplatnila ve výsledném indexu stejnou váhu a dosáhnout toho, aby se hodnota indexu měnila od 0 pro zemi s malou vzdáleností moci do zhruba 100 v případě země s velkou vzdáleností moci. Ve skutečnosti se přihodilo to, že dvě ze zemí dosáhly hodnoty indexu přesahujícího 100, protože byly přidány do seznamu dodatečně (HOFSTEDE, 2007).

Tabulka 1: Hodnoty indexu vzdálenosti moci (PDI) pro 74 zemí a regionů

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
<b>Malajsie</b>	<b>104</b>	<b>1-2</b>	<b>Portugalsko</b>	<b>63</b>	<b>37-38</b>
Slovensko	104	1-2	<b>Belgie/Vlámsko</b>	<b>61</b>	<b>39-40</b>
<b>Guatemala</b>	<b>95</b>	<b>3-4</b>	<b>Uruguay</b>	<b>61</b>	<b>39-40</b>
<b>Panama</b>	<b>95</b>	<b>3-4</b>	<b>Řecko</b>	<b>60</b>	<b>41-42</b>
<b>Filipíny</b>	<b>94</b>	<b>5</b>	<b>Jižní Korea</b>	<b>60</b>	<b>41-42</b>
Rusko	93	6	<b>Írán</b>	<b>58</b>	<b>43-44</b>
Rumunsko	90	7	<b>Tchaj-wan</b>	<b>58</b>	<b>43-44</b>
<b>Srbsko</b>	<b>86</b>	<b>8</b>	Česká republika	57	45-46
Surinam	85	9	<b>Španělsko</b>	<b>57</b>	<b>45-46</b>
<b>Mexiko</b>	<b>81</b>	<b>10-11</b>	Malta	56	47
<b>Venezuela</b>	<b>81</b>	<b>10-11</b>	<b>Pákistán</b>	<b>55</b>	<b>48</b>
<b>Arabské země</b>	<b>80</b>	<b>12-14</b>	Kanada Quebec	54	49-50
Bangladéš	80	12-14	<b>Japonsko</b>	<b>54</b>	<b>49-50</b>
Čína	80	12-14	<b>Itálie</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
<b>Ekvádor</b>	<b>78</b>	<b>15-16</b>	<b>Argentina</b>	<b>49</b>	<b>52-53</b>
<b>Indonésie</b>	<b>78</b>	<b>15-16</b>	<b>Jižní Afrika</b> *)	<b>49</b>	<b>52-53</b>
<b>Indie</b>	<b>77</b>	<b>17-18</b>	Trinidad	47	54
<b>Západní Afrika</b>	<b>77</b>	<b>17-18</b>	Maďarsko	46	55
<b>Singapur</b>	<b>74</b>	<b>19</b>	<b>Jamajka</b>	<b>45</b>	<b>56</b>
<b>Chorvatsko</b>	<b>73</b>	<b>20</b>	Estonsko	40	57-59
<b>Slovinsko</b>	<b>71</b>	<b>21</b>	Luxemburg	40	57-59
Bulharsko	70	22-25	<b>USA</b>	<b>40</b>	<b>57-59</b>
Maroko	70	22-25	<b>Kanada celá</b>	<b>39</b>	<b>60</b>
<b>Švýcarsko francouzské</b>	<b>70</b>	<b>22-25</b>	<b>Holandsko</b>	<b>38</b>	<b>61</b>
Vietnam	70	22-25	<b>Austrálie</b>	<b>36</b>	<b>62</b>
<b>Brazílie</b>	<b>69</b>	<b>26</b>	<b>Kostarika</b>	<b>35</b>	<b>63-65</b>
<b>Francie</b>	<b>68</b>	<b>27-29</b>	<b>Německo</b>	<b>35</b>	<b>63-65</b>
<b>Hongkong</b>	<b>68</b>	<b>27-29</b>	<b>Velká Británie</b>	<b>35</b>	<b>63-65</b>
Polsko	68	27-29	<b>Finsko</b>	<b>31</b>	<b>66-68</b>
<b>Belgie/Valónsko</b>	<b>67</b>	<b>30-31</b>	<b>Norsko</b>	<b>31</b>	<b>66-68</b>
<b>Kolumbie</b>	<b>67</b>	<b>30-31</b>	<b>Švédsko</b>	<b>31</b>	<b>66-68</b>
<b>Salvador</b>	<b>66</b>	<b>32-33</b>	<b>Írsko</b>	<b>28</b>	<b>69</b>
<b>Turecko</b>	<b>66</b>	<b>32-33</b>	<b>Švýcarsko německé</b>	<b>26</b>	<b>70</b>
<b>Východní Afrika</b>	<b>64</b>	<b>34-36</b>	<b>Nový Zéland</b>	<b>22</b>	<b>71</b>
<b>Peru</b>	<b>64</b>	<b>34-36</b>	<b>Dánsko</b>	<b>18</b>	<b>72</b>
<b>Thajsko</b>	<b>64</b>	<b>34-36</b>	<b>Izrael</b>	<b>13</b>	<b>73</b>
<b>Chile</b>	<b>63</b>	<b>37-38</b>	<b>Rakousko</b>	<b>11</b>	<b>74</b>

\*) Údaje byly jen od bílých obyvatel.

Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 43

V tabulce 1 lze nalézt skóre PDI jednotlivých zemí. V případě 57 zemí a regionů (vytištěných tučně) byly skóre vypočítány na základě původní databáze IBM. Další případy byly vypočteny na základě replikací nebo stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu. Vzhledem k tomu, jak byly skóre vypočítány,

představují **relativní** a ne absolutní pozice zemí: skóry měří pouze rozdíly. Skóry vypočítané na základě databáze IBM nijak neodrážejí organizační kulturu IBM – ukazují jen velikost odlišností v odpovědích lidí z pobočky X od toho, jak na stejné otázky odpověděli lidé z pobočky Y. Protože se ve výzkumu našli více méně stejné odlišnosti u populací mimo IBM, doložilo se tím, že zjištěné rozdíly v odpovědích odrážejí odlišnosti národních kultur, v nichž lidé vyrostli.

Pro vícejazyčné země, jako jsou Belgie a Švýcarsko, uvádí tabulka 1 skóry pro dvě největší jazykové oblasti. V případě Kanady je uveden skór pro celou zemi a na replikaci založený skór pro francouzsky mluvící oblast. Vzorek IBM pro to, co bylo dříve Jugoslávií, byl rozdělen na Chorvatsko, Slovinsko a Srbsko. Všechny ostatní země v tabulce 1 mají jen jeden skór. To nemusí nutně znamenat, že jsou kulturně stejnorodé, pouze nejsou k dispozici data, která by je umožnila rozčlenit na subkultury.

Tabulka 1 udává vysoké hodnoty vzdálenosti moci pro většinu asijských zemí (jako Malajsie a Filipíny), východoevropské země (Slovensko a Rusko), latinské země (latinskoamerické jako Panama a Mexiko) a v poněkud nižším stupni pro evropské románské země jako Francie a Valonii, francouzsky mluvící část Belgie a také arabské a africké země. Tabulka 1 uvádí nízké hodnoty pro německy mluvící země, jako jsou Německo, Rakousko a německy mluvící část Švýcarska, dále pro Izrael, severské země (Dánsko, Finsko, Norsko a Švédsko), pro USA, Velkou Británii a bělošskou část její někdejší říše (Nový Zéland, Irsko, Austrálie, Kanada) a také pro Holandsko. Nepatří sem však Flandry, holandsky mluvící část Belgie, které skórovaly velmi podobně jako Valonsko (HOFSTEDÉ, 2007).

### **3.4.1 Definice vzdálenosti moci**

Když se blíže podíváme na tři otázky použité k výpočtu PDI, můžeme si povšimnout něčeho překvapujícího: otázky (1) (zaměstnanci se obávají) a (2) (šéf autokratický nebo paternalistický) poukazují na způsob, jakým respondenti

vnímají své každodenní pracovní prostředí. Otázka (3) se však týká toho, čemu dávají přednost, tj. toho, jaké pracovní prostředí by si přáli.

Skutečnost, že tyto tři otázky jsou součástí téhož shluku, ukazuje, že od jedné země ke druhé je tu těsná souvislost mezi tím, jak realitu lidé vnímají a jakou si přejí. V zemích, ve kterých se zjevně zaměstnanci příliš nebojí a šéfové nejsou často autokratičtí či paternalističtí, vyjadřují zaměstnanci preferenci pro **konzultativní** styl rozhodování: žádají svého nadřízeného, který se, jak je to formulováno v dotazníku: „obvykle před tím, než se rozhodne, poradí se svými podřízenými“. V zemích, nalézajících se na opačném pólu škály vzdálenosti moci, kde podřízení zjevně mají často obavy nesouhlasit s nadřízeným a nadřízení se jeví jako autokratičtí nebo paternalističtí, budou zaměstnanci v podobných povoláních dávat s menší pravděpodobností přednost vedoucímu uplatňujícímu konzultativní styl rozhodování. Mnozí z nich dávali přednost vedoucímu, který rozhoduje autokraticky nebo paternalisticky. Někteří však volili opačný extrém, tj. dávají přednost vedoucímu, který se rozhoduje na základě většiny, což znamená, že sám vlastně nerozhoduje vůbec. Ve skutečnosti je většině organizací velmi obtížné řídit se hlasem většiny a jen málo respondentů vnímalo styl svého vedoucího jako právě takový (vedoucí, kteří předstírají, že tak činí, jsou často obviňováni z manipulace).

Souhrnně můžeme říci, že skóry PDI nás informují o vztahu závislosti v zemi. V zemích s malou vzdáleností moci je závislost podřízených na vedoucím omezena a je dávana přednost konzultativnímu stylu, a tedy vzájemné závislosti vedoucího a podřízeného. Emocionální vzdálenost mezi nimi je relativně malá: podřízení se na vedoucího obrazejí snadno a stejně snadno mu odporují. V zemích s velkou vzdáleností moci jsou podřízení do značné míry na vedoucích závislí. Podřízení se s tím vyrovnávají buď tím, že preferují závislost (ve formě autokratického nebo paternalistického nadřízeného), nebo ji zcela odmítají, čemuž se v psychologii říká protizávislost, tj. závislost se záporným znaménkem. Země s větší vzdáleností moci tak vykazují zjevnou polarizaci mezi závislostí a jejím odmítáním. V těchto zemích je emoční vzdálenost mezi vedoucími a podřízenými velká: je málo pravděpodobné, že by se podřízení obraceli na své nadřízené nebo s nimi otevřeně nesouhlasili.

Vzdálenost moci proto může být definována **jako vztah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.** „Instituce“ jako rodina, škola a obec jsou základní jednotky společnosti a „organizace“ jsou místa, kde lidé pracují (HOFSTEDE, 2007).

### 3.4.2 Vzdálenost moci na pracovišti

Většina lidí začíná svůj pracovní život v mladém dospělém věku, kdy prošli vzděláním v rodině a ve škole. Párové role rodič – dítě a učitel – žák doplňuje párovou roli šéf – podřízený, a tak nás nemusí překvapit, když se ukáže, že postoje k rodičům, zejména k otci a k učitelům, které jsou součástí našeho mentálního programování, se přenesou na nadřízeného.

Tam, kde je vzdálenost moci velká, nadřízení a podřízení považují jedni druhé za existenciálně nerovné. Je to pocíťováno tak, že hierarchie moci je na této existenciální nerovnosti založena. Organizace centralizují moc jak je to jen možné a do co nejmenšího počtu rukou. Od podřízených se očekává, že budou dělat, co se jim řekne. Je tu hodně vedoucích, uspořádaných do hierarchií osob o mnoha úrovních podřízenosti a nadřízenosti. Mzdové systémy vykazují velké rozdíly ve výši platu mezi vrcholem a základnou organizace. Dělníci jsou relativně nevzdělaní a manuální práce má mnohem nižší statut než práce v kanceláři. Nadřízení mají právo na privilegia (doslovně „soukromé zákony“) a kontakty mezi nadřízenými a podřízenými mohou být iniciovány jen ze strany nadřízených. Ideální šéf z hlediska podřízeného (tedy takový, s nímž se budou cítit nejlépe a kterého budou respektovat) je benevolentní autokrat nebo „dobrý otec“. Jestliže podřízení projdou zkušeností se „špatnými otci“, mohou šéfovu autoritu ideologicky zcela odmítnout, v praxi však budou poslouchat.

Viditelné známky statutu v zemích s velkou vzdáleností moci přispívají k autoritě šéfů. Je dosti pravděpodobné, že podřízený cítí hrdost, může-li říci svému sousedovi, že jeho šéf jezdí ve větším autě než šéf sousedův. Starší nadřízení jsou zpravidla více váženi než mladí. Stane-li se někdo obětí zneužití moci ze strany nadřízeného, je to prostě smůla. Nepředpokládá se, že by měly



existovat prostředky obrany proti takové situaci. Začne-li to být příliš zlé, lidé se mohou spojit v násilné revoltě. Předem připravené metody vedení, jako řízení podle cílů (MBO), nejsou účinné, protože předpokládají jistou formu dohody mezi podřízeným a nadřízeným a v tom se nebude dobře cítit ani jedna ze stran.

V situaci malé vzdálenosti moci se podřízení a nadřízení považují za existenciálně rovné. Hierarchický systém je jen nerovností rolí vytvořených, protože je to tak potřebné. Tyto role se mohou změnit, takže ten, kdo byl včera mým podřízeným, se zítra může stát mým šéfem. Organizace jsou decentralizovány, hierarchické pyramidy jsou ploché a počty nadřízených jsou omezeny. Rozpětí platů mezi vrcholem a základnou je relativně malé. Dělníci jsou vysoce kvalifikováni a kvalifikovaná manuální práce má vyšší statut než málo kvalifikovaná práce v kanceláři. Privilegia pro ty nahoře jsou v zásadě něčím nežádoucím a všichni musí užívat stejné parkoviště, toalety a jídelny. Podřízení se smějí obracet na nadřízené a ideální šéf je zdatný (a proto vážený) demokrat. Podřízení očekávají, že rozhodnutí týkající se jejich práce, s nimi budou předem prodiskutována, chápou však, že je to nadřízený, kdo v závěru rozhodne. Symboly statutu jsou podezřelé a podřízení zpravidla budou reagovat negativně, utratí-li jejich nadřízený peníze podniku na exkluzivní automobil. Mladší šéfové jsou obecně oblíbenější než starší. Očekává se, že organizace mají postupy, jak řádně řešit stížnosti zaměstnanců v případě možného zneužití moci (HOFSTEDE, 2007).

### **3.4.3 Budoucnost rozdílů ve vzdálenosti moci**

Na první pohled se může zdát, že během posledních dvou generací se ve značné části našeho světa závislost na moci druhých zmenšila. Mnozí z nás se cítí méně závislí než, jak předpokládáme, se cítili naše rodiče a prarodiče. Navíc se z nezávislosti stalo politicky atraktivní téma. Hnutí za svobodu a nezávislost jsou hojná. V mnoha zemích se zlepšily možnosti přístupu ke vzdělání a uvnitř zemí se skóry vzdálenosti moci s vyšší úrovní má vzdělání populace klesající úroveň. To však neznamená, že se nutně musely změnit i rozdíly mezi

zeměmi, jak byly popsány v podkapitole 3.4. Všechny země se mohly posunout k nižším hodnotám vzdálenosti moci, aniž se změnila jejich vzájemná pozice, jak jsou uvedeny v tabulce 1.

Bylo by možné pokusit se o předpověď dlouhodobých změn ve vzdálenosti moci pomocí sledování ve veličinách v pozadí. První z faktorů, které jsou spjaty se vzdáleností moci (zeměpisná šířka, velikost a bohatství), je nezměnitelná. Co se týče druhého faktoru, velikosti populace, bylo by možné usuzovat, že malé a dokonce i velké země budou stále méně schopny rozhodovat samy o sobě a že všechny se postupně stanou více a více závislými na rozhodnutích dosažených na mezinárodní úrovni. To by pak podporovalo globální vzrůst vzdálenosti moci.

Třetí faktor, bohatství země, roste pro některé země, ale ne pro druhé. Tam, kde roste, podporuje pokles ve vzdálenosti moci, ale jen v tom případě, že z něj má prospěch celá populace. V poslední dekádě dvacátého století se stalo rozdělování příjmů v některých bohatých zemích, vedených USA, spíše méně rovné než naopak. To má opačný efekt, protože to zvyšuje nerovnost ve společnosti, a to nejen ekonomickou, ale také právní, protože „super bohatí“ mohou lobovat se zákonodárci a platit právníky, kteří si vydělávají několikanásobně více než soudci. Takový růst bohatství tedy také zvyšuje vzdálenost moci. V zemích, kde ekonomický rozvoj stagnuje, tj. většinou v zemích, které jsou již tak jako tak velmi chudé, nelze očekávat redukci ve vzdálenosti moci a může dojít i k jejímu růstu (HOFSTEDE, 2007).

### **3.5 Individualismus a kolektivismus**

Extrémní kolektivismus a individualismus mohou být, podobně jako v případě vzdálenosti moci považovány za opačné póly další globální dimenze národní kultury. Všem zemím zkoumaným v rámci studie u IBM mohl být přiřazen skóre individualismu, který je nízký pro kolektivistické země a vysoký pro individualistické společnosti.

Vlastní výpočet indexu individualismu (IDV) není, jako v případě vzdálenosti moci, založen na prostém součtu či rozdílu skóre otázek vynásobených

konstantami. Statistický postup, užitý ke stanovení míry individualismu (a v následující kapitole míry maskulinity) na základě 14 pracovních cílů (faktorová analýza skóre zemí) vytváří automaticky faktorový skór pro dimenzi a každou zemi. Tyto faktorové skóry jsou přesnější mírou pozice země na dimenzi, než jaké mohou být získány sčítáním a odečítáním skóre otázek. Faktorové skóry dimenze individualismu byly pak vynásobeny číslem 25 a bylo k nim konstantně přičteno 50 bodů. Tak se výsledné skóry dostaly do rozmezí od blízkosti 0 pro nejvíce kolektivistickou zemi a blízkosti 100 pro zemi nejvíce individualistickou.

Stupně individualismu zřejmě kolísají jak mezi zeměmi, tak uvnitř nich, a tak je opět důležité se opřít skóry zemí o data ze srovnatelných vzorků jednotlivých zemí. Vzorky z výzkumu IBM tuto srovnatelnost poskytují. Výzkumné otázky, na nichž je založen index individualismu, patří k souboru čtrnácti „pracovních cílů“. Lidé byli tázáni: „Pokuste se přemýšlet o tom, které faktory by pro vás byly důležité v ideálním zaměstnání. Jak důležité pro vás je...“ a pak následovalo 14 položek, z nichž každá měla být posouzena na škále od 1 (velmi důležité) do 5 (velmi málo či zcela nedůležité). Když byl analyzován charakter odpovědí ze 40 zemí na těchto čtrnácti položek, ukázalo se, že se v nich projevují dvě dimenze. Jednou z nich je individualismus – kolektivismus a druhá byla označena jako maskulinita – femininita.

Tabulka 2: Hodnoty indexu individualismu (IDV) pro 74 zemí a regionů

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
USA	91	1	Rusko	39	37-38
Austrálie	90	2	Arabské země	38	39-40
Velká Británie	89	3	Brazílie	38	39-40
Kanada celá	80	4-6	Turecko	37	41
Maďarsko	80	4-6	Uruguay	36	42
Holandsko	80	4-6	Řecko	35	43
Nový Zéland	79	7	Chorvatsko	33	44
Belgie/Vlámsko	78	8	Filipíny	32	45
Itálie	76	9	Bulharsko	30	46-48
Dánsko	74	10	Mexiko	30	46-48
Kanada Quebec	73	11	Rumunsko	30	46-48
Belgie/Valonsko	72	12	Východní Afrika	27	49-51
Francie	71	13-14	Portugalsko	27	49-51
Švédsko	71	13-14	Slovinsko	27	49-51
Irsko	70	15	Malajsie	26	52
Norsko	69	16-17	Hongkong	25	53-54
Švýcarsko německé	69	16-17	Srbsko	25	53-54
Německo	67	18	Chile	23	55
Jižní Afrika <sup>*)</sup>	65	19	Bangladéš	20	56-61
Švýcarsko francouzské	64	20	Čína	20	56-61
Finsko	63	21	Singapur	20	56-61
Estonsko	60	22-24	Thajsko	20	56-61
Luxemburg	60	22-24	Vietnam	20	56-61
Polsko	60	22-24	Západní Afrika	20	56-61
Malta	59	25	Salvador	19	62
Česká republika	58	26	Jižní Korea	18	63
Rakousko	55	27	Tchaj-wan	17	64
Izrael	54	28	Peru	16	65-66
Slovensko	52	29	Trinidad	16	65-66
Španělsko	51	30	Kostarika	15	67
Indie	48	31	Indonésie	14	68-69
Surinam	47	32	Pákistán	14	68-69
Argentina	46	33-35	Kolumbie	13	70
Japonsko	46	33-35	Venezuela	12	71
Maroko	46	33-35	Panama	11	72
Írán	41	36	Ekvádor	8	73
Jamajka	39	37-38	Guatemala	6	74

\*) Údaje byly jen od bílých obyvatel.

Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 68

Skóry indexu individualismu (IDV) jsou uvedeny v tabulce 2. Jako v případě PDI v předcházející kapitole skóry představují **relativní** pozice zemí. Nahlédnutím do tabulky 2 lze bezprostředně zjistit, že téměř všechny relativně bohaté země skórují v IDV vysoko, zatímco téměř všechny chudé země mají nízké skóry (HOFSTEDE, 2007).

### 3.5.1 Definice individualismu a kolektivismu

Dimenze označená jako individualismus versus kolektivismus byla nejlépe spjata s relativní vahou přiřazenou následujícím „pracovním cílům“:

- **Osobní čas** (mít práci, která vám ponechá dostatek času pro váš osobní či rodinný život);
- **Volnost** (mít výraznou volnost, abyste mohli dělat práci svým vlastním způsobem);
- **Výzva** (mít práci, která je výzvou – práci, v níž můžete mít pocit osobního naplnění).

A na opačném, kolektivistickém pólu:

- **Výcvik** (mít možnost se učit, získávat nové dovednosti, nebo rozvinout stávající);
- **Pracovní prostředí** (mít dobré pracovní prostředí, například osvětlení, větrání, prostor);
- **Uplatnění dovedností** (možnost plného uplatnění schopností a dovedností při práci).

Jestliže zaměstnanci IBM v dané zemi označili pracovní cíl „osobní čas“ jako poměrně důležitý, zpravidla tak označili i cíle „volnost“ a „výzva“, ale cíle „výcvik“, „pracovní prostředí“ a „uplatnění dovedností“ jako nedůležité, považujeme takovou zemi za individualistickou. Pokud naopak považovali cíl „osobní čas“ za poměrně nedůležitý, platilo obecně totéž i pro cíle „volnost“ a „výzva“ a zároveň „výcvik“, „pracovní prostředí“ a „uplatnění dovedností“ byli označeny jako poměrně důležitější. Takovou zemi považujeme za kolektivistickou.

Je zřejmé, že tyto položky dotazníku z výzkumu IBM nepokrývají rozdíl mezi individualismem a kolektivismem ve společnosti v plném rozsahu. Repräsentují pouze tu stránku výzkumu v IBM, která je ve vztahu k tomuto rozdílu. Korelace skóre zemí v individualismu s dalšími údaji (mimo IBM) o charakteristikách společnosti potvrzují (validují) tvrzení, že tato dimenze dat z výzkumu IBM skutečně měří individualismus.

Není obtížné spojit význam osobního času, volnosti a (osobní) možnosti uplatnit se s individualismem. Všechny totiž zdůrazňují nezávislost jedince na organizaci. Pracovní cíle na opačném pólu: výcvik, fyzické pracovní podmínky a dovednosti využití při práci se vztahují k záležitostem, které pro pracovníka dělá organizace a tak podtrhují závislost zaměstnance na organizaci, což patří ke kolektivismu. Jiný spojovací článek v tomto vztahu je to, že individualistické země projevují tendenci být bohaté a kolektivistické země chudé. V bohatých zemích mohou být záležitosti jako výcvik, fyzické pracovní prostředí a uplatnění dovedností považované za samozřejmé, což z nich činí pracovní cíle málo významné. V chudých zemích tyto věci samozřejmě nejsou, a proto jsou podstatným znakem, odlišujícím dobrou práci od špatné, a tak se mohou stát významnými pracovními cíli jedince.

Nová dimenze je definována následovně. **Individualismus přísluší společnosti, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné. Předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináší ke společnosti, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost (HOFSTEDE, 2007).**

### **3.5.2 Individualismus a kolektivismus na pracovišti**

O zaměstnancích se v individualistické společnosti předpokládá, že jednají v souladu se svým vlastním zájmem a že práce by měla být organizována tak, aby se jejich zájem a zájem zaměstnavatele shodovaly. Předpokládá se, že dělníci jednají jako „ekonomičtí lidé“ nebo alespoň lidé, kteří mají jak ekonomické, tak i psychologické potřeby. V každém případě však jako jedinci, kteří mají vlastní potřeby. V kolektivistické kultuře zaměstnavatel nikdy nepřijímá pouze jednotlivce, ale osobu, patřící k určité skupině „my“. Zaměstnanec bude vždy jednat v souladu se zájmy této skupiny a ty se nemusí shodovat s jeho (jejími) individuálními zájmy. Sebezapření v zájmu skupiny je v takové společnosti normálně očekáváno. Příjmy se často dělí mezi příbuznými.

Proces přijímání v kolektivistické společnosti vždy bere v úvahu skupinu „my“. Obvykle se preferuje přijímání příbuzných, především příbuzných zaměstnavatele, ale také dalších osob, které už u firmy pracují. Přijetí osoby z rodiny, kterou už znáte, snižuje riziko. Navíc, příbuzným záleží na pověsti rodiny, a to pomáhá napravovat nesprávné chování jejího příslušníka. V individualistické společnosti je příbuzenský vztah na pracovišti považován za nežádoucí, protože může vést k nepotismu<sup>2</sup> a ke konfliktu zájmů.

Samo pracoviště se v kolektivistické společnosti může stát v emocionálním smyslu skupinou „my“. V některých zemích se to stává snadněji než v jiných, ale pocit, že by tomu tak mělo být, existuje prakticky všude. Připomíná rodinný vztah vzájemných závazků chránit jeden druhého výměnou za loajalitu. Špatný výkon zaměstnance není v tomto svazku důvodem k výpovědi: nikdo přece nedá výpověď svému dítěti. Výkon a dovednosti však určují, jakými úkoly bude zaměstnanec pověřen. Tento typ vztahů je nejlépe znám z japonských organizací. V Japonsku se ovšem v plném rozsahu vztahuje jen na skupinu stálých zaměstnanců, což může být méně, než polovina celkových pracovních sil firmy. Japonsko je na škále IDV uprostřed. V individualistických společnostech je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem chápán v první řadě jako obchodní transakce, tedy vypočítavý vztah mezi prodávajícím a kupujícím na „trhu práce“. Špatné pracovní výsledky zaměstnance nebo nabídka vyššího platu u jiného zaměstnavatele jsou sociálně přijatelnými důvody pro ukončení zaměstnání.

V praxi se setkáváme uvnitř kolektivistických i individualistických společností se širokým rozpětím typů vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec. V kolektivistických zemích někteří zaměstnavatelé neuznávají společenskou normu prikazující, aby se svými zaměstnanci jednali jako se členy skupiny „my“, zaměstnanci jim to však oplácejí tím, že nejsou vůči nim loajální. V takových případech mohou organizaci jakožto emocionální skupinu „my“ nahradit odbory a pak může docházet ke konfliktům mezi zaměstnavateli a odbory plnými násilí jako v některých částech Indie. V individualistických

---

<sup>2</sup> Nepotismus – označuje systém obsazování funkcí, v němž jsou upřednostňováni příbuzní

společnostech najdeme zase zaměstnavatele, kteří vytvořili spolu se svými podřízenými silnou skupinovou soudržnost, pro kterou je charakteristická táž rovnováha ochrany a loajality, jaká je v kolektivistické společnosti normou. Organizační kultury se mohou v jistém rozsahu odchylovat od většinové normy a získávat svou originalitou konkurenční výhodu.

Management v individualistické společnosti je managementem jednotlivců. Podřízení mohou být obvykle přemístováni jako jednotlivci. Jsou-li poskytovány bonusy nebo prémie, jsou vázány na individuální výkon. Management v kolektivistické společnosti je managementem skupin. Rozsah, v jakém se lidé skutečně cítí emocionálně integrováni do pracovní skupiny, se může lišit podle situace. Etnické a jiné rozdíly uvnitř pracovní skupiny ovlivňují proces integrace a manažeři v kolektivistické kultuře jsou na takové faktory extrémně citliví. Často se ukazuje jako žádoucí tvořit týmy z osob stejného etnického původu, i když individualisticky programovaní manažeři obvykle právě toto považují za velmi nebezpečné a snaží se prosadit opak. Jestliže pracovní skupina funguje jako emocionální skupina „my“, bonusy a prémie musí dostávat skupina, nikoli jednotlivci.

V zemi s dominantní kulturou individualistické střední třídy mohou přetrvávat regionální venkovské subkultury, které si uchovávají silné kolektivistické prvky. Totéž platí o migrujících dělnických menšinách, které v některých výrobních odvětvích některých individualistických zemí vytvářejí většinu pracovní síly. V takových případech jsou pravděpodobné konflikty mezi manažery a místními dělníky či příslušníky zmíněných menšin. Takový konflikt se projeví především v důsledku výrazné neochoty manažera používat skupinové pobídky v případech, kdy je to jediný způsob odpovídající kultuře pracujících.

Manažerské techniky a výcvikové kurzy byly téměř výlučně vyvinuty v individualistických zemích a jsou založeny na kulturních předpokladech, které v kolektivistických kulturách nemusí platit. Standardní součástí výcviku manažerů první linie je provádění „hodnotícího rozhovoru“, tj. periodického pohovoru, ve kterém jsou probrány výsledky podřízeného a sdělovat „špatné zprávy“ se považuje za důležitou dovednost úspěšného manažera. V kolektivistické společnosti může otevřená diskuse s pracovníkem o jeho (jejím) pracovním



výkonu tvrdě kolidovat s normou společenského souladu a může být podřízeným vnímána jako ztráta tváře. V takových společnostech se používají jemnější, nepřímé způsoby předání zpětné vazby. Například odepřením běžné pozornosti nebo slovně skrze prostředníka.

V individualistické společnosti platí norma, že s každým je třeba jednat stejně. V sociologickém žargonu se tomu říká **universalismus**. Upřednostňovat jednoho zákazníka na úkor druhého se považuje za neetické a za nesprávný obchodní postup. V kolektivistických společnostech platí opak. Jelikož rozlišení „naše skupina“ a „jiné skupiny“ je v samotném základě vědomí lidí, je lepší zacházení s vlastními přáteli než s ostatními samozřejmě a etické a je to také správný obchodní postup. Sociologové nazývají takový způsob uvažování **partikularismus**.

Důsledkem partikularistického myšlení je to, že v kolektivistické společnosti musí být ustanoven vztah důvěry předtím, než se může začít s obchodem. Prostřednictvím tohoto vztahu je druhý adoptován do skupiny „my“ a tím získává nárok na zvláštní péči. Pro kolektivistickou mysl jsou důvěryhodné jen fyzické osoby a prostřednictvím těchto osob pak též jejich přátelé a kolegové, avšak neosobních entit, jakými jsou obchodní společnosti, se to netýká. Souhrnně lze říci, že pro kolektivistickou mysl je vždy **osobní vztah důležitější než úkol**, a proto musí být ustaven jako první. V individualistické společnosti je **úkol považován za důležitější** než jakýkoli osobní vztah (HOFSTEDE, 2007).

### 3.5.3 Budoucnost rozdílů individualismu a kolektivismu

Hluboké kořeny národních kultur pravděpodobně způsobí, že se rozdíly v individualismu a kolektivismu, podobně jako rozdíly ve vzdálenosti moci, udrží po dlouhý čas. Přesto, budou-li se v něčem národní kultury k sobě přibližovat, mělo by to být právě v této dimenzi. Země, které dosáhly rychlého hospodářského růstu, prošly posunem k individualismu. Příkladem je Japonsko: v japonském tisku jsou pravidelně publikovány příběhy o nedodržení tradiční rodinné solidarity. Péče o zestárlé byla v Japonsku v minulosti považována za

úkol rodiny, ale v případech, kdy rodina přestala plnit své tradiční povinnosti, stala se státem zajišťovaná péče nezbytnou.

Přesto, i při úrovni hrubého domácího produktu na hlavu rovnému či většímu než v západních zemích, bude japonská společnost pravděpodobně udržovat výrazné prvky kolektivismu ve svých rodinách, školách i na svých pracovištích. Totéž se týká rozdílů mezi západními zeměmi samotnými. Kultury se mění, ale mění se společně, takže rozdíly mezi nimi zůstávají nedotčeny a není důvod očekávat, že by tyto rozdíly mohly vymizet.

U chudých zemí světa není žádný důvod, proč by se měly stát individualistickými, pokud zůstávají chudé. Jak se autor zmínil výše, jediná země souboru, která se stala chudší, Pákistán, se mírně posunula ke kolektivistickému konci škály. A když se rozdíly v bohatství mezi bohatými a chudými zeměmi budou nadále zvětšovat, jak je tomu v mnoha případech doposud, rozdíly na dimenzi individualismus – kolektivismus se mohou ještě dále zvětšit (HOFSTEDE, 2007).

### 3.6 Maskulinita a femininita

Analýza odpovědí z dotazníku IBM, týkajících se 14 pracovních cílů, vedla ke dvěma dimenzím. Jedna byla individualismus versus kolektivismus: týkala se důležitosti „času pro sebe“, „svobody“ a „výzvy“ („apelu“) v případě individualismu a významu „odborné přípravy“, „tělesné kondice“ a „využití dovedností“ v případě kolektivismu. Druhou dimenzi jsme začali nazývat maskulinita versus femininita.

U výzkumu IBM byl vypočten skóre **indexu maskulinity** (MAS) pro všech 50 zemí a 3 regiony. Podobně, jako v případě indexu individualismu, byl MAS založen na faktorových skórech poskytnutých přímo použitou statistickou procedurou (faktorovou analýzou). Získané skóre se po vynásobení faktorových skóre 20 a přičtení 50 pohybují od 0 u nejvíce femininních zemí do přibližně 100 u zemí nejvíce maskulinních. Skóre zemí v indexu MAS jsou uvedeny v tabulce 3. Stejně jako skóre vzdálenosti moci a individualismu, skóre maskulinity udávají pouze **relativní**, nikoli absolutní, pozice zemí. Na rozdíl

od individualismu není maskulinita ve vztahu ke stupni hospodářského rozvoje země. Lze najít bohaté i chudé maskulinní a bohaté i chudé femininní země (HOFSTEDE, 2007).

Tabulka 3: Hodnoty indexu maskulinity (MAS) pro 74 zemí a regionů

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
Slovensko	110	1	Singapur	48	38
<b>Japonsko</b>	<b>95</b>	<b>2</b>	<b>Izrael</b>	<b>47</b>	<b>39-40</b>
Maďarsko	88	3	Malta	47	39-40
<b>Rakousko</b>	<b>79</b>	<b>4</b>	<b>Indonésie</b>	<b>46</b>	<b>41-42</b>
<b>Venezuela</b>	<b>73</b>	<b>5</b>	<b>Západní Afrika</b>	<b>46</b>	<b>41-42</b>
<b>Švýcarsko německé</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	Kanada Quebec	45	43-45
<b>Itálie</b>	<b>70</b>	<b>7</b>	<b>Tchaj-wan</b>	<b>45</b>	<b>43-45</b>
<b>Mexiko</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>Turecko</b>	<b>45</b>	<b>43-45</b>
<b>Irsko</b>	<b>68</b>	<b>9-10</b>	<b>Panama</b>	<b>44</b>	<b>46</b>
<b>Jamajka</b>	<b>68</b>	<b>9-10</b>	<b>Belgie/Vlámsko</b>	<b>43</b>	<b>47-50</b>
Čína	66	11-13	<b>Francie</b>	<b>43</b>	<b>47-50</b>
<b>Německo</b>	<b>66</b>	<b>11-13</b>	<b>Írán</b>	<b>43</b>	<b>47-50</b>
<b>Velká Británie</b>	<b>66</b>	<b>11-13</b>	<b>Srbsko</b>	<b>43</b>	<b>47-50</b>
<b>Kolumbie</b>	<b>64</b>	<b>14-16</b>	<b>Peru</b>	<b>42</b>	<b>51-53</b>
<b>Filipíny</b>	<b>64</b>	<b>14-16</b>	Rumunsko	42	51-53
Polsko	64	14-16	<b>Španělsko</b>	<b>42</b>	<b>51-53</b>
<b>Jižní Afrika*)</b>	<b>63</b>	<b>17-18</b>	<b>Východní Afrika</b>	<b>41</b>	<b>54</b>
<b>Ekvádor</b>	<b>63</b>	<b>17-18</b>	Bulharsko	40	55-58
<b>USA</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>Chorvatsko</b>	<b>40</b>	<b>55-58</b>
<b>Austrálie</b>	<b>61</b>	<b>20</b>	<b>Salvador</b>	<b>40</b>	<b>55-58</b>
<b>Belgie/Valonsko</b>	<b>60</b>	<b>21</b>	Vietnam	40	55-58
<b>Nový Zéland</b>	<b>58</b>	<b>22-24</b>	<b>Jižní Korea</b>	<b>39</b>	<b>59</b>
<b>Švýcarsko francouzské</b>	<b>58</b>	<b>22-24</b>	<b>Uruguay</b>	<b>38</b>	<b>60</b>
Trinidad	58	22-24	<b>Guatemala</b>	<b>37</b>	<b>61-62</b>
Česká republika	57	25-27	Surinam	37	61-62
<b>Řecko</b>	<b>57</b>	<b>25-27</b>	Rusko	36	63
<b>Hongkong</b>	<b>57</b>	<b>25-27</b>	<b>Thajsko</b>	<b>34</b>	<b>64</b>
<b>Argentina</b>	<b>56</b>	<b>28-29</b>	<b>Portugalsko</b>	<b>31</b>	<b>65</b>
<b>Indie</b>	<b>56</b>	<b>28-29</b>	Estonsko	30	66
Bangladéš	55	30	<b>Chile</b>	<b>28</b>	<b>67</b>
<b>Arabské země</b>	<b>53</b>	<b>31-32</b>	<b>Finsko</b>	<b>26</b>	<b>68</b>
Maroko	53	31-32	<b>Kostarika</b>	<b>21</b>	<b>69</b>
<b>Kanada celá</b>	<b>52</b>	<b>33</b>	<b>Slovinsko</b>	<b>19</b>	<b>70</b>
Luxemburg	50	34-36	<b>Dánsko</b>	<b>16</b>	<b>71</b>
<b>Malajsie</b>	<b>50</b>	<b>34-36</b>	<b>Holandsko</b>	<b>14</b>	<b>72</b>
<b>Pákistán</b>	<b>50</b>	<b>34-36</b>	<b>Norsko</b>	<b>8</b>	<b>73</b>
<b>Brazílie</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>Švédsko</b>	<b>5</b>	<b>74</b>

\*) Údaje byly jen od bílých obyvatel.

Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s.

Zeměmi, které skórovaly nejbližše femininnímu pólu (pořadí 74 až 71), byly Švédsko, Norsko, Holandsko a Dánsko, Finsko bylo blízko, s pořadovým číslem 68. V dolní třetině tabulky 3 se nacházejí též některé latinské země: Kostarika, Chile, Portugalsko, Guatemala, Uruguay, Salvador, Peru, Španělsko a Francie. A také některé východoevropské země: Slovinsko, Estonsko, Rusko, Chorvatsko, Bulharsko a Rumunsko. Z asijských zemí sem patří též Thajsko, Jižní Korea, Vietnam a Írán. Dalšími kulturami, které skórují blízko k femininnímu pólu, jsou australsí domorodci, někdejší holandská kolonie Surinam v Jižní Americe, Flandry (holandsky mluvící Belgičané) a země z oblasti východní Afriky. Horní třetina tabulky 3 zahrnuje především země, v nichž se mluví anglicky: Irsko, Jamajka, Velká Británie, Jižní Afrika, USA, Austrálii, Nový Zéland a Trinidad. Z Evropy sem patří Slovensko (s pořadovým číslem 1), Maďarsko, Rakousko, německy mluvící Švýcaři, Itálie, Německo, Polsko, a francouzsky mluvící Belgičané a Švýcaři. V Asii je to Japonsko (s pořadovým číslem 2), Čína a Filipíny a z latinských zemí větší země okolo Karibského moře: Venezuela, Mexiko, Kolumbie a Ekvádor (HOFSTEDÉ, 2007).

### 3.6.1 Definice maskulinity a femininity

Maskulinita byla nejsilněji spojena s důrazem k těmto skutečnostem:

- Vydělek (mít příležitost hodně vydělávat);
- Uznání (získat za dobrou práci zasloužené uznání);
- Postup (mít příležitost k postupu na místo na vyšší úrovni);
- Výzva (mít práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu).

U femininity to byly:

- Nadřízený (mít dobré pracovní vztahy se svým přímým nadřízeným);
- Spolupráce (pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují);
- Oblast k žití (žít v oblasti, kterou vy i vaše rodina považujete za žádoucí);
- Jistota zaměstnání (mít jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát).

Rozhodujícím důvodem, proč byla druhá dimenze, odvozená z „pracovních cílů“, označena jako „maskulinita versus femininita“ bylo to, že tato **je**

**jediná, v níž muži a ženy, zaměstnaní u IBM, konzistentně skórovali rozdílně** (vyjma, jak bude ukázáno, zemí, které se nacházejí na femininním okraji dimenze). Tato dimenze přinesla rodové rozdíly, kdy muži přikládají větší důležitost především pracovním cílům „výdělek a postup“ a ženy cílům „nadřizenný a spolupráce“. Důležitost výdělku a postupu odpovídá maskulinní, průbojná a soutěživé sociální roli. Důležitost vztahů s nadřízeným a kolegy odpovídá femininní sociální roli, orientované na péči a sociální prostředí.

Na základě veškerých dostupných informací o rozdílech mezi společnostmi, které se k této dimenzi vztahují, můžeme tuto dimenzi definovat následovně: **maskulinita** se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tj., od mužů se očekává, že budou průbojní, drsní a budou se zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné, a orientované na kvalitu života); **femininita** se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj., jak o mužích, tak i o ženách, se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientováni na kvalitu života) (HOFSTEDE, 2007).

### **3.6.2 Maskulinita a femininita na pracovišti**

Chlapci v maskulinní společnosti jsou socializováni ve směru průbojnosti, ctizádosti a soutěživosti. Když dospějí, očekává se, že budou usilovat o postup a kariéru. Dívky v maskulinní společnosti se dělí na ty, které chtějí kariéru, a na většinu, která o ni nestojí. Rodina ve femininní společnosti socializuje děti k uměřenosti a solidaritě a v těchto společnostech mohou, ale nemusí, mít ambice a usilovat o kariéru. Femininní stránka managementu otevírá v každé kultuře příležitosti pro ženy – manažerky, které mohou být schopnější než muži. Americká badatelka Anne Stathmaová provedla rozhovory se srovnatelnými skupinami amerických manažerek a manažerů a jejich sekretárek a dospěla k závěru, že pro ženy byly vždy orientace na výkon a na lidi vzájemně závislé, zatímco pro muže to byly protikladné póly.

Celosvětově není žádný vztah mezi maskulinitou či femininitou kultury dané společnosti a rozvržením zaměstnání mezi muže a ženy. Zřejmý vztah

mezi pozicí země na této dimenzi a rolemi mužů a žen existuje pouze v domácnosti. Mimo domov muži historicky dominovali a pouze v nedávné historii a jen v bohatších zemích se mohl dostatečný počet žen uvolnit od dalších restrikcí natolik, aby mohly vstoupit do světa práce a politiky jako rovné mužům. Ženy z nižších tříd se vyskytovaly ve výrobních a obchodních organizacích i dříve, ale pouze na místech s nízkým statutem a za malý plat. Také tak nečinily proto, aby se seberealizovaly, ale kvůli nutnosti materiálního zajištění rodiny. Statisticky tedy neexistuje vztah mezi podílem žen v zemi, které pracují mimo domov, a stupněm její femininity. Bohaté femininní země však mají relativně více žen, které pracují v odborných a profesionálních pozicích.

Mnohá zaměstnání v obchodu a průmyslu mají jen malé nároky na lidské schopnosti, a tak způsobují, že lidé jsou kvalitativně nedostatečně zaměstnáni. Tento problém je znám v rozvinutých maskulinních i femininních zemích. Metody nápravy se však liší podle typu kultury. Všem se říkalo „humanizace práce“, ale co se považuje za polidštěnou práci, závisí na vzoru toho, co to znamená být člověkem. V maskulinní společnosti má humanizovaná práce poskytovat více možností pro uznání, postup a uplatnění schopností. To je podstatou „obohacení práce“, kdysi obhajovanou především americkým psychologem Frederikem Herzbergem. Příkladem může být rozšíření odpovědnosti dělníků, vykonávajících jednoduché výrobní úkony, i na seřizování a údržbu strojů, na nichž pracují, což byla dříve práce vyhrazená pro kvalifikované specialisty. Obohacení práce znamená „maskulinizaci“ nekvalifikované a málo kvalifikované práce, která má relativně „femininní“ kulturu.

Ve femininních kulturách má humanizovaná práce přinést více příležitostí pro vzájemnou pomoc a pro sociální kontakty. Za klasické jsou dnes považovány experimenty provedené v této věci u švédských výrobců osobních a nákladních automobilů Saab a Volvo v sedmdesátých letech dvacátého století, spočívajících zavedení autonomních montážních týmů. Tato metoda znamená utvrzení sociálního aspektu práce: její „femininizaci“.

Na základě svých kulturních charakteristik maskulinní a femininní země vynikají v různých oborech průmyslu. Rozvinuté maskulinní země mají výhodu ve výrobě, zvláště jde-li o velké objemy: dělají věci efektivně, dobře a rych-

le. Jsou dobré ve výrobě velkých a těžkých zařízení a v těžké chemii. Femininí kultury mají zase poměrnou výhodu ve službách, jako v poradenství a v dopravě, ve výrobě podle požadavků zákazníka a v zacházení s živým materiálem, jako zemědělství s vysokými výnosy a v biochemii. Existuje něco jako mezinárodní dělba práce, ve které jsou země více úspěšné v těch aktivitách, které odpovídají kulturním preferencím jejich populace, než v těch, které jim neodpovídají. Japonsko je světová špička ve spotřební elektronice, Dánsko a Holandsko jsou výtečné ve službách, v zemědělském vývozu a jsou v nich nejvýznamnější světové společnosti zabývající se biochemií (HOFSTEDÉ, 2007).

### **3.6.3 Budoucnost rozdílů maskulinity a femininity**

Technický a sociální rozvoj umožní i ženám s malými dětmi, aby se společně s muži podílely na společenském dění mimo domov. Nikde není tento proces ani rychlý, ani nepopiratelný, zdá se však nezvratný. Prakticky ve všech rozvinutých zemích roste počet žen v zaměstnáních vyšší úrovně. A jak jejich počet poroste, ženy budou stále více schopny prosazovat své vlastní femininní hodnoty. Nebudou se již muset přizpůsobovat mužské většině.

Technika mění samu povahu práce. Informační revoluce v bohatších zemích ještě pokračuje a ruší stará povolání a vytváří nová. V budoucnu lze očekávat další mizení starých a vznik nových zaměstnání. Práce, které bude možné dostatečně strukturovat, budou ve stále větší míře nahrazeny automatizací. Práce, které nemohou být zautomatizovány, jsou v první řadě ta povolání, která se zabývají stanovením lidských a společenských cílů a určováním smyslu života jednotlivců a společností. Mezi ně patří všechny politické a organizační funkce vrcholového vedení. Na dalším místě jsou to povolání vyžadující tvořivost, tj. ta, jejichž úkolem je vynalézat nové věci vyhovující určitým kritériím užitečnosti, krásy a morálky. Třetí a velmi rozsáhlou kategorií zaměstnání, která nemohou být automatizována, jsou ty práce, které se zabývají nepředvídatelným: bezpečnost a ochrana zdraví, obrana a údržba. V neposlední řadě je tu ještě obsáhlá kategorie povolání, jejichž podstatou je lidský kontakt: kontrola, zába-

va, dělat lidem společnost, naslouchat jim, pomáhat jim materiálně i duchovně, motivovat je, aby se učili.

Na těchto zaměstnání je zajímavé, že k jejich vykonávání jsou stejně důležité jak femininní, tak maskulinní hodnoty (bez ohledu na to, zda práci vykonává muž či žena). V poslední kategorii, ve které je podstatou práce lidský kontakt, jsou femininní hodnoty dokonce vhodnější. Úkoly, ve kterých se dají dosahovat měřitelné výsledky, je mnohem snazší automatizovat než ty, ve kterých je podstatné poskytování podpory. Pokud to porovnáme, vypadá to tak, že technický rozvoj podporuje více potřebu femininních hodnot ve společnosti než potřebu hodnot maskulinních (HOFSTEDE, 2007).

### 3.7 Vyhýbání se nejistotě

Po vzdálenosti moci, individualismu – kolektivismu a maskulinitě – femininitě je vyhýbání se nejistotě (od silné ke slabé) čtvrtou dimenzí, kterou odhalil výzkum u IBM. Každé zemi a regionu v rámci projektu byl přiřazen skóre **indexu vyhýbání se nejistotě** (UAI). Na rozdíly mezi zeměmi ve vyhýbání se nejistotě se původně přišlo při zkoumání vzdálenosti moci. Všechno to začalo otázkou na stres při práci. Ta otázka zněla: „Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci?“ s odpověďmi v rozsahu od (1) „Cítím se tak vždycky“ po (5) „Nikdy se tak necítím“. Geerta Hofstedeho překvapila pravidelnost v charakteru odpovědí na tuto otázku, lišící se od země k zemi. Například britští zaměstnanci vždy skórovali jako méně nervózní než zaměstnanci němečtí, ať již šlo o manažery, techniky, sekretářky, nebo kvalifikované dělníky z továrny. Tyto rozdíly mezi zeměmi však nebyly ve vztahu k rozdílům ve vzdálenosti moci.

Bližší prozkoumání všech otázek, které produkovaly stále rozdíly mezi zeměmi, ukázalo, že průměrné skóre zemí v následujících třech otázkách silně koreluje:

- Stres při práci, jak byl výše popsán (průměrný skóre na škále od 1 do 5);
- Souhlas s výrokem: „Podnikové předpisy nesmějí být porušeny – i kdyby si zaměstnanec myslel, že je to v nejlepším zájmu podniku“ (průměrný



skór na škále od 1 do 5). Tato otázka byla označena jako „orientace na předpisy“;

- Procento zaměstnanců, kteří vyjadřují svůj zájem zůstat u podniku dlouhou dobu. Otázka zněla: „Jak dlouho myslíte, že budete ještě pracovat pro IBM?“ a odpovědi byly: (1) „Nanejvýš dva roky“; (2) „Od dvou do pěti let“; (3) „Déle než pět let (ale pravděpodobně odejdu dříve, než odejdu do penze)“ a (4) „Dokud nepůjdu do penze“. Procento odpovědí (3) a (4) v dané zemi korelovala s průměry odpovědí na otázky (1) a (2).

Seskupení těchto tří otázek nedávalo na první pohled smysl. Proč by se měl cítit ve stresu někdo, kdo si přeje, aby se dodržovaly předpisy a aby jeho zaměstnání u firmy trvalo dlouho? To je však falešný výklad. Data nenaznačují, že „někdo“ má současně všechny tyto tři postoje. Analýzou byly zjištěny **rozdíly v průměrných skórech zemí** u těchto otázek. Tyto průměrné odpovědi korelovaly pro sledované země a regiony. Z toho vyplývá, že když se v jedné zemi více lidí cítilo při práci ve stresu, ve stejné zemi si více lidí přálo, aby se dodržovaly předpisy, a stejně tak si více lidí přálo dlouhodobé zaměstnání u téže firmy. Ovšem lidé, kteří v dané zemi mají tato přání, nemusejí být vždy jedni a titíž.

Podobně, jako byl vypočítán index vzdálenosti moci (PDI), byla hodnota indexu země vypočtena na základě průměrného skóru u otázek (1) a (2) a procentního skóru u otázky (3). Vzorec, použitý při výpočtu, užívá jen jednoduchou aritmetiku: sčítání nebo odčítání tří skóru vynásobených konstantou a nakonec připočtení další konstanty. Vzorec byl odvozen tak, aby každá ze tří otázek přispívala k výslednému indexu stejnou měrou a aby se hodnoty indexu pohybovaly od 0 u země s nejslabším vyhýbáním se nejistotě, po přibližně 100 u země s nejsilnějším vyhýbáním se nejistotě. Tohoto výsledku nebylo tak zcela dosaženo, protože poté, co byl vzorec zkonstruován, byly do vzorku přidány další země, jejichž skóry 100 přesáhly.

Tabulka 4: Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě (UAI) pro 71 zemí a regionů<sup>3</sup>

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
<b>Řecko</b>	<b>112</b>	<b>1</b>	<b>Pákistán</b>	<b>70</b>	<b>35-38</b>
<b>Portugalsko</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>Švýcarsko francouzské</b>	<b>70</b>	<b>35-38</b>
<b>Guatemala</b>	<b>101</b>	<b>3</b>	<b>Tchaj-wan</b>	<b>69</b>	<b>39</b>
<b>Uruguay</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>Arabské země</b>	<b>68</b>	<b>40-41</b>
<b>Belgie vlámská</b>	<b>97</b>	<b>5</b>	Maroko	68	40-41
Malta	96	6	<b>Ekvádor</b>	<b>67</b>	<b>42</b>
Rusko	95	7	<b>Německo</b>	<b>65</b>	<b>43</b>
<b>Salvador</b>	<b>94</b>	<b>8</b>	<b>Thajsko</b>	<b>64</b>	<b>44</b>
<b>Belgie valonská</b>	<b>93</b>	<b>9-10</b>	Bangladéš	60	45-47
Polsko	93	9-10	Kanada Quebec	60	45-47
<b>Japonsko</b>	<b>92</b>	<b>11-13</b>	Estonsko	60	45-47
<b>Srbsko</b>	<b>92</b>	<b>11-13</b>	<b>Finsko</b>	<b>60</b>	<b>45-47</b>
Surinam	92	11-13	<b>Írán</b>	<b>59</b>	<b>48-49</b>
Rumunsko	90	14	<b>Švýcarsko německé</b>	<b>59</b>	<b>48-49</b>
<b>Slovinsko</b>	<b>88</b>	<b>15</b>	Trinidad	55	51
<b>Peru</b>	<b>87</b>	<b>16</b>	<b>Západní Afrika</b>	<b>54</b>	<b>52</b>
<b>Argentina</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	<b>Holandsko</b>	<b>53</b>	<b>53</b>
<b>Chile</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	<b>Východní Afrika</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
<b>Kostarika</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	<b>Austrálie</b>	<b>51</b>	<b>55-56</b>
<b>Francie</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	Slovensko	51	55-56
<b>Panama</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	<b>Norsko</b>	<b>50</b>	<b>57</b>
<b>Španělsko</b>	<b>86</b>	<b>17-22</b>	<b>Nový Zéland</b>	<b>49</b>	<b>58-59</b>
Bulharsko	85	23-25	<b>Jižní Afrika*)</b>	<b>49</b>	<b>58-59</b>
<b>Korea (Jižní)</b>	<b>85</b>	<b>23-25</b>	<b>Filipíny</b>	<b>44</b>	<b>60</b>
<b>Turecko</b>	<b>85</b>	<b>23-25</b>	<b>Indie</b>	<b>40</b>	<b>61</b>
Maďarsko	82	26-27	<b>Malajsie</b>	<b>36</b>	<b>62</b>
<b>Mexiko</b>	<b>82</b>	<b>26-27</b>	<b>Velká Británie</b>	<b>35</b>	<b>63-64</b>
<b>Izrael</b>	<b>81</b>	<b>28</b>	<b>Irsko</b>	<b>35</b>	<b>63-64</b>
<b>Kolumbie</b>	<b>80</b>	<b>29-30</b>	Čína	30	65-66
<b>Chorvatsko</b>	<b>80</b>	<b>29-30</b>	Vietnam	30	65-66
<b>Brazílie</b>	<b>76</b>	<b>31-32</b>	<b>Hongkong</b>	<b>29</b>	<b>67-68</b>
<b>Venezuela</b>	<b>76</b>	<b>31-32</b>	<b>Švédsko</b>	<b>29</b>	<b>67-68</b>
<b>Itálie</b>	<b>75</b>	<b>33</b>	<b>Dánsko</b>	<b>23</b>	<b>69</b>
Česká republika	74	34	<b>Jamajka</b>	<b>13</b>	<b>70</b>
<b>Rakousko</b>	<b>70</b>	<b>35-38</b>	<b>Singapur</b>	<b>8</b>	<b>71</b>
Luxemburg	70	35-38			

\*) Údaje byly jen od bílých obyvatel.

Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s.

132

<sup>3</sup> V publikaci *Kultury a organizace* jsou nepřesná data u státních celků: Kanada celá, Indonésie a USA. Údaje z jiných zdrojů se lišili, a proto je autor vynechal. Původně se v tabulce nacházely hodnoty pro 74 zemí.

Tabulka 4 ukazuje nové seskupení zemí, jiné, než jaké se našla z předchozích tří dimenzí. Vysoké skóre jsou v Latinské Americe a v Evropě v románských zemích a v okolí Středozevního moře (od 112 u Řecka po 67 v případě Ekvádoru). Vysoké skóre mají rovněž Japonsko (92) a Jižní Korea (85). Středně vysoké hodnoty mají německy mluvící země Rakousko (70), Německo (65), Švýcarsko (56). Hodnoty od středních po nízké náležejí všem asijským zemím s výjimkou Japonska a Koreje (od 69 na Tchaj-wanu po 8 v Singapuru). Podobně je tomu i v zemích Afriky a v anglicky mluvících a severských zemích, včetně Holandska (od 59 v případě Finska po 23 u Dánska) (HOFSTEDE, 2007).

### 3.7.1 Definice vyhýbání se nejistotě

Kultura země či jiné kultury není kombinací vlastností „průměrného občana“ nebo „modální osobnosti“. Je to, kromě jiného, množina pravděpodobných reakcí občanů, kteří jsou podobně mentálně programováni. Jedna osoba může reagovat tak (třeba tím, že se cítí nervózní), jiná onak (například přáním, aby se dodržovaly předpisy). Takové reakce nemusíme nacházet u jedné **osoby**, ale jen statisticky častěji v dané **společnosti**.

Interpretace na výše zmíněné otázky dávají na **úrovni společnosti** smysl. Předpokládáme, že odpovědi na všechny tři otázky jsou výrazem úrovně úzkosti, existující v dané společnosti ve vztahu k nejisté budoucnosti. Tato úroveň úzkosti je pevnou součástí sdíleného mentálního programování lidí této společnosti v rodině, ve škole i v dospělém životě. V důsledku této úrovně úzkosti se bude poměrně větší počet osob cítit v práci nervózní (otázka 1). Podobně je více lidmi zamítána představa porušení podnikového předpisu, ať již z jakkoli dobrého důvodu (otázka 2), protože to přináší nejistotu – co když si každý bude dělat, co ho napadne? Konečně, je v takové zemi méně populární měnit zaměstnavatele (otázka 3), protože to znamená pouštět se do neznáma.

Vyhýbání se nejistotě tedy může být definováno jako **stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi**. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou

předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných i nepsaných pravidel (HOFSTEDE, 2007).

### 3.7.2 Vyhýbání se nejistotě na pracovišti

V zemích, které se vyhýbají nejistotě, existuje množství formálních zákonů a neformálních zvyklostí, určující práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců. Je zde mnoho vnitřních předpisů a opatření, týkající se provádění práce, avšak v tomto případě se uplatňuje také vzdálenost moci. Je-li vzdálenost moci velká, uplatnění pravomoci nadřízeného do jisté míry nahrazuje potřebou předpisů. Tato potřeba zákonů a pravidel nevyplývá z logiky, ale je založena emocionálně. Lidé v těchto zemích, ať již jsou to členové vlády, úředníci, zaměstnavatelé či zaměstnanci, byli od raného dětství programováni tak, aby se cítili dobře ve strukturovaném prostředí. Náhodě musí být ponecháno co možná nejméně prostoru.

Emocionální potřeba zákonů a pravidel ve společnosti se silným vyhýbáním se nejistotě může vést k nastolení pravidel či k jednání k pravidlům a předpisům vztaženému, které je zjevně rituální, nedůsledné a dysfunkční. Ti lidé ze zemí s malým vyhýbáním se nejistotě, kteří to kritizují, si neuvědomují, že i neúčinné předpisy mohou uspokojovat citovou potřebu pevné struktury. Pravidla v zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě jsou zaváděna jen v případech absolutní nutnosti, například aby stanovila, zda se má po silnicích jezdit vlevo nebo vpravo. Lidé v těchto zemích jsou hrdí na to, že mnohé problémy dokážou zvládnout i bez předpisů.

André Laurent z obchodní školy INSEAD ve Fontainebleau ve Francii provedl v sedmdesátých letech dvacátého století dotazníkový výzkum s manažery z deseti rozvinutých zemí, kteří se účastnili kurzů managementu. Následující výroky patří k těm, jejichž průměrné skóry jednotlivých zemí korelovali s indexem vyhýbání se nejistotě UAI:

- Většina organizací by na tom byla lépe, kdyby se podařilo zcela vymýt konflikty;

- Pro manažera je důležité mít pohotově připraveny přesné odpovědi na většinu otázek, které by mohli v souvislosti se svojí prací vznést podřízení;
- Chcete-li, aby schopný člověk udělal svou práci řádně, je zpravidla nejlepší dát mu (jí) velmi přesné instrukce, jak to má udělat;
- Když začnou být souvislosti úkolů pracovníků oddělení příliš zapletené, nejlepší cestou k nápravě jsou většinou podrobné popisy pracovních náplní;
- Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva přímé nadřízené, je něco, čemu je třeba se za každou cenu vyhnout.

Všechny uvedené výroky ukazují hrůzu z nejednoznačného a potřebu přesnosti a formálního řádu v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě. V zemích s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě UAI bývají někdy nejednoznačnost a chaos oceňovány jako podmínka pro tvořivost. Kultury vyhýbající se nejistotě také velmi věří v odbornost na pracovišti. Jejich organizace zaměstnávají více expertů. Kultury, které nejistotu akceptují, věří stejně silně ve zdravý rozum a v generalisty (nespecializované odborníky).

Výzkum řízení vrcholového managementu v britských, francouzských a německých společnostech, který provedl Jacques Horovitz z Francie, vedl k závěru, že ve Velké Británii se vrcholoví řídicí pracovníci zabývají především strategickými otázkami a méně již denní operativou. Ve Francii a Německu to platí naopak. Jak Francie (85), tak Německo (65) skórovaly výrazně výše v indexu vyhýbání se nejistotě UAI než Velká Británie (35). Strategické problémy jsou již z definice nestrukturované a vyžadují větší toleranci nejednoznačnosti než problémy operativní. Během období, kdy Horovitz prováděl svůj výzkum, se dařilo francouzské i německé ekonomice lépe než britské, takže malé vyhýbání nejistotě, které vede k většímu důrazu na strategické plánování, nemusí nutně přinášet úspěch v podnikání.

Americký badatel Scott Shane při srovnání 33 zemí zjistil, že počet nově registrovaných značek produktů koreloval negativně s indexem vyhýbání se nejistotě UAI. Dospěl k závěru, že kultury, které se vyhýbají nejistotě, jsou pomalejší v inovacích. Scott Shane také se svými kolegy provedl průzkum za-

městnanců čtyř nadnárodních společností ve 30 zemích, u kterých zjišťoval, jak a nakolik se účastní inovačních procesů. V zemích se silnějším vyhýbáním se nejistotě se zaměstnanci častěji cítili omezováni stávajícími pravidly a předpisy.

Již šetření v IBM odhalilo, že lidé ze zemí s vysokými hodnotami indexu vyhýbání se nejistotě UAI raději pracují ve velkých podnicích než v malých. V literatuře o organizační teorii se často předpokládá, že velké podniky jsou méně inovativní než malé, pokud ovšem neodměňují podnikavé jedince z vlastních řad, připravené překonat pravidla. Takovým zaměstnancům se říká „intrapreneři“, tj. podnikatel. Podle rakousko-amerického ekonomy Josefa Schumpetera<sup>4</sup> (1883-1950) to byli nezávislí podnikatelé, kteří se sami pouštěli do akce a byli hlavním zdrojem inovací ve společnosti.

Shumpeterovi myšlenky sehrály určitou úlohu v projektu, na němž se Geert Hofstede podílel spolu s řadou dánských kolegů. Záměrem projektu bylo hledat ekonomické a kulturní faktory ovlivňující podíl osob samostatně výdělečně činných ve 21 průmyslových zemích. Při srovnání těchto údajů se skóry zemí v indexu vyhýbání se nejistotě UAI došlo k překvapení. Zatím co by se dalo předpokládat, že v kulturách silně vyhýbajících se nejistotě bude nezávislé podnikání riskovat méně lidí, ukázalo se, že opak je pravdou. Podíl samostatně výdělečných osob v populaci zemí konzistentně a kladně koreloval s údaji v indexu vyhýbání se nejistotě UAI. Další výzkum ukázal, že to byl jeden aspekt spojený se silným vyhýbáním se nejistotě, který tuto korelaci vyvolal, a to nízký stupeň prožívaného štěstí ve společnosti. Samostatná výdělečná činnost tak byla častěji volena v zemích, kde byli lidé nespokojeni se svými životy, a ne v zemích s vyšší tolerancí neznámého.

Pokud se Shumpeter nemýlil v tom, že podnikatelé inovují více než nepodnikatelé, je důvod věřit, že v zemích s vysokými hodnotami indexu vyhýbání se nejistotě UAI můžeme očekávat vyšší a ne nižší úroveň inovování. Inovace však má více než jednu tvář. Může tomu také být tak, že kultury se slabým vyhýbáním se nejistotě jsou lepší v základních inovacích, zdají se však

---

<sup>4</sup> Josef Alois Schumpeter byl českým rodákem, narodil se v Třešti 8. února 1883.

být v nevýhodě, když jde o to vytvořit na jejich základě nové produkty nebo služby. Implementace nových procesů vyžaduje smysl pro detail a přesnost ve významném stupni. Ten je ovšem snazší nalézt v zemích se silným vyhýbáním se nejistotě. Velká Británie produkuje více laureátů Nobelových cen než Japonsko. Ale Japonsko přineslo více nových produktů na světový trh. Zdá se, že je potřeba synergického efektu obou druhů kultur, u nichž jedny přicházejí s nápady a druhé ji uskutečňují. Na obrázku 11 jsou shrnuty rozdíly mezi společnostmi se slabým a silným vyhýbáním se nejistotě týkající se práce a organizace. Opět je nutné zdůraznit, že většina zemí leží někde mezi krajními póly (HOFSTEDE, 2006).

### **3.7.3 Budoucnost rozdílů ve vyhýbání se nejistotě**

Výsledky výzkumu u IBM umožňují porovnat skóry, získané kolem r. 1968 s těmi, které byly sebrány kolem r. 1972. Během tohoto poměrně krátkého období vzrostly ve všech zemích skóry v otázce, týkající se pracovního stresu, nejvíce však tam, kde byly skóry u této otázky vysoké již v r. 1968. To ukazuje na divergenci a ne na vyrovnávání se skórů zemí. Orientace na předpisy a úmysl setrvat u firmy se systematicky nezměnily.

Budoucnost ve vyhýbání se nejistotě budou ovlivňovat negativní jevy, jako jsou válečné konflikty, které přispívají k narůstání nejistoty a úzkosti. To s sebou přináší nesnášenlivost, náboženský a politický fanatismus. Vedení země může přijít do rukou fanatiků a válečný konflikt může nabírat větší rozměry. Po válce se napětí uvolní nejprve v zemích, které přímo zasáhla, a o pár let později i v ostatních a s tím začne rekonstrukce. Úzkost se sníží, snášenlivost se zvýší, ale po čase se tento trend zvrátí a nastoupí nová vlna úzkosti, která může být předehrou nového konfliktu. Ekonomické procesy také sehrávají důležitou roli. Prosperita plodí snášenlivost, chudoba úzkost (HOFSTEDE 2007).

### 3.8 Krátkodobá a dlouhodobá orientace

V oddíle 3.3.2 bylo popsáno, jak a proč Michael Bond uskutečnil výzkum Chinese Values Survey (CVS). Při analýze údajů o zemích pomocí CVS, bylo zjištěno, že tři dimenze významně korelují s dimenzemi z výzkumu IBM. Čtvrtá dimenze CVS nekorelovala se čtvrtou dimenzí z IBM: vyhýbání se nejistotě nemělo v CVS žádný ekvivalent. Namísto toho čtvrtá dimenze IBM seskupovala hodnoty založené na nauce Konfucia.

Konfuciova nauka pozůstává z ponaučení v praktické morálce a nemá náboženský obsah. Konfuciánství není náboženství, ale soubor praktických pravidel pro běžný život, odvozených z čínské historie. Hlavními principy konfuciánské nauky jsou:

- **Stabilita společnosti je založena na nerovných vztazích mezi lidmi.** Konfucius rozlišoval pět základních vztahů (nazývaných wu-lun), a to vládce – poddaný, otec – syn, starší bratr – mladší bratr, manžel – manželka a starší přítel – mladší přítel. Tyto vztahy jsou založeny na vzájemných a doplňujících se závazcích. Mladší prokazuje staršímu úctu a poslouchá jej. Starší je k mladšímu ohleduplný a chrání jej;
- **Rodina je vzorem pro všechny sociální organizace.** Osoba není v první řadě jednotlivec, ale člen rodiny. Děti se musí naučit krotit se a překonat svoji individualitu, aby se v rodině mohl udržet soulad (i kdyby to bylo jen na povrchu; myšlenky má každý vlastní). Soulad se dosahuje udržováním tváře každého člena rodiny, ve smyslu vážnosti, sebeúcty a prestiže. Ztratit vážnost je podle čínské tradice totéž, jako ztratit vlastní oči, nos a ústa. Společenské vztahy musejí být takové, aby se zachovala tvář každého. Když se někomu projevuje úcta, říká se tomu „dávat tvář“;
- **Ctnostné chování vůči druhým spočívá v tom, že se ke druhým nechová tak, jak bych si nepřál, aby se oni chovali ke mně.** V západní filosofii je toto známo jako Zlaté pravidlo, ale v západním pojetí schází dvojitý „ne“. Konfucius přikázal základní lidskou ohleduplnost vůči druhým, ale nejde tak daleko jako křesťanská výzva k lásce nepřátelům.



Konfuciánská poznámka k takové výzvě zní, že když budu milovat své nepřátele, co mi asi zbyde pro mé přátele?;

- **Ctnost ve vztahu k vlastní úloze v životě spočívá v úsilí osvojit si dovednosti a znalosti, pracovat tvrdě, neutráct víc, než je nezbytné, být trpělivý a vytrvat.** Okázalá spotřeba je tabu, stejně jako ztráta kontroly nad vlastními city. Všechno se musí dělat přiměřeně, střízlivě. Toto pravidlo také v západní filosofii nalezneme.

Čtvrtá dimenze CVS spojuje na jedné straně tyto hodnoty:

- vytrvalost;
- šetrnost;
- uspořádávání vztahů podle statutu;
- mít smysl pro hanbu.

Na straně opačné jsou to hodnoty:

- oplácení pozdravů, přízně a dáreků;
- úcta k tradicím;
- chránění vlastní tváře;
- osobní klid a stálost.

Geert Hofstede přijal tuto dimenzi jako podstatný dodatek ke svým původním čtyřem dimenzím a tuto pátou dimenzi označil jako **dlouhodobá** versus **krátkodobá orientace**.

Tabulka 5: Hodnoty indexu dlouhodobé orientace (LTO) pro 39 zemí a regionů

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
<b>Čína</b>	<b>118</b>	<b>1</b>	Slovensko	38	20-21
<b>Hongkong</b>	<b>96</b>	<b>2</b>	Itálie	34	22
<b>Tchaj-wan</b>	<b>87</b>	<b>3</b>	<b>Švédsko</b>	<b>33</b>	<b>23</b>
<b>Japonsko</b>	<b>80</b>	<b>4-5</b>	<b>Polsko</b>	<b>32</b>	<b>24</b>
Vietnam	80	4-5	Rakousko	31	25-27
<b>Korea Jižní</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>Austrálie</b>	<b>31</b>	<b>25-27</b>
<b>Brazílie</b>	<b>65</b>	<b>7</b>	<b>Německo</b>	<b>31</b>	<b>25-27</b>
<b>Indie</b>	<b>61</b>	<b>8</b>	Kanada Quebec	30	28-30
<b>Thajsko</b>	<b>56</b>	<b>9</b>	<b>Nový Zéland</b>	<b>30</b>	<b>28-30</b>
Maďarsko	50	10	Portugalsko	30	28-30
<b>Singapur</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>USA</b>	<b>29</b>	<b>31</b>
Dánsko	46	12	<b>Velká Británie</b>	<b>25</b>	<b>32-33</b>
<b>Holandsko</b>	<b>44</b>	<b>13-14</b>	<b>Zimbabwe</b>	<b>25</b>	<b>32-33</b>
Norsko	44	13-14	<b>Kanada celá</b>	<b>23</b>	<b>34</b>
Irsko	43	15	<b>Filipíny</b>	<b>19</b>	<b>35-36</b>
Finsko	42	16	Španělsko	19	35-36
<b>Bangladéš</b>	<b>40</b>	<b>17-18</b>	<b>Nigérie</b>	<b>16</b>	<b>37</b>
Švýcarsko	40	17-18	Česká republika	13	38
Francie	39	19	<b>Pákistán</b>	<b>0</b>	<b>39</b>
Belgie celá	38	20-21			

Zdroj: HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007. s. 163

Prvních šest pozic na vrcholu tabulky 5 zaujímají východoasijské země: Čína, Hongkong, Tchaj-wan, Japonsko, Vietnam a Jižní Korea. Nejvyšší skóre z neasijských zemí má Brazílie (která má významnou japonskou menšinu). Všechny ostatní asijské země, s výjimkou Filipín a Pákistánu, patří k zemím s vyšším LTO. Evropské země zaujímají pozici ve středu. Velká Británie a další anglicky mluvící země, Austrálie, Nový Zéland a Kanada skórují na straně krátkodobé orientace. Africké země Zimbabwe a Nigérie skórují, stejně jako již zmíněné Filipíny a Pákistán, jako velmi krátkodobě orientované (HOFSTEDE, 2007).

### 3.8.1 Definice krátkodobé a dlouhodobé orientace

Definice páté dimenze zní: **Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících**

cích se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachovávání „tváře“ a plnění společenských závazků.

### 3.8.2 Krátkodobá a dlouhodobá orientace na pracovišti

V prostředí s dlouhodobou orientací nejsou práce a rodina odděleny. Rodinné podniky jsou normou. Hodnoty na pólu indexu dlouhodobé-krátkodobé orientace LTO podporují podnikatelskou činnost. **Vytrvalost** a spolehlivost při sledování jakéhokoli cíle je u začínajícího podnikatele výhodou. **Uspořádávání vztahů podle statutu a respektování tohoto pořádku** odráží konfuciánský důraz na nerovné vztahové dvojice. Smysl pro harmonickou a stálou hierarchii a doplňkovost rolí umožňuje snazší naplnění požadavků podnikatelské role. **Šetrnost** vede k úsporám a uvolňuje kapitál, který může být znovu investován podnikatelem samým nebo některým jeho příbuzným. Hodnota **smysl pro hanbu** podporuje upevňování vztahů skrze citlivost ke společenským kontaktům a důrazu na dodržování závazků.

Na pólu krátkodobé orientace může **osobní klid a stabilita**, je-li přehnaná, odrazovat od iniciativy, hledání rizika a ochoty ke změně, které na podnikateli vyžadují rychle se proměňující podmínky trhu. **Ochrana vlastní tváře**, je-li přehnaná, může zbrzdit postup v tom, co se právě dělá. I když ve východní Asii je možné se setkat se spoustou chránění vlastní tváře, skóry ukazují, že studenti si to přáli omezit. Příliš mnoho **respektu k tradicím** brzdí inovace. Část tajemství ekonomického úspěchu asijských zemí spočívala ve snadnosti, s níž přejali západní technické novinky. V tomto ohledu byli méně tradiční než mnohé západní země, a to je též potvrzeno relativně nízkými skóry asijských zemí v úctě k tradicím. Konečně, **oplácení pozdravů, přízně a dáreků** je společenský rituál, týkající se více dobrých mravů než výkonnosti. Opět, byť je to ve východoasijských zemích velmi běžná záležitost, v CVS bylo patrné, že byla vědomě potlačována. V západních zemích odpovídají tváří, tradici a vzájemnosti vnímavost k módním trendům ve spotřebě, což je v protikladu k šetrnosti a vytrvalosti.

Výzkum šedesáti obchodních předáků z šesti asijských zemí a odpovídající skupina z USA byli požádáni, aby členové obou skupin stanovili pořadí sedmnácti možných pracovních hodnot. Prvních sedm hodnot vybraných Asijsci byly: tvrdá práce, úcta ke znalostem, čestnost, otevřenost novým myšlenkám, odpovědnost, sebekázeň a spoléhání se na sebe. Američané vybrali: svoboda vyjadřování, osobní svoboda, spoléhání se na sebe, práva jedince, tvrdá práce, dosažené výsledky a myslet za sebe. Tento výsledek potvrzuje jak rozdíl v LTO (tvrdá práce, znalosti, otevřenost, odpovědnost, sebekázeň) a rozdíl v IDV (svobody, práva, myšlení za sebe) mezi východní Asií a USA.

Investice do vybudování silné obchodní pozice na úkor okamžitých výsledků se považuje za charakteristiku asijských podniků s vysokým indexem dlouhodobé-krátkodobé orientace LTO. Manažerům (často rodinným příslušníkům) jsou poskytnuty čas i prostředky, aby mohli vybudovat vlastní přínos. V krátkodobě orientovaných kulturách se za podstatnou považuje „bottom line“, tj. výsledky minulého měsíce či čtvrtletí. Kontrolní systémy se na ni zaměřují a manažeři jsou podle ní ustavičně posuzováni. Tento stav je podporován argumenty, které jsou považovány za racionální, jenže jejich racionalita je dána kulturně, tedy mimorozumově. Ztráty způsobené rozhodnutími na základě krátkodobé perspektivy, kvůli finančním problémům, krátkozrakým rozhodnutím, řízení pracovních procesů, uspěchanému přijetí a rychlému opuštění nových myšlenek jsou evidentní. Manažeři jsou odměňováni nebo trestáni na základě současné „bottom line“, byť je zřejmé, že ta je důsledkem rozhodnutí jejich předchůdců před řadou let.

Za podpory sítě kolegů zkoumal Geert Hofstede cíle, které dálkoví studenti kurzů MBA připisovali obchodním vůdcům svých zemí. Ukazatel složený z „význam zisku od dneška za deset let“ a nedůležitost „zisku v tomto roce“ významně koreloval s hodnotami indexu dlouhodobé-krátkodobé orientace LTO.

V rámci mezinárodního průzkum veřejného mínění, zaměřeného na lidské hodnoty a na spokojenost, měli respondenti zvolit jeden ze dvou níže uvedených názorů:

a) princip rovnosti se příliš zdůrazňuje. Lidé by měli mít možnost zvolit si svůj vlastní ekonomický a společenský život podle toho, jaké mají schopnosti;

b) přílišný liberalismus vede ke stále se zvětšujícím rozdílům v tom, jak lidé ekonomicky a společensky žijí. Mělo by v tom být více rovnosti.

Procento respondentů, kteří volili možnost b) se měnilo od 30 ve Francii po 71 v Japonsku a korelovalo významně s hodnotami indexu dlouhodobé-krátkodobé orientace v LTO. Dlouhodobá orientace je spojena s názorem, že velké rozdíly v ekonomických a společenských podmínkách nejsou žádoucí. Společnosti s krátkodobou orientací preferují „meritokracii“, tedy diferenciaci podle zásluh (HOFSTEDE, 2007).

### **3.8.3 Budoucnost rozdílů v krátkodobé a dlouhodobé orientaci**

Společenská vědci z východní Asie (Číny, Japonska a Jižní Koreje) a ze severní Evropy (Dánsko, Finsko a Švédsko) provedli v letech 1999-2000 společný průzkum reprezentativních vzorků populací svých zemí, týkající se otázky: „Co je dobrá vláda?“. Průzkum ukázal rozdíly v názorech na to, jaký má být vztah mezi vládcem a občany, což odráželo odlišné pozice zemí na dimenzích vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě. V případě role vlády však průzkum dokumentoval pozoruhodný souhlas. Většina respondentů ze všech šesti zemí podporovala silnou vládu, která dokáže zvládat složité ekonomické problémy dneška a nevěřila že, volný trh dokáže tyto problémy řešit bez zásahu vlády. Kromě její úlohy v ekonomice byl také výrazný souhlas s úlohou vlády v zabraňování znečištění prostředí a udržování harmonických společenských vztahů.

Zpráva z tohoto asijsko-nordického výzkumu se také zabývá pokračujícím procesem globalizace, který je Asijci vnímán jako „pozápadnění“ a severští Evropané jako „amerikanizaci“. To ukazuje na hodnotový rozdíl mezi všemi šesti zeměmi a také, jak to chápou autoři, na hodnoty stojícím za tímto způsobem globalizace.

Lze to vysvětlit tak, že hlavní námitky těchto Asijců a Severoevropanů byly namířeny proti krátkodobému zaměření tohoto druhu globalizace. V tabulce 5 jsou všechny země tohoto projektu umístěny výše než USA, tedy jsou dlouhodoběji orientované. Respondenti z těchto zemí chápali dobrou vládu jako tu, která řeší budoucí problémy. Zatímco současná globalizace, vedená USA a Mezinárodním měnovým fondem, zdůrazňuje instantní reformy. Ve skutečnosti je podle ekonoma Josepha Stiglitze založena na tržním fundamentalismu, který je stejně, jako každý fundamentalismus, založen na udržování stavu nebo návratu do minulosti a není veden s výhledem ke společné budoucnosti lidstva jako celku.

Hospodářský význam východní Asie v jednadvacátém století nejspíše vzroste. Jedním ze vzácných darů, který mohou moudří muži a ženy z východu přinést nám ostatním, je posun ke globálnímu dlouhodobě orientovanému myšlení (HOFSTEDE, 2007).

### **3.9 Kulturní rozdíly v pojetí dalších autorů**

Výzkum v IBM a jeho závěry, které z nich Geert a Gert Jan Hofstede vyvodili, potvrzují i další autoři.

V roce 2000 byla v časopise *Journal of Cross-Cultural Psychology* publikována výzkumná práce s názvem *Culture in the Cockpit*, která vzbudila v okruhu interkulturní psychologie značnou pozornost. Výsledek rozsáhlého šetření v podstatě potvrdil, že Hofstedeho rozlišování čtyř interkulturních dimenzí má platnost i v současnosti. Byly shledány tyto vysoké korelace dimenzí: individualismus – kolektivismus (0,96), mocenský odstup (0,87), maskulinita – feminita (0,75) a vyhýbání se nejistotě (0,68) (Průcha 2010a).

Armstrong (2010) cituje autora A. Laurenta z roku 1986, jakými problémy musejí čelit všechny mnohonárodní společnosti:

*„Aby vybudovali, udržely a rozvíjely identitu společnosti, musejí mnohonárodnostní organizace usilovat o důslednost, shodu ve svých způsobech řízení lidí na celosvětovém základu. Avšak aby byly lokálně efektivní, musejí rovněž*

*přizpůsobovat tyto způsoby specifickým kulturním požadavkům různých společností. Zatímco globální povaha podnikání může volat po zvýšené důslednosti a shodném přístupu, rozmanitost kulturního prostředí může volat po diferenciaci.“*

Kulturní rozmanitost kultury i prostředí potvrzuje J. Haley z roku 1999 (Armstrong 2010):

*„V kulturách, které kladou důraz na lidi, je důležitá kvalita interpersonálních vztahů. V kulturách, které kladou důraz na ideologie, je sdílení společné víry důležitější než členství ve skupině. V kulturách, které kladou důraz na akce, na činy, je důležitější to, co se dělá, než to, co se říká.“*

Harrisová a kol. z roku 2003 nabízejí následující příklady kulturních rozdílů (Armstrong 2010):

*„Systém řízení pracovního výkonu založený na otevřenosti mezi manažerem a jeho podřízeným, z nichž každý se otevřeně vyjadřuje, jak vidí práci toho druhého, může v některých evropských zemích fungovat, ale asi nebude v souladu s většími hierarchickými strukturami v některých zemích pacifické oblasti a bude v nich vyvolávat strach ze ztráty tváře.“*

O ztrátě tváře se zmiňuje i Průcha (2010b):

*„Pokud někdo vaším přičiněním ztratí tvář, můžete počítat s odvetou. Číňané nedávají často najevo hněv, protože kdyby to udělali, prohřešili by se proti konfuciánským ctnostem. Odveta může mít různé podoby – často třeba nejsou „schopni“ dokončit něco, co pro vás mají udělat, nebo na sjednanou schůzku přijdou pozdě apod.“*

Bouzek (2008) upozorňuje i na překážky, které mohou vytvářet i posilovat stereotypy<sup>5</sup> nebo předsudky<sup>6</sup> o jiných kulturách:

*„Nezbytnou podmínkou poznání a pochopení je ovšem překonání strachu, který je nástrojem politiků, součástí obchodních kampaní, nástrojem sloužícím k udržení moci v sektách či církvích a na mnoha dalších místech. Jsme přehlcoováni zprávami, které v nás mají probouzet hrůzu. Strach přitom rozkládá schopnost vědomého volního jednání.“*

Návod k za ujmoutí kulturního relativismu, tak jak ho Hofstede popsal, má autor Šroněk (2000):

*„Tolerance ve vztahu k jiným kulturám může znamenat snášlivost, shovívavost, ale i trpělivost. Je vyjádřením ochoty trpět jinou kulturu, je i projevem zdrženlivosti vůči jiné kultuře, neznamená však souhlas s ní, ani ochotu ji porozumět. Pojem vnímavost nebo otevřenost znamená snahu po empatii vůči jiné kultuře i snahu po tom, aby ona porozuměla. Je-li však někdo ochoten porozumět, pak to může, ale nemusí být předpokladem pro přijímání prvků jiné kultury. Při dobré vůli je možno se otevřenosti naučit. Čím větší schopnost otevřenosti má v sobě někdo vůči jiným kulturám, tím větší má pocit vlastního obohacení.“*

### **3.10 Názor autora**

Ve třetí kapitole autor popisuje rozdíly mezi různými kulturami na světě a jejich vliv na řízení lidských v mezinárodní organizaci. Jak je patrné, je tento vliv nepopíratelný a potvrzují jej i další autoři. Bohužel, mnoho autorů zabývá-

---

<sup>5</sup> Stereotypy jsou mínění o třídách individuí, skupinách nebo objektech, která jsou v podstatě šablonovitými způsoby vnímání a posuzování toho, k čemu se vztahují; nejsou produktem přímé zkušenosti individua, jsou přebírány a udržují se tradicí (Průcha, 2010b).

<sup>6</sup> Předsudek je předpojatost, názorová strnulost; emočně nabitý, kriticky nezhodnocený úsudek a z něj plynoucí, názor přijatý jedincem nebo skupinou (Průcha, 2010b).



jících se strategiemi řízení lidských zdrojů na tento faktor při řízení lidských zdrojů zapomínají. Z dostupné literatury se sice čtenář dozví, jaké náležitosti jsou při řízení lidských zdrojů důležité, ale už se nedozví důsledky určitého rozhodnutí, a jak je zaměstnanci přijímáno a to může mít negativní vývoj mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci v mezinárodní organizaci.

V dnešní době, době globalizace, již střetům mezi odlišnými kulturami nelze zabránit. Setkáváme se s ním v soukromém i profesním životě. Z pohledu autora se zdá být řešení interkulturních rozdílů jednoduché a to přijetí myšlenky kulturního relativismu tak, jak byl popsán v kapitole tři. Autor si je vědom, že přijetí neutrálního východiska při přijímání jiných kulturních hodnot, vyžaduje velké nároky na každého jedince a ne každý jedinec je ochoten jiné kulturní hodnoty přijímat. Ke zlepšení by mohlo dojít při zavedení výuky předmětu „interkulturní rozdíly“ v počátečním vzdělávání, například v rámci her ve školkách a následném pokračování na základní škole s již vážnějšími tématy interkulturních rozdílů. Obdobně by se mělo pokračovat na středních i vysokých školách, aby si studenti s nástupem do pracovního prostředí uvědomili, že se mohou setkat s jinými i zcela odlišnými kulturními hodnotami.

Autor má svou osobní zkušenost. Ve třech zaměstnání se setkal s lidmi z různých částí světa a to mu umožnilo porovnat rozdíly v hodnotách jednotlivých kultur. Nepřipravenost na jiné kulturní vzorce způsobila jejich nepochopení či odmítnutí. Například v prvním zaměstnání bylo obtížné nalézt konsensus s čínskými kolegy, kdy bude možné doručit materiál, který jsme vyžadovali. Zesilováním tlaku na požadovanou informaci na kolegy z Číny vedla k velmi vyhýbavým odpovědím a k nepochopení, proč není možné termín doručení sdělit. Dnes však jejich reakci autor chápe. Aby čínští kolegové neztratili svou tvář, nenapsali, že odpověď neví, nýbrž obecnou informaci, že zboží je na cestě.

Ve druhém zaměstnání autora překvapila byrokracie. Téměř jakékoli rozhodnutí zaměstnance podléhalo schválením přímým nadřízeným, často v písemné formě. Přijetí rozhodnutí v nepřítomnosti nadřízeného bylo jen velmi obtížné, občas i nemožné. Jelikož dceřiná organizace v České republice přejala stejný systém řízení lidských zdrojů od své mateřské organizace v Ně-

mecku bez ohledu na lokální podmínky, byla zaměstnanci některá pravidla pro řízení lidských zdrojů přijímána jen velmi obtížně.

V posledním zaměstnání v nadnárodní organizaci, v kterém nyní autor pracuje, došel k závěru, že nelze vycházet pouze z vlastních hodnot, aby mohl porozumět chování lidí z jiných kultur. Jistá míra otevřenosti a pochopení, proč se lidé z ostatních částí světa dívají na stejnou záležitost různě, napomohla k daleko větší úspěšnosti ve spolupráci mezi svými kolegy. Autor se například ponaučil z toho, že zadávat úkol pro italského kolegu těsně před obědem nemá žádný význam, protože jej obvykle vykonal pozdě odpoledne nebo až druhý den. Autor se taktéž naučil toleranci k pozdním příchodům svých kolegů na důležité konference apod.

Z výše uvedeného vyplývá, jak obtížné je nalezení strategického řízení lidských zdrojů v nadnárodních organizacích, aby z toho měli organizace i zaměstnanci prospěch. Podle Armstronga (2010) lze k tomuto přistoupit následovně:

- mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její vlastní specifické způsoby řízení lidských zdrojů odrážejí některé z přesvědčení a hodnot její domácí kultury;
- mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její vlastní specifické způsoby řízení nejsou všeobecně ani lepší, ani horší než jiné, ale že jsou odlišné a pravděpodobně v nich lze vidět silné i slabé stránky, zejména v zahraničí;
- mateřská organizace by měla výslovně uznat, že její zahraniční dceřiné podniky (pobočky) mohou upřednostňovat jiné způsoby řízení lidí, které skutečně nejsou ani lepší, ani horší, ale mohly by být v daném prostředí efektivnější;
- ústředí by mělo být ochotné nejen uznávat a respektovat kulturní rozdíly, ale také podnikat kroky, aby se o nich hovořilo a aby byly využitelné;
- všechny strany by si měly vytvářet upřímné a nefalšované přesvědčení, že kreativnější a efektivnější způsoby řízení lidí lze vytvořit na základě poznávání kultur.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 VÝZKUM PROCESU NABÍRÁNÍ A VYBÍRÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ DO MEZINÁRODNÍHO TÝMU

Autor se inspiroval při vytváření struktury praktické části diplomové práce v publikacích: (MARHÁNKOVÁ, HREŠANOVÁ, 2010) a (DISMAN, 2011).

Jak se již autor zmínil výše, pracuje nyní v organizaci v mezinárodním týmu, který má zaměstnance z různých částí světa. Autor se domnívá, že jedna z nejdůležitějších částí řízení lidských zdrojů je nábor a výběr nových zaměstnanců. Zvláště do mezinárodních týmů, kde jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky spojené s vyšší mírou otevřenosti a tolerance k ostatním zaměstnancům z jiných kultur. Proto se autor rozhodl pro malý výzkum v mezinárodní organizaci, v níž pracuje, podle jakých kritérií jsou tyto zaměstnanci vybíráni a jaký je profil personalisty, který se tohoto procesu účastní. Autor také zkoumal, zdali personalisté nemají před určitou skupinou lidí předsudky či stereotypy. K výzkumu byl zvolen tzv. **akční výzkum**, který je popsán v podkapitole 4.3.

#### 4.1 Faktory výběru zaměstnance

Prvním z faktorů ovlivňujícím výběru zaměstnance jsou **individuální rozdíly**. Když se vytvářejí pracovní místa, personalista vytváří vzdělávací programy, hodnotí pracovníky a radí jim, vytváří systémy odměňování a zabývá se stížnostmi a disciplinárními problémy, je neustále mít na paměti to, že lidé jsou různí. To se může zdát samozřejmé, ale lze pozorovat, jak to lidé ignorují. Co dokáže jedna osoba, nemusí dokázat jiná. Schopnosti, potenciál a inteligence jsou velmi různorodé a je třeba věnovat zvláštní péči spojování správných lidí se správnou prací a poskytování správného výcviku a vzdělávání. Lidé se také liší svou osobností a svými postoji. Je důležité se zaměřit na to, jak řídit rozmanité kolektivy v organizaci. Toto řízení by mělo brát v úvahu individuální

rozdíly, což zahrnuje jakékoliv záležitosti související se zaměstnáváním žen, lidí z různých etnických skupin, lidí s tělesnými či duševními vadami a starších lidí.

Druhým faktorem je **osobnost**. Ta by neměla být posuzována zjednodušeně z hlediska stereotypních rysů. Lidé jsou složití, mění se a to musí být bráno v potaz. Problém pro personalisty a manažery je v tom, že ačkoliv musejí tyto rozdíly akceptovat, chápat a brát je v úvahu, musejí nakonec realizovat své úkoly na základě spojování lidí s požadavky cílů organizace. Vždy existují hranice toho, v čem se organizace odkázaná při dosahování svých cílů na kolektivní úsilí může přizpůsobit specifickým potřebám jednotlivců. Organizace si však musí být vědoma, že tlaky, které vytváří na lidi, mohou mít za následek stres, a tudíž mohou být kontraproduktivní.

Při **posuzování lidí** připisujeme jiným lidem určité motivy a pokoušíme se nalézt příčiny jejich chování. Musíme však být opatrní a nevyslovovat zjednodušené soudy o těchto příčinách (tj. o tom, co motivovalo něčí chování) – ani sami u sebe, ani u ostatních – zejména tehdy, když hodnotíme pracovní výkon.

Význam **teorie orientace** spočívá ve zdůraznění vlivu faktorů pracovního prostředí na pracovní motivace lidí.

Posledním faktorem je **teorie rolí**. Ta nám pomáhá pochopit potřebu vyjasnit si s jedinci to, jaké chování se od nich očekává, a při vytváření rolí či pracovních míst se postarat o to, aby neobsahovala žádné navzájem neslučitelné prvky. Musíme si také být vědomi možnosti konfliktu rolí, aby bylo možné podniknout kroky minimalizující stres (ARMSTRONG 2010).

## 4.2 Profil personalisty

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být doprovázen změnou profilu personalisty.

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a sou-

vislosti těchto problémům do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňující formování a fungování síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále vzdělávat, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být agentem změn v organizaci. V neposlední řadě musí mít podnikatelské myšlení a být partnerem v podnikání (KOUBEK 2010).

### 4.3 Akční výzkum

Lewin v roce 1946 vytvořil termín **akční výzkum**, aby označil výzkum, kde výzkumný pracovník a zkoumané osoby participují společně. Akční výzkum si klade za cíl vyřešit okamžité problémy lidí spolupracujících s výzkumníkem a rozšířit všeobecné vědomosti o zkoumaném tématu. Nezahrnuje pouze stanovení a průzkum konkrétního problému, ale také provádění změn v pracovní organizaci na základě závěru výzkumu a hodnocení dopadu těchto změn. V rostoucí míře rovněž zahrnuje rozvoj schopnosti organizace řešit problémy bez budoucí externí pomoci (ARNOLD, SILVESTER, PATTERSON, ROBERTSON, COOPER, BURNES, 2007).

### 4.4 Výzkumná část

V první fázi si autor nejprve zjistil, zdali personální oddělení organizace bude ochotno spolupracovat na tomto výzkumu. Odpověď byla kladná a autor seznámil vedoucí manažerku personálního oddělení s detailnějšími informacemi. Zde je úryvek komunikace:

*„Dotazník je anonymní. Získané informace budou použity k manuálu, jak lépe nabírat zaměstnance z jiných zemí než České republiky, čemu se při výbě-*

*ru vhodného kandidáta vyvarovat a naopak a na co se má personalista při výběru nového zaměstnance zaměřit.“*

Dotazník s patnácti otázkami personalisté jednotlivě vyplnili a byli označeni jako A, B, C, D. Otázky mohli být zodpovězeny odpovědí *ano* či *ne*, a k některým otázkám byla přidána možnost vlastní odpovědi. Po analýze zodpovězených otázek autor vytvořil krátký manuál na zlepšení procesu náboru a výběru nových zaměstnanců do mezinárodního týmu, který je k diplomové práci přiložen v příloze A.

#### **4.4.1 Vyhodnocení výzkumu**

Následující tabulka zobrazuje v levé části otázky dotazníku a v pravé části odpovědi personalistů A, B, C a D.

Tabulka 6: Dotazník s vyplněnými odpověďmi

	A	B	C	D	Odpovědi
1. Domníváte se, že je rozdíl v inteligenci různých ras?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
2. Má vliv barva pleti kandidáta pro výběr nového zaměstnance?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
3. Hodnotíte předem kandidáta podle stylu oblečení?		X			Ano
	X		X	X	Ne
					Komentář
4. Pokud se zájemce o práci musel naučit cizímu jazyku, vadí Vám jeho odlišný přízvuk nebo odlišná výslovnost?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
5. Pochází-li potenciální zaměstnanec z cizí země, vadí Vám jeho odlišný přízvuk či odlišná výslovnost v českém jazyce?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
6. Dotazujete se vždy kandidáta na příslušnost k náboženství?					Ano
	X	X	X	X	Ne
				X	Komentář
7. Je nový zaměstnanec seznámen s pracovními návyky v České republice?		X			Ano
	X		X	X	Ne
	X				Komentář
8. Máte v úvodním zaškolení nového zaměstnance školení o interkulturních rozdílech?		X			Ano
	X		X	X	Ne
					Komentář
9. Charakterizuje význam slova <i>Interkulturalita</i> střet dvou a více kultur, které nemohou žít společně?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
10. Lze stručně definovat pojem <i>Xenofobie</i> jako strach z cizího?					Ano
	X	X	X	X	Ne
					Komentář
11. Myslíte si, že se v zaměstnání můžeme vyhnout rasismu?		X		X	Ano
	X		X		Ne
					Komentář
12. Jsou v České republice cizinci v zaměstnání diskriminováni?			X		Ano
	X	X		X	Ne
					Komentář
13. Může být příslušníkem národnostní menšiny Moravan?			X		Ano
	X	X		X	Ne
					Komentář
14. Jsou Vám užitečné údaje o výsledku sčítání lidu v České republice?			X		Ano
	X	X		X	Ne
					Komentář
15. Využíváte sociálních sítí k náboru zaměstnanců?					Ano
	X	X	X		Ne
	X	X	X	X	Komentář

**Otázka č. 1: Domníváte se, že je rozdíl v inteligenci různých ras?**

**Otázka č. 2: Má vliv barva pleti kandidáta pro výběr nového zaměstnance?**

Všichni čtyři respondenti odpověděli na obě otázky *ne*, z čehož lze usuzovat, že personalisté mají na tyto otázky jasný názor a nevidí rozdíly inteligence podle různých ras a nehodnotí barvu pleti kandidáta jako kritérium výběru na pracovní pozici. To vše je podle autora v pořádku.

### **Otázka č. 3: Hodnotíte předem kandidáta podle stylu oblečení?**

Tři ze čtyř respondentů odpověděli na otázku *ne* a neposuzují kandidáta podle stylu jeho oblečení. Ze všeobecného hlediska se zdá být tato odpověď správná. Avšak respondent B, který odpověděl na otázku č. 3 *ano*, má v určitém smyslu také pravdu. Přejde-li kandidát se zájmem o manažerskou pozici v „moderních roztrhaných“ kalhotách, pravděpodobně v personalistovi nevzbudí dobrý dojem.

### **Otázka č. 4: Pokud se zájemce o práci musel naučit cizímu jazyku, vadí Vám jeho odlišný přízvuk nebo odlišná výslovnost?**

### **Otázka č. 5: Pochází-li potenciální zaměstnanec z cizí země, vadí Vám jeho odlišný přízvuk či odlišná výslovnost v českém jazyce?**

Na tyto dvě otázky všichni respondenti odpověděli *ne*. Autor z tohoto soudí, že personalisté jsou tolerantní vůči ostatním kulturám, které mohou mít drobné problémy s výslovností cizího jazyka při pohovoru.

### **Otázka č. 6: Dotazujete se vždy kandidáta na příslušnost k náboženství?**

Opět všichni respondenti odpověděli *ne*. Respondent D navíc přidal vlastní komentář: „ne nikdy se neptám“. Z etického hlediska je to jistě správné. Autor se však zamýšlí nad potenciálním problémem: Bude-li vhodný kandidát vyznávat určité náboženství, bude tolerováno ostatními členy týmu? Či naopak, nemá-li vhodný kandidát vztah k žádnému náboženství, bude tolerovat náboženství, které vyznávají členové týmu, do kterého by měl být kandidát zařazen?

### **Otázka č. 7: Je nový zaměstnanec seznámen s pracovními návyky v České republice?**

Respondenti A, C a D odpověděli na tuto otázku *ne* a respondent B *ano*. Tyto odpovědi lze interpretovat i podle komentáře respondenta A, který odpověděl *ne*: „není, ale je seznámen s pracovními návyky organizace“. Dle zkušeností autora jsou však pracovní návyky organizace spojeny s etickým kodexem, docházkovým a mzdovým systémem apod. Tato otázka byla položena ve výzkumu záměrně. Kandidát, který je přijímán do mezinárodního týmu a je pře-



vážně tvořen Čechy, by měl od personalistů získat několik rad, jakému chování by se měl cizinec vyvarovat při jednání s Čechy, aby se vyhnul nepříjemným reakcím hned při prvním setkání se svými novými kolegy. Předpokladem ovšem také je, že i Češi a další kolegové z jiných států budou v tomto týmu tolerantní vůči chování a jednání, na které nejsou ve svých kulturách zvyklí.

**Otázka č. 8: Máte v úvodním zaškolení nového zaměstnance školení o interkulturních rozdílech?**

Respondent B odpověděl *ano*, respondenti A, C a D zaškrtnuli odpověď *ne*. Zde autor nevidí spojitost špatně položené otázky a dvou různých odpovědí, ale spíše v nepozornosti čtení otázky respondenta, který odpověděl na otázku č. 8 *ano*. V úvodním školení se skutečně nenachází školení o interkulturních rozdílech, v čemž autor vidí výrazný nedostatek. Nejsou-li nový zaměstnanec a členové mezinárodního týmu o těchto rozdílech ponaučeni, mohou v tomto týmu vznikat naprosto zbytečná nedorozumění, které s odlišnými kulturami souvisejí (viz výše kapitola 3). Školení interkulturních rozdílů je však v nabídce vzdělávacího centra organizace.

**Otázka č. 9: Charakterizuje význam slova Interkulturalita střet dvou a více kultur, které nemohou žít společně?**

**Otázka č. 10: Lze stručně definovat pojem Xenofobie jako strach z cizího?**

Na obě otázky všichni respondenti odpověděli *ne*. Tato odpověď je pravdivá a personalisté mají o těchto termínech jasný názor.

**Otázka č. 11: Myslíte si, že se v zaměstnání můžeme vyhnout rasismu?**

Respondenti B a D odpověděli na tuto otázku *ano* a respondenti A a C *ne*. Škoda, že respondenti nevyužili možnost vlastního komentáře, aby se výzkumník dozvěděl více informací, zdali se lze či nelze rasismu v zaměstnání vyhnout. Autor to hodnotí dle svého osobního názoru takto: rasismu se v zaměstnání nevyhneme, ale lze jej minimalizovat. Ať se již bude jednat o viditelné znaky (přímá interakce mezi zaměstnanci a „poškozeným“) nebo skryté (zaměstnanci si o dotyčném povídají, ale dotyčný se to od nich nedozví).

V obou případech lze zakročit hlavně ze strany přímého nadřízeného, který toto chování nebude tolerovat. Všichni vedoucí a manažeři by také měli mít podporu od personalistů a to nejen v písemné podobě (například sepsání pravidel chování zaměstnanců v organizaci, tzv. etický kodex), ale také ve formě vzdělávání, aby tito vedoucí a manažeři věděli, proč se tyto pravidla mají dodržovat. Zaměstnanci, kteří mají k rasismu blízko, tak budou při nedodržování těchto pravidel pod tlakem hrozby sankcí od svého nadřízeného (např. vytýkacím dopisem pro hrubé porušení pracovní kázně – za dva obdržené dopisy může být se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr). Také zaměstnanci by měli být ponaučeni o rasismu na pracovišti svým přímým nadřízeným a znát, jaké důsledky rasistického chování mohou být.

#### **Otázka č. 12: Jsou v České republice cizinci v zaměstnání diskriminováni?**

Respondenti A, B a D odpověděli *ne* a respondent C *ano*. Opět je škoda, že respondenti nevyužili možnost vlastního komentáře a výzkumník tak ztrácí detailní informace. Nelze tvrdit, že diskriminace cizinců v zaměstnání neexistuje, což validuje i jeden z respondentů. Autor to může potvrdit i z vlastní zkušenosti, kdy jeden pracovník z východoevropské země nebyl povýšen a podle oficiální zprávy nesplňoval kvalifikační požadavky. Později vyšlo najevo, že nadřízeným spíše vadil akcent výslovnosti pracovníka v českém jazyce.

#### **Otázka č. 13: Může být příslušníkem národnostní menšiny Moravan?**

Respondent C odpověděl na otázku *ano* a respondenti A, B a D *ne*. Obě odpovědi jsou správné, protože někteří Moravané jsou podle sčítání lidu v České republice v roce 2001<sup>7</sup> a předběžných výsledků z roku 2011<sup>8</sup> uznáni jako národnostní menšina.

---

<sup>7</sup> Český statistický úřad [online]. 2005 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/sldb/sldb2001.nsf/tabx/CZ0000>>

<sup>8</sup> Český statistický úřad. 2012 [cit. 2012-05-31]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne\\_vysledky\\_scitani\\_lidu\\_domu\\_a\\_bytu\\_2011](http://www.czso.cz/sldb2011/redakce.nsf/i/predbezne_vysledky_scitani_lidu_domu_a_bytu_2011)>

#### **Otázka č. 14: Jsou Vám užitečné údaje o výsledku sčítání lidu v České republice?**

Respondenti A, B a D odpověděli *ne* a respondent C *ano*. Z tohoto lze vyvodit, že většina personalistů v naší organizaci příliš nevyužívá tak cenný zdroj, jakým jsou výsledky sčítání lidu v České republice. Lze z něj vyčíst mnoho užitečných údajů, například: skladba obyvatelstva podle pohlaví, věku, vzdělání, ekonomické aktivity, národnosti, náboženské víry atd.

#### **Otázka č. 15: Využíváte sociálních sítí k náboru zaměstnanců?**

Respondent D odpověděl *ne* a respondenti A, B a C *ano*. U této otázky všichni respondenti využili doplňující komentář a uvedli, jaké sociální sítě používají k náboru zaměstnanců (LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter). Respondent D na tuto otázku odpověděl *ne*, avšak dodal: „v současnosti ne, ale chystáme se k tomu“. Zde je patrný nesoulad mezi všemi personalisty v používání sociálních sítí k náboru zaměstnanců. Podle autorova názoru by se takovéto činnosti měli začít současně. Na druhé straně autor oceňuje přístup personalistů při používání sociálních sítí, jako další potenciální zdroj zaměstnanců, kteří by mohli být v naší organizaci zaměstnáni.

#### **4.4.2 Shrnutí výzkumu**

Autor velmi oceňuje přístup vedoucí manažerky personálního oddělení organizace a taktéž za rychlé navrácení vyplněných dotazníků. Pro autora by bylo jistě mnohem přínosnější, kdyby personalisté k vybraným otázkám více využili možnost vlastního komentáře, aby mohl lépe zodpovězené otázky analyzovat, což je jedna z nevýhod zjišťování dat pomocí dotazníku. I bez těchto dodatečných dat je možno usoudit, že personalisté jsou v naší organizaci na nábor a výběr nových zaměstnanců do mezinárodních týmů dobře připraveni.

Dotazník byl záměrně složen z otázek, které souvisí s dnešním pojetím světa, tj. soužití různých kultur v zaměstnání. Autor v procesu náboru a výběru zaměstnanců zjistil určité nedostatky, které by měli být řešeny, a proto jako

výstup výzkumu vytvořil krátký manuál s doporučeními, na které se personalisté mají v naší organizaci zaměřit.

Tento výzkum lze uplatnit v omezené míře pouze u mezinárodních organizací. Pokud se autor podívá na tuto problematiku detailněji, tak i podniky, které se profilují ryze jako české, zaměstnávají pracovníky nejen z různých regionů, ale i států, převážně z východoevropských zemí. Proto by stálo za úvahu tento výzkum použít i u těchto podniků.

## 5 ZÁVĚR

Autor v diplomové práci našel určitou závislost mezi řízením lidských zdrojů a kulturními aspekty, které mají vliv na vybrání správné strategie řízení lidských zdrojů. V případě nově založené mezinárodní pobočky v cizí zemi je nutné zvážit, jaký přístup by organizace měla k zaměstnancům v dané lokalitě zvolit. Těžko si lze představit, že by organizace zaváděla direktivní styl jednání v zemi, kde je nízký skóre vzdálenosti moci, či obdobně, požadovat participaci jednotlivých zaměstnanců v zemích, kde pracovníci mají blízko ke kolektivistické společnosti.

Avšak mnoho autorů publikací zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů toto při svých úvahách neberou na vědomí. Je v nich podobná **kulturní předpojatost**, se kterou se při výzkumu setkal Michael Harris Bond a Geert Hofstede u páté dimenze. Kdyby se oba výzkumníci nezamysleli nad složením vědeckého týmu, měli bychom pravděpodobně dimenze čtyři a nikoliv pět. Z tohoto lze usuzovat, že těmto publikacím „něco“ chybí, a i když jsou poznatky z těchto literatur cenné, nejsou **univerzální**.

Obdobné je to i s analýzami vnějšího a vnitřního prostředí. Na kulturu, tak jak ji definoval Geert Hofstede, se zde pohlíží trochu z jiného úhlu. Například pomocí analýzy vnějšího prostředí můžeme zjistit, jaký je postoj zaměstnanců k práci v mezinárodní organizaci, ale už se nedozvíme, proč tomu tak je. A právě toto nám může zodpovědět pochopení interkulturních rozdílů mezi různými kulturami popsané ve třetí kapitole.

V praktické části diplomové práce autor zkoumal proces nabírání a vybírání zaměstnanců do mezinárodního týmu v organizaci, v níž je nyní zaměstnán. Z výzkumu je patrné, že personalisté jsou na tento proces dobře připraveni. Přesto, na základě vyhodnocení dat z dotazníku zjistil, že je prostor na zlepšení tohoto procesu, a proto vytvořil krátký manuál, který by měl sloužit jako souhrnný návod, kterého by se personalisté měli držet. Jako každý psaný dokument jej bude potřeba aktualizovat. To je možné docílit opětovného použití

dotazníku (i s aktualizovanými či doplňujícími otázkami) nebo formou testu zaměřený na zkoumaný proces a profil personalisty.

Autor se též domnívá, že lepším nábořem a výběrem zaměstnance do mezinárodního týmu úloha personálního oddělení nekončí. Nově složený mezinárodní tým bude důležité monitorovat a získávat zpětné vazby převážně od manažerů, jak se nové vztahy mezi zaměstnanci vyvíjejí, a budou-li některé problémy vztahů na pracovišti těžko řešitelné či dokonce neřešitelné, pak personalista musí včas zakročit. O tom, jak by to daný personalista měl učinit, se autor odkazuje na seznam použité literatury. Autor si myslí, že tato problematika je tak obsáhlá, aby vystačila na další diplomovou práci s názvem „Personální činnosti v multikulturálním prostředí“.

Budoucnost strategie řízení lidských zdrojů a řízení lidských zdrojů bude čím dál tím více spjata s kulturní rozmanitostí v organizacích, protože migrace obyvatelstva za lepším zaměstnáním je v pojetí dnešního globálního světa nevyhnutelná.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-1407-3

ARNOLD J., SILVESTER J., PATTERSON F., ROBERTSON I., COOPER C., BURNES B., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1518-3

BARTÁK J., *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007a, ISBN 978-80-86723-28-0

BARTÁK J., *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007b, ISBN 978-80-86851-68-6

BARTÁK J., *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, ISBN 978-80-87197-34-9

BOUZEK J., *Jak se domluvit s jinými?* 1.vyd. Praha: Nakladatelství Triton, 2008, ISBN 978-80-7387-043-0

COVEY R. S., *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-241-3

DISMAN M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2011, ISBN 978-80-246-1966-88

HASMANOVÁ-MARHÁNKOVÁ J., HREŠANOVÁ E., *První krok na sociologické stezce*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010, ISBN 978-80-7043-950-0

HOFSTEDE G., HOFSTEDE J. G., *Kultury a organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-86131-70-2

CHANDLER S., RICHARDSON S., *100 způsobů, jak motivovat druhé*. 1. vyd. Bratislava: Eugenika, 2010, ISBN 978-80-8100-181-9

KAPLAN S. R., NORTON P. D., *Efektivní systém řízení strategie*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-203-1

KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010, ISBN 978-80-7261-168-3

KOZEL R., MYNÁŘOVÁ L., SVOBODOVÁ H., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3527-6

KYRIANOVÁ H., GRUBER J., *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 978-80-86851-29-X

MILLER L., *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2904-6

PRŮCHA J., *Interkulturní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010a, ISBN 978-80-247-3069-1



PRŮCHA J., *Interkulturní psychologie*. 3.vyd. Praha: Portál, 2010b,  
ISBN 978-80-7367-709-1

ŠRONĚK I., *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada  
Publishing, 2000, ISBN 978-80-247-0012-3

## 7 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

- OBRÁZEK 1: ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODLE RÁMCE PESTEL  
OBRÁZEK 2: MATICE SWOT ANALÝZY  
OBRÁZEK 3: CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ  
OBRÁZEK 4: CYKLUS LIDSKÝCH ZDROJŮ  
OBRÁZEK 5: TŘI ÚROVNĚ V LIDSKÉM MENTÁLNÍM PROGRAMOVÁNÍ  
OBRÁZEK 6: „CIBULOVÝ DIAGRAM“ ÚROVNÍ PROJEVU KULTURY  
OBRÁZEK 7: OSVOJENÍ HODNOT A PRAKTIK

### Seznam tabulek

- TABULKA 1: HODNOTY INDEXU VZDÁLENOSTI MOCI (PDI) PRO 74 ZEMÍ A REGIONŮ  
TABULKA 2: HODNOTY INDEXU INDIVIDUALISMU (IDV) PRO 74 ZEMÍ A REGIONŮ  
TABULKA 3: HODNOTY INDEXU MASKULINITY (MAS) PRO 74 ZEMÍ A REGIONŮ  
TABULKA 4: HODNOTY INDEXU VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ (UAI) PRO 71 ZEMÍ A REGIONŮ  
TABULKA 5: HODNOTY INDEXU DLOUHODOBÉ ORIENTACE (LTO) PRO 39 ZEMÍ A REGIONŮ  
TABULKA 6: DOTAZNÍK S VYPLNĚNÝMI ODPOVĚĐMI

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – MANUÁL PRO NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ DO MEZINÁRODNÍHO TÝMU PRO PERSONALISTY .....	I
--	---

# PŘÍLOHY

## **Příloha A – Manuál pro nábor a výběr zaměstnanců do mezinárodního týmu pro personalisty**

1. Znalost podnikové strategie, konkurence, klíčových činností a procesů v organizaci a informačních technologií.
2. Znat všechny metody náboru a výběru zaměstnanců a být schopen je rozvíjet a vymýšlet své vlastní metody, tzn. být inovativní.
3. Používat všechny možné zdroje pro získání co největšího přehledu o potenciálních zaměstnancích. To také znamená využívat výsledky sčítání lidu v České republice, využívání sociálních sítí a být ve spojení s agenturami, které mohou nové zaměstnance nabídnout.
4. Zaujmout pohled kulturního relativismu, tj. neutrálního hlediska ke všem novým kulturám (a to i přes svá osobní přesvědčení, kterých je nutno se oprostít).
5. Hodnotit kandidáta podle kvalifikačních předpokladů, dovedností a schopností bez ohledu na jeho či její státní příslušnost.
6. Neposuzovat kandidáta podle morfologických a fyziologických znaků (barva pleti, barva a tvar vlasů, očí, rysy postavy atd.) a podle stylu oblečení. Výjimku ve stylu oblečení mohou tvořit lidé, od kterých je to očekáváno (například kandidát na manažerskou pozici, asistent-asistentka, tiskový mluvčí apod.).
7. Vyzkoušet znalosti cizího jazyka kandidáta a být tolerantní k drobným nepřesnostem ve výslovnosti.
8. Cizince seznámit nejen s pracovními návyky organizace, ale též pracovními návyky země, ve které se cizinec uchází o práci.
9. Je-li zaměstnanec přijímán do mezinárodního týmu, v úvodním zaškolení nového zaměstnance doporučit školení o interkulturních rozdílech.
10. Mít zpětnou vazbu od manažerů, do jehož týmu byl nový zaměstnanec přijatý.
11. Kontrolní mechanismus – průběžně zjišťovat, jaké jsou profily personalistů, kteří vybírají a nabírají nové zaměstnance (například formou dotazníku, testu nebo řízenými pohovory). Na základě vyhodnocení výsledků nastavit příslušná opatření vedoucí k zlepšení dovedností a schopností personalistů (například ve formě nového vzdělávacího programu doplněného krátkým manuálem).

**12.** Soustavné zdokonalování a rozšiřování svých odborných znalostí a dovedností, neustále se vzdělávat.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Ondřej Kapič**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Řízení lidských zdrojů v multikulturálním prostředí**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 101**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 19**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták DrSc.**