

Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice

Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

INTERKULTURÁLNÍ MANAGEMENT V SOUDOBÉ MANAŽERSKÉ PRAXI

(Bakalářská práce)

Autor: Iveta Králová

Vedoucí: Ing. Martina Klemensová

Opava červen 2004

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci „Interkulturální management v soudobé manažerské praxi“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Marty Klemensové, a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Opava červen 2004

.....

Obsah	Strana
Úvod	5
1 Teoretická a koncepční východiska přístupu k interkulturálnímu managementu	7
1.1 Globalizace.....	7
1.2 Národní kultura.....	8
1.3 Hofstedeův model národní kultury.....	15
1.4 Podniková a národní kultura.....	17
1.5 Národní mentalita	18
2 Význam rozdílů mezi mezinárodními kulturami	20
2.1 Evropa	20
2.1.1 Obchodní jednání	21
2.1.2 Význam času.....	22
2.1.3 Pracovní jazyky	23
2.1.4 Společenská pravidla	23
2.1.5 Styl vedení.....	23
2.2 Spojené státy americké	25
2.2.1 Uznávané hodnoty	25
2.2.2 Obchodní jednání	26
2.2.3 Význam času.....	27
2.2.4 Společenská pravidla	27
2.2.5 Organizace a styl vedení.....	28
2.3 Japonsko	30
2.3.1 Uznávané hodnoty	31
2.3.2 Obchodní jednání	31
2.3.3 Význam času.....	32
2.3.4 Společenská pravidla	32
2.3.5 Organizace a styl vedení.....	33
2.4 Spojené arabské emiráty.....	35
2.4.1 Uznávané hodnoty	35
2.4.2 Obchodní jednání	36
2.4.3 Význam času.....	37
2.4.4 Společenská pravidla	38
2.4.5 Založení podniku	38

3	Analýza soudobých problémů manažerské praxe.....	40
3.1	Český management a jeho formování.....	40
3.2	Hlavní soudobé problémy.....	41
4	Vyhodnocení výsledku provedené analýzy.....	45
4.1	Vyhodnocení výsledků rozdílů mezi mezinárodními kulturami.....	45
4.2	Vyhodnocení výsledku soudobých problému manažerské praxe	47
5	Návrhy a doporučení na zvýšení úrovně interkulturálního managementu	48
5.1	Doporučení pro zvládnutí kulturního šoku	48
5.2	Doporučení, jak neztratit tvář.....	48
5.3	Doporučení pro minimalizaci kulturní předpojatosti	49
5.4	Doporučení pro překonání etnocentrismu	49
5.5	Doporučení pro překonání stereotypu	50
6	Implementace ve firmě Agropa Group, s.r.o.....	51
6.1	Charakteristika společnosti.....	51
6.2	Implementace přístupu interkulturálního managementu ve firmě	52
	Závěr	55
	Resumé	57
	Summary.....	58
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam obrázků a grafů.....	62

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou interkulturálního managementu, protože jeho znalost je v současné době pro mnoho organizací nezbytná, i když v praxi je mnoha organizacemi stále ještě opomíjen nebo se mu nepříliš daří.

Toto téma jsem si vybrala, po konzultaci s obchodním manažerem a vedoucím své bakalářské práce, jelikož manažeři firmy neustále pohlíželi na globální prostředí jako na uzavřené, tzn. na řadu oddělených národních trhů a zemí a činí jim velké problémy se v tomto prostředí dobře orientovat a jednat.

Úspěch v interkulturální komunikaci nespočívá jen v dokonalé znalosti cizího jazyka, ale závisí i na dobré vzájemné znalosti kultury a zejména kulturních odlišností partnerů.

V současné době se zahraniční obchod neustále internacionalizuje, dochází i k internacionalizaci způsobu obchodního jednání. Přispívají k tomu stále početnější obchodní a osobní styky, pracovní cesty obchodníku do zahraničí a sjednocování obchodních zvyklostí. Stále existují rozdíly v přístupu k obchodnímu jednání, které způsobují kulturní odlišnosti – rozdílná kulturní mentalita obchodních partnerů. Znalost národní mentality nám umožňuje pochopit jednání partnera a podle potřeby se přizpůsobit. Respektování různých kultur vytváří příznivé prostředí pro průběh jednání a v některých případech je i předpokladem úspěšného uzavření obchodu, či zlepšení vzájemných vztahů jak obchodních, tak mnohdy i osobních.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se snažím zachytit z odborné literatury nejdůležitější a nejnovější poznatky z oblasti interkulturálního managementu.

Praktická část je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole charakterizují jednotlivé mezinárodní kultury. Ve druhé snažím objasnit problémy, které se vyskytují v soudobé manažerské praxi. Třetí kapitola je vyhodnocením a shrnutím obou výše uvedených kapitol. Čtvrtá kapitola je tou nejdůležitější vzhledem ke stanovenému cíli a je věnována vytvoření návrhu a doporučení, které by zvýšily úroveň interkulturálního managementu. V poslední kapitole je uvedena implementace konkrétních doporučení pro firmu Agropa Group, s.r.o..

Cílem je na základě získaných informací a údajů o interkulturálním managementu, vytvoření návrhů a doporučení na zvýšení jeho úrovně. Tyto návrhy a doporučení by měli sloužit k lepší spolupráci mezi zeměmi v obchodním styku.

Jako pracovní hypotézu jsem stanovila:

S interkulturálním managementem souvisí mnoho problémů, které ale nejsou neřešitelné.

1 Teoretická a koncepční východiska přístupu k interkulturálnímu managementu

1.1 Globalizace

Díky pádu mezinárodních obchodních bariér a díky vzniku nové globální ekonomiky prošly mnohé podniky návaznou škálou přechodu od podniku mezinárodního charakteru (který zdůrazňoval orientaci na vývoz a dovoz) přes podnik nadnárodního charakteru, (budování velkých provozních jednotek v zahraničí a jejich soustředění na specifické relativně chráněné trhy) až po podnik charakteru globálního (spočívajícího v pohledu na celý svět jako na jednotný trh. Nová globální ekonomika již dozrála¹.

Významným rysem dlouhodobého celosvětového vývoje je internacionalizace kontaktů, interakci a vztahů mezi jednotlivci, skupinami i společnostmi, národními společnostmi a státními útvary. Tato internacionalizace se projevuje velkou mnohotvárností svých forem. Národní a státní společnosti si vypracovaly nepřebornou škálu „technologických prostředků“ svého působení na jiné společnosti.

Konec druhého a začátek třetího tisíciletí je spjat s intenzifikací internacionalizačních procesů a s celou řadou jevů, vzájemně propojených v procesu globalizace².

Globalizaci můžeme obecně chápat jako mnohostránkový celoplanetární proces a šíření, stupňování a příčinného propojování člověkem iniciovaných vlivů rozmanitých faktorů, procesů a událostí na jiné, stále vzdálenější faktory, procesy a události³.

¹ KETS de VRIES, M.F.R.; FLORENT-TREACY, E. *Nový globální* Lodží: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon. Praha: Management Press. 2001. s. 10

² LUHMANN, N. *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp, 1987. s. 33

³ MATEICIUC, A. *Úvod do interkulturálního managementu*. Text přednášek na SU Opava v zimním semestru 2000.

Mnohé organizace a jejich manažeři dospěli k závěru, že mají-li v nadcházejícím století přežít, musejí přijmout „globální perspektivu“. Musejí se stát globálními organizacemi, tj. organizacemi, které jsou schopny operovat ve více než jedné zemi.

Jestliže se organizace mají přizpůsobit globálnímu prostředí, jejich manažeři se musejí učit rozumět globálním faktorům, silám a podmínkám i tomu, jak se tyto síly a podmínky podílejí na vzniku určitých příležitostí a hrozeb pro organizaci. O narůstajícím významu internacionálních a multikulturálních aspektů managementu svědčí například i fakt, že v americkém obchodním školství byla v 90. letech věnována prvořadá pozornost vedle etiky podnikání a obchodní komunikace práce internacionálním aspektům managementu. Mezinárodní management bývá definován jako proces aplikace manažerských koncepcí a technik v multinacionálním prostředí¹.

V současné době však stále více vrcholových manažerů začíná chápat, že jejich organizaci nezbyvá, než působit, operovat, přežívat a rozvíjet se v globálním prostředí. Toto prostředí nejenže se jejich organizacím otevřelo, ale zároveň tyto organizace neúprosně obklopilo. Představuje tak pro ně významný zdroj výzev a rizik, příležitostí a hrozeb, na něž organizace musí reagovat. Dnešní organizace mohou v globálním prostředí obchodovat, konkurovat si a jinými a získávat podporu pro své aktivity volněji než dříve. Aniž by si to však přály, vystavují se zároveň různým druhům ohrožení, vyplývajících z toho, že jako globální organizace působí, operují, jsou vystaveny konkurenci a samy konkurují jiným organizacím ve více než jedné zemi.

1.2 Národní kultura

Kultura je kolektivním jevem, protože jej alespoň částečně sdílejí lidé, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí, kde se s ním seznámili. To, co odlišuje členy jedné skupiny nebo kategorie od lidí jiné skupiny, je kolektivní programování

¹ HODGETTS, R.M.; LUTHANS, F. *International Management*, New York, McGraw-Hill, 1997. s. 108.

mysli. Kultura je naučená, nikoli zděděná. Je odvozena od společného prostředí, nikoli od genů a je nutno ji odlišit od lidské povahy i od charakteru jednotlivých osob¹.

Jednou z prvních definic kultury vytvořil anglický antropolog E.B.Tylor (1871). Považoval kulturu za „komplexní celek, který zahrnuje poznání, výru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje jež si člověk osvojil jako člen společnosti“. Pojem kultura začal být užíván jako souhrnné označení toho, čím se člověk odlišuje od zvířat. Kulturou jsou míněny nebiologické prostředky a postupy, jimiž se lidé adaptují na vnější prostředí. Kultura zahrnuje jak repertoár činností a výtvorů, které člověku umožňují přežít v přírodním prostředí, tak představy a ideje a víru, které tomuto přežití dávají smysl².

Kultura se vyznačuje následujícími charakteristickými znaky:

- učením
- sdílením
- transgeneračností
- symboličností
- strukturovaností
- adaptivností

Učení se kulturním prvkům

Kultura není členům společnosti vrozená, nedědí se biologickou cestou. Její složky si jedinec osvojuje učením a zkušeností.

Sdílením kultury

Kultura je společně sdílená všemi členy sociální skupiny, organizace i společností. Přes určité povrchové individuální odlišnosti v chování a projevech jednotlivců kultura členů určitého sociálního celku není individualizovaná.

Transgeneračnost kultury

Kultura má kumulativní povahu. Přenáší se z generace na generaci.

¹ HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill, 1991. s. 4.

² KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1992. s. 15.

Symboličnosti kultury

Kultura se utváří na základě lidské schopnosti užívat věci a projevu jako symbolu, tzn. tak, aby reprezentovaly něco jiného.

Strukturovanosti kultury

Kultura má určitou strukturu a je integrována. Změna jedné složky kulturního systému přináší změny v jiné její oblasti.

Adaptivnosti kultury

Kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobovat se a měnit se, tedy na učení. Je opakem instinktivního chování zvířat.

Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace mají svojí vlastní kulturu. Kultura je utvářena nejen v jednotlivém sociálním styku, ale v jejich vzájemném prolínání a v jejich interakci v širokém historickém rámci.

V historické produkci kulturních jevů se vyčlenily zhruba tři základní okruhy kultury¹:

- náboženský okruh
- národní okruh
- okruh jednotlivých sociálních subjektů

Náboženský okruh

Náboženský okruh zahrnuje jednotlivé velké kultury a jen nepřesně jsou označeny jako náboženské. Spojení kultury a náboženství, neboli označení kultury prostřednictvím náboženského systému je dáno významem náboženství v době a v konkrétních společnostech, kdy základy kultury, její ideje a hodnoty byly konstituovány.

Národní okruh

Národ je historicky vzniklé společenství, které si v průběhu vlastního specifického vývoje vytvořilo vlastní kulturu, která jej dnes určuje. Národ je, stručně řečeno, historický fenomén. Národní okruh se od 19. století jeví dominantním. Je to

¹ NOVÝ, I.a kol. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha : Grada Publishing, 1996. s. 9.

kulturní okruh, který se prosazuje historicky jako nejrozsáhlejší společenství, v jehož rámci jsou jednotlivými subjekty nalézány společné zájmy – národní zájmy. Význam národa a národní kultury se zvyšuje i díky nejvýznamnějšímu symbolickému systému, kterým je jazyk. Jazyk je nástrojem sdělování a uchovávání významu, který je rozvíjen a kultivován v národě. Je to symbolický systém nejintenzivnějších vazeb.

Okruh jednotlivých sociálních subjektů

Patří zde rodina, hospodářská organizace, profesní skupiny, mládež. Není to okruh homogenní. Společně těmto jednotlivým kulturám je to, že jejich zvláštnosti umožňují odlišení od jiných celků téhož typu. Vycházejí z jedné národní kultury a tvoří její variantu v některých momentech detailně určenou.

Pohyb jedinců mezi těmito jednotlivými sociálními systémy znamená pohyb mezi kulturami, ale zároveň tím, že kultury mají společný základ, je to zpravidla pohyb v jedné národní kultuře. Tito lidé mohou své přechody realizovat bez obtíží a navíc mohou uplatnit zkušenosti nabyté v kultuře jiného sociálního systému.

Porovnání kultur je pak možné v tom smyslu, že porovnáváme jaký důraz klade příslušná kultura na jednotlivé prvky konkrétního chování člověka. Jednotlivé kultury můžeme tedy adekvátně srovnávat na úrovni obecných tendencí v chování příslušníků té které kultury.

Tyto základní tendence v chování příslušníků kultury se nazývají **dimenze kultury**, které jsou vzájemně nepropustné. Mohou však být spojeny a vytvořeny **typy kultur**. Hofstede na základě rozsáhlých zkušeností uvádí, že jakákoli národní kultura je definovatelná ve čtyřech následujících dimenzích¹:

- vztah k autoritě
- vztah individuum a společnost
- koncepce maskulinity a feminity
- způsoby řešení konfliktů

¹HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations, Software of the Mind*. London: HarperCollins publishers, 1994. s. 86.

V některých zemích jsou výrazné elementy kultury, jež přispívají k pohledu na jednotnost kultury v rámci jednoho státu. Švýcarská přesnost, alespoň v očích jiných, překryje odlišnost uvnitř švýcarské společnosti. Přesnost je však v případě Švýcarska nejen projevem, nýbrž symbolem něčeho, co je výrazem kultury země, bez ohledu nato, zda jde o obyvatele země hovořící německy, francouzsky nebo italsky.

V rámci národního státu existují různorodé subkultury na základě odlišností jazykové, náboženské příslušnosti nebo etnického původu. Jejich význam je různý, od okrajových po velmi významné, například Hispanos nebo přistěhovalci z asijských zemí ve Spojených státech, Romové u nás.

Ve většině případů, lze předpokládat, že při praktickém jednání s obyvateli jednoho státu bude spíše převažovat jejich příslušnost k jednotné národní kultuře dané země nad rozdíly mezi subkulturami působícími uvnitř té které země.

Základními stavebními kameny národní kultury jsou hodnoty a normy. Hodnoty lze pokládat za obecné ideje o tom, co je ve společnosti pokládáno za dobré, správné, žádoucí, pěkné.

Normy jsou nepsanými sociálními zákony a kodex chování, jež předepisují náležité chování v jednotlivých situacích a formují vzájemné chování lidí. V národní kultuře hrají velkou roli dva typy norem. Jsou to zvyklosti a mravní normy. Zvyklosti znamenají společenské konvence každodenního života.

Morální normy jsou normy, které bývají považovány za klíčové pro fungování společnosti a jejího sociálního života. Mají mnohem větší význam než zvyklosti. K morálním normám patří zákazy krádeže, cizoložství, incestu. Mezi různými národními společnostmi jsou značné rozdíly v morálních normách i v jejich sankciování.

Vzhledem k existenci mnoha rozmanitých kultur se v globalizovaném světě stává porozumění vlivům kultury na chování lidí kritickou způsobilostí manažerů mezinárodně a globálně působících organizací. Jestliže manažeři s mezinárodním

působností vědí málo o kultuře zemí, v nichž pracují, a osob, s nimiž se stýkají nebo mají setkat, mohou si zapříčinit nečekané potíže.

V minulých letech byla vyvinuta řada směrů a metod zkoumání kulturních odlišností a jejich vliv na multikulturální management. Snad nejdůležitější z hlediska dosahování vytyčených cílů v oblasti manažerské působení je vliv, který má kultura na to, jak lidé uvažují, jak jednají a jak se chovají.

Hodgetts a Luthans¹ uvádějí řadu příkladů toho, jak kultura a společnost může ovlivnit manažerský přístup příslušníků daného kulturního okruhu či národní kultury:

- centralizované versus decentralizované rozhodování
- bezpečnost versus riskování
- individuální versus skupinové oceňování
- neformální versus formální postupy
- vysoká versus nízká loajalita vůči organizaci
- kooperace versus konkurování
- krátkodobé versus dlouhodobé horizonty
- stabilita versus inovativnost

Centralizované versus decentralizované rozhodování

V některých společnostech jsou důležitá organizační rozhodnutí přijímána výhradně vrcholovými manažery, zatímco v jiných kulturních podmínkách jsou připravována difusně, v rámci celé organizace a střední a nižší management na klíčových rozhodnutích participuje.

Bezpečnost versus riskování

V některých kulturách mají pracovníci odpovědní za organizační rozhodnutí odpor k riziku. Mívají potíže, mají-li rozhodovat v podmínkách nejistoty. V jiných společnostech je podstupování rizika naopak podporováno a obecně se uplatňuje rozhodování za nejistoty.

¹ HODGETTS, R.M.; LUTHANS, F. *International Management*, New York, McGraw-Hill, 1997. s. 205

Individuální versus skupinové oceňování

Personál, který vynikajícím způsobem vykonává svou práci, dostává v některých kulturách individuální ocenění v podobě prémie a povýšení do vyšší funkce. Jinde naopak individuální odměny nejsou příliš vítány a kulturní normy vyžadují skupinové ocenění.

Neformální versus formální postupy

V jedněch společnostech se dá dosáhnout většina cílů neformálními prostředky, zatímco v jiných je nezbytné přísně dodržovat stanovené postupy.

Vysoká versus nízká loajalita vůči organizaci

V některých společnostech se lidé silně identifikují se svými organizacemi či zaměstnavatelem, zatímco v jiných spíše se svojí profesní či jinou referenční skupinou (sportovním klubem apod.).

Kooperace versus konkurování

V některých společnostech je povzbuzována spíše spolupráce, v jiných soutěžení a konkurence.

Krátkodobé versus dlouhodobé horizonty

Některé národní společnosti dávají přednost soustředění se na velmi krátkodobé horizonty uvažování (krátkodobé cíle, bezprostřední zisk), jiné naopak na cíle dlouhodobé (získávání podílu na trhu, technologický rozvoj, myšlení na budoucnost).

Stabilita versus inovativnost

Národní kultura některých zemí se vyznačuje kladením důrazu na stabilitu a odpor ke změnám, zatímco u jiných zemí přiznává velký význam změnám a inovacím.

Podobné kulturní rozdíly, jaké byly uvedeny výše, výrazně ovlivňují způsob, jakým může být uskutečňován mezinárodní a multikulturální management.

1.3 Hofstedeův model národní kultury

Jeden z nejproslulejších výzkumů národní kultury byl proveden Holanďanem Gertem Hofstedem, psychologem společnosti IBM. Hofstede shromáždil výpovědi více než 100 000 zaměstnanců této společnosti pracujících v přibližně 70 zemích. Jejich výpovědi se týkaly hodnot a norem uznávaných a respektovaných v odpovídající národní kultuře. Na základě získaných údajů pak Hofstede vypracoval zprvu čtyřrozměrný posléze pětidimenzionální model národní kultury. Tento model dovoluje zakreslit profil, charakterizující danou národní kulturu.

Hofstedeův¹ pětidimenzionální model národní kultury zahrnuje následujících pět dimenzi:

- individualismu versus kolektivismus
- nízká versus vysoká mocenská distance
- výkonová orientace versus pečovatelská orientace
- nízká versus vysoká tendence vyhýbat se riziku
- dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Individualismus versus kolektivismus

Individualismus znamená světový názor uznávající hodnotu individuální lidské svobody jednání, sebevyjádření a přesvědčení, že lidé mají být posuzováni podle jejich individuálních výkonů, a nikoliv podle jejich sociálního původu. Znamená tendenci brát ohled pouze na sebe a svoji bezprostřední rodinu. V západních zemích se individualismus obvykle projevuje obdivem k osobnímu úspěchu, silným přáním mít individuální práva a ohledy k individuálnímu podnikání. Naproti tomu kolektivismus je světový názor uznávající podřízenost jednotlivce kolektivním cílům a principu, že lidé by měli být posuzováni podle toho, nakolik přispívají skupině, kolektivu. Úkolem manažerů je zajišťovat, aby organizace a jejich členové respektovali důraz kladený v národní kultuře na individualismus nebo kolektivismus. Mezi kolektivistické kultury lze počítat zejména kultury asijské, z evropských pak

¹HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations, Software of the Mind*. London: HarperCollins publishers, 1991, s. 119.

románské (Španělsko, Francie), typickým příkladem kultur individualistických je kultura severoamerická a z evropských pak německá. Kultura česká se nachází někde uprostřed mezi oběma krajními póly.

Nízká versus vysoká mocenská distance.

Mocenskou distancí Hofstede rozumí stupeň nakolik společnost akceptuje ideu, že nerovnost moci a blahobytu občanů je zapříčiněna individuálními fyzickými a intelektuálními schopnostmi jedince a dědičností. Pojem mocenské distance spočívá také v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom nejde ani tolik o skutečnou, objektivní vzdálenost, ale o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou. Překvapivá jsou opakovaná empirická zjištění, že v Evropě je kromě kultury francouzské také i česká kultura poměrně výrazně hierarchizovaná, zatímco kultura německá již podstatně méně.

Výkonová orientace versus pečovatelská orientace

Společnosti s orientací na výkon hodnotí pozitivně asertivitu (tj. neagresivní prosazování se), výkon, úspěch, soutěžení a vynikající dosažené výsledky. Společnosti s pečovatelskou orientací dávají naopak přednost kvalitě života, vřelým mezilidským vztahům, službě a péči o slabé.

Nízká versus vysoká tendence vyhýbat se riziku

Společnosti podobně jako jednotlivci se odlišují svojí odolností vůči nejistotě a riziku. Společnosti s nízkou úrovní vyhýbání se riziku jsou bezstarostné, oceňují rozmanitost, tolerují rozdíly v osobních přesvědčeních a aktivitách. Společnosti s vysokou úrovní vyhýbání se nejistotě jsou rigidnější. Jsou více skeptické pokud se jedná o osoby, jejich chování a přesvědčení se odlišují od normy. V takových společnostech je preferována konformita vůči sociálním a pracovním skupinám k nimž lidé náležejí a tolerance k jejich hodnotám. Tato konformita se stává normou. Lidé preferují strukturované a srozumitelné situace, jež jim skýtají bezpečí.

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Tato dimenze popisuje orientaci lidí k životu a práci. Národní kultura s dlouhodobou orientací se vyznačuje takovými hodnotami, jako je šetrnost, šetřivost a setrávání v úsilí o dosahování cílů. Národní kultura s krátkodobou orientací bývá

soustředěná na udržování personální stability, štěstí a požívání přítomnosti. Příkladem krátkodobě orientovaných společností mohou být evropské země, země asijské jsou pak typickými reprezentanty kultur orientovaných dlouhodobě.

Maskulinita versus feminita

Maskulinita je Hofstedem definována jako situace v níž dominantními hodnotami ve společnosti jsou úspěch, peníze a věci. Její opak, feminita, znamená situaci v níž dominantní hodnotou ve společnosti je péče o druhé a kvalita života.

1.4 Podniková a národní kultura

Kulturologické pojetí podniku nabývá nového rozměru tehdy, dostávají-li se jeho zaměstnanci při svých podnikatelských aktivitách do kontaktu s dalšími firmami a institucemi, které mají svůj původ a sídlo v zahraničí. Jde o země s jinými kulturními tradicemi, s odlišnými sociálními a kulturními vzorci¹.

Existují mnohá kulturní specifika, která se mohou stát z hlediska obchodního jednání nebo dokonce společného podnikání limity vedoucími až ke krachu vzájemné spolupráce. Vzdělání, motivace, pracovní kariéra zaměstnanců, stejně jako styl řízení manažerů, jsou vždy velmi ovlivněny specifickými vzorci příslušné národní nebo regionální kultury, které v nepřehlédnutelné míře determinují způsoby jejich chování, pracovního jednání a myšlení.

Rozdíly v kulturním prostředí nelze hodnotit jako dobré nebo špatné, rozvinuté nebo zaostalé, takový přístup totiž už předem vyjadřuje určitou nadřazenost. Kulturní specifika je třeba respektovat a jednat se znalostí věci. To se pak stává výhodou a vede k úspěchu v řízení a v celém podnikání. Kultura společnosti a podniková kultura jsou dvě odlišné skutečnosti.

¹ NOVÝ, I. *Interkulturní management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 39

1.5 Národní mentalita

Zahraniční obchod se neustále internacionalizuje a dochází i k internacionalizaci způsobů obchodního jednání. Přispívají k tomu stále početnější obchodní a osobní styky, pracovní cesty manažerů do zahraničí a sjednocování obchodních zvyklostí. Ještě stále existují rozdíly v přístupu k obchodnímu jednání, které způsobují kulturní odlišnosti, rozdílná kulturní mentalita obchodních partnerů.

Pod pojmem národní mentalita chápeme skutečnost, že jednání člověka je podmíněno vztahem mezi jeho osobností a společenským prostředím. Pro různé kulturní oblasti existují různé vzorce jednání. Jsou výsledkem působení historie, jazyka, náboženství, hodnot, postojů, právního systému, vzdělání a výchovy, politických, ekonomických, klimatických podmínek¹.

Znalost mentality jiných by byla protismyslná, kdyby nenašla svůj odraz v konkrétních opatřeních při jednání s partnery. Ani to vše nemusí být dostačující, neboť partneři z jedné země mohou být diametrálně odlišní. Národní mentalita je významná proto, že vytváří základ pro společenské styky mezi lidmi, ale také proto, že může být základem pro nedorozumění mezi lidmi, ale také proto, že může být základem pro nedorozumění mezi lidmi z rozdílných kultur.

Manažeři si často kladou otázku, do jaké míry se mají přizpůsobovat mentalitě jiných, zvláště při obchodním jednání. Například zda se Čech při jednání v Japonsku má přizpůsobit japonským zvyklostem a Japonec v České republice zvyklostem českým. Dobrý manažer bude usilovat o to přizpůsobit se druhé straně a nebude dělat věci, o nichž je mu známo, že jsou druhé straně nepříjemné nebo nepřijatelné. To vše může činit, aniž by slevil ze svých obchodních podmínek a cílů, které sleduje. Právě zde je důležité rozlišovat obchodní zvyklosti a národní mentalitu.

Rozdíly v kulturní prostředí může rozdělit z hlediska jejich důležitosti do třech skupin:

- kulturní imperativy
- rozdíly v jednání a zvyklostech

¹ ŠRONĚK, I. *Etika a etiketa v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. s. 147

- kulturní exkluzivita

Kulturní imperativy

Tyto imperativy musí obchodník respektovat. Například v Brazílii není třeba být uražený snahou domácích dotýkat se partnera po celý čas konverzace – tento zvyk není pokusem o omezování osobního prostoru, ale gestem dobré vůle a přátelství, případně způsobem, jak zdůraznit určitý bod v jednání.

Rozdíly v jednání a zvyklostech

Cizinec se těmito rozdíly může, ale nemusí přizpůsobovat. Například nemusí si obléct národní oděv, tak jako nemusí jíst národní stravu, na kterou není zvyklí.

Kulturní exkluzivita

Sem patří jednání a zvyky, z kterých je cizinec vyloučený. Když by například křesťan chtěl jednat nebo vystupovat jako muslim, vzbudil by u svého partnera nedůvěru. Stejně tak se považuje za nemístné kritizovat cizí krajinu, její osobitosti a jevy, a to i tehdy když domácí tyto jevy mezi sebou kritizují.

2 Význam rozdílů mezi mezinárodními kulturami

Mezikulturní rozdíly jsou důsledkem rozvoje mezinárodního obchodu, sužeb, zahraničních investic a do značné míry i rozšiřování působnosti mnohonárodních firem v celosvětovém měřítku a jsou součástí globalizace.

Rozdíly mezi národními kulturami mají pro manažery globálních organizací značný význam a významné důsledky. Vzhledem ke kulturním rozdílům ty manažerské praktiky, které jsou efektivní v jedné zemi, mohou způsobovat potíže v jiné zemi. Často musejí být manažerské postupy a praktiky „šity na míru“ onomu kulturnímu kontextu, v němž organizace operují. Efektivní přístup v jedné zemi nemusí fungovat spolehlivě v jiné zemi právě kvůli rozdílům v národní kultuře.

Manažeři pracující s lidmi z jiných zemí, musejí být v zájmu zajištění efektivnosti provozu systému, který řídí, senzitivní k hodnotovým systémům a normám těchto zemí a chovat se v souladu s nimi. Např. vzhledem k tomu, že pátek je muslimský svátek, o kterém se nepracuje, může být nejen nezdvořilé, ale také znevažující chtít po manažerech, vyznávajících islám, aby přišli do práce.

Podceňování vlivu nebo neznalost kultury, národní mentality a způsobu života obchodního partnera může vést k nemalým komplikacím jak v zahraničním obchodě tak podnikání. Znalost těchto rozdílů umožňuje uzavření mezinárodního obchodu a proniknutí na trh.

V následujících článcích této kapitoly jsou vystižena specifika významných kulturních oblastí světa a významných rozdílů mezi nimi z hlediska interkulturálního managementu.

2.1 Evropa

Principy obchodních činností, obchodních zvyklostí v Evropě vycházejí z křesťansko-judaistických zásad. Náboženské zásady ovlivňují pozitivně i etiku podnikání, která je relativně na vysoké úrovni včetně smluvní morálky a dodržování i ústně sjednaných závazků. V Evropě jsou mnozí lidé na náboženskou tematiku citliví, proto není nejvhodnějším tématem rozhovorů. V mnoha součástech etikety

existují mezi zeměmi Evropy rozdíly. Tyto rozdíly jsou důsledkem odlišných tradic a zvyklostí zemí a regionů. Pokud dochází k dílčí unifikaci, pak je to zřejmě pragmatický důsledek rozšiřování kontaktů v rámci širokých kulturních celků, což je jevem obecnějším¹.

Obr. 1 Mapa Evropy



Pramen: http://europa.eu.int/abc/maps/index_en.htm

2.1.1 Obchodní jednání

Obchodní jednání jsou z věcného i časového hlediska maximálně koncentrovaná. Předpokládá se důsledná příprava na jednání a v jeho průběhu pokud možno co nejmenší maření času zbytečnostmi. V obchodní a podnikatelské

¹ NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S a kol. *Interkulturální komunikace v řízení a podnikání*. Praha : Management Press, 1999. s. 49.

sféře jsou významné i zásady představování. Akt je obvykle spojen s podáním ruky. V evropských zemích musí být každý účastník jednání představen ostatním.

Při kontaktech s partnery v zemích EU je nezbytné mít k dispozici navštívenky v některém z jazyků těchto zemí. Vhodné je přihlížet ke zvyklostem týkajícím se akademických titulů a firemních funkcí tak, aby navštívenka plnila svůj účel a seznámila příjemce srozumitelnou formou s osobou, která vizitku předává.

Nezávazný rozhovor je častou součástí jednání. Jeho úkolem je uvolnit se při začátku jednání, seznámit se s druhou stranou. Nezávazný rozhovor je omezen na minimum a zabírá krátký, několikaminutový úsek souhrnné doby věnované jednání. Existují určitá témata, která se buď nesmějí stát předmětem konverzace nebo je vhodné se jim vyhnout. Do takovéto kategorie patří osobní finance.

Při pozdravech zdraví společensky mladší společensky staršího. Muž zdraví ženu, mladší staršího, funkčně nižší funkčně vyššího. Podávání a potřásání rukou je běžné, ale je omezeno na minimum ve Velké Británii naopak je hojné v Německu a Francii. Ruku podává osoba společensky starší osobě společensky mladší. Fyzický kontakt mezi muži, například braní za ruce, plácání po zádech, není používán a někdy je dokonce považován za nevhodný ve Velké Británii a severských zemích, vyskytuje se však v zemích jižních.

2.1.2 Význam času

Přesnost a dochvilnost znamená na jedné straně dodržování termínů sjednaných schůzek, ale také přesnost v plnění dohodnutých závazků. Obecně v evropských zemích tendence směřuje k přesnosti, avšak mezi zeměmi a regiony jsou stále zřetelné rozdíly. Na dochvilnost jsou nejpřísnější partneři v Nizozemsku, Německu, Belgii a v severských zemích. Laxnější přístup mají partneři v Řecku a v jižní oblasti Itálie a Francie. Od zahraničních partnerů se ale všude očekávají včasné příchody, dodržování harmonogramů a sjednaných dohod.

2.1.3 Pracovní jazyky

Řada partnerů v zemích EU je poměrně dobře jazykové vybavena. Před každým kontaktem, případně na jeho začátku, je nezbytné dohodnout jazyk, v němž se jednání povede.

Znalost angličtiny je rozšířena ve velkých firmách, ale společnosti většinou nesou nelibě, mají-li se jazykově přizpůsobit druhému.

Schopnost komunikace v jiných jazycích se v zemích EU považuje za samozřejmost, s výjimkou Britů a Irů. Zejména je vítána a ceněna znalost jiných než hlavních jazyků, tj. vedle angličtiny, francouzštiny nebo němčiny. Cizí přízvuk sice každý zaregistruje, ale není na překážku a nikomu s výjimkou Britů nevadí.

2.1.4 Společenská pravidla

V oblékání nejsou mezi zeměmi EU větší rozdíly. U mužů je oblek s kravatou povinností. Konzervativnější způsob oblékání je zřetelný ve Velké Británii, Španělsku a Portugalsku. Zvláštní péče je vždy věnována obuvi (mužské i ženské), která se vedle čistoty musí lesknout. Ženy se všude oblékají elegantně, nikoli však výstředně. Je-li pro společenské podniky vyžadováno zvláštní oblečení, je to vždy zřejmé z pozvánky. Večerní pánské oblečení se ve Velké Británii označuje jako *dinner jacket* s tím, že na pozvánce je uvedeno „black tie“.

Dary a dárky se omezují na firemní pozornosti jako jsou kalendáře a psací potřeby. Nákladnější dary jsou vyloučeny z obavy před možným nařčením z korupce. Při mimopracovních příležitostech, například pozvání do bytu, je vhodné přinést hostitelce květiny, hostiteli láhev silnějšího alkoholu, nikoliv vína.

2.1.5 Styl vedení

Evropané mají ve zvyku si cenit energický, individualistický a dominantní styl vedení, do čehož počítají i schopnost samostatně se rozhodnout a své rozhodnutí úspěšně realizovat.

Mezi záporné stránky patří to, že Evropany musí pořád někdo někam podstrkovat a veškerou práci, kterou udělají jim musí někdo schválit a pochválit. Práce bez vymezeného úkolu, jasných směrnic a hmatatelných cílů se jim zdá nudná a bez dostatečného prostoru.

Evropské vztahy jsou spíše soutěživé než konsensuální. Výhra je velmi důležitá, ať už jde o rozhodnutí, spor nebo skutečný konflikt. Soutěživost se považuje za tvůrčí a konstruktivní vlastnost.

Tab. 1 Základní údaje obchodního styku pro Evropu

Počet zástupců jednající strany	V závislosti na složitosti kontraktu
Počet právníků	V závislosti na povaze kontraktu
Znalosti s mezinárodním jednáním	Středně velké
Znalost cizích jazyků	Hovoří různými jazyky
Důraz na přípravu jednání	Vcelku pečlivá příprava
Průběh obchodního jednání	Zbytečně neurychlují
Význam času	Dochvilní

Pramen: vlastní výzkum

Tab. 2 Počet obyvatel schopných porozumět konverzaci v dalším jazyce v %

Počet jazyků	0	1	2	3 a více
Belgie	50	22	18	9
Dánsko	40	30	25	6
Francie	67	26	6	1
Irsko	80	17	3	-
Itálie	76	19	5	1
Lucembursko	1	10	47	42
Německo	60	33	6	1
Nizozemí	28	29	32	12
Portugalsko	76	14	8	2
Řecko	66	27	5	2
Španělsko	68	26	5	1
Velká Británie	74	20	5	1

Pramen: Mole, J. Jiný kraj, jiný mrav. Str. 19.

2.2 Spojené státy americké

USA představují největší ekonomiku světa, rozsáhlý vnitřní trh s 270 miliony konzumně orientovaných spotřebitelů, s rozsáhlou průmyslovou základnou, která je potenciálním odbytištěm pro zboží investiční povahy, průmyslové komponenty a polotovary. Americká ekonomika se navíc vyznačuje vyspělým a rozsáhlým sektorem služeb.

Potencionál trhu USA je dostatečným důvodem pro české vývozce, aby jej začlenily do svých obchodních záměrů, pečlivě zkoumali možnosti uplatnění svého zboží nebo služeb a dobře se připravili na jednání s americkými partnery¹.

Obr. 2 Mapa Spojených států amerických



Pramen: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/us.html>

2.2.1 Uznávané hodnoty

Přístup a chování partnerů je třeba chápat v kontextu uznávaných hodnot americké společnosti, ke kterým patří svoboda a demokracie, volná soutěž, svoboda jednotlivce, příslušnost k sociální skupině, individualismus, spoléhání na vlastní schopnosti. Američan si je vědom své relativně vysoké životní úrovně, je otevřený a

¹ KULIŠ, J. Obchodní jednání a národní zvyklosti. Obchod kontakt marketing, 2002, roč. 11, č. 4, s.10.

přátelský. Pro většinu Američanů jsou Spojené státy, i přes dílčí kritiku vlády a vládní politiky, nejlepší zemí na světě.

2.2.2 Obchodní jednání

Ještě než dojde k obchodnímu jednání je důležitým prvkem při navazování kontaktu s americkým protějškem je předložení dostatečných referencí o vlastní osobě a o zastupované firmě. Je neakceptovatelné, aby spolu jednaly osoby, které se navzájem nepředstavily. Při prvním styku u větších amerických společností na vyšší úrovni vedení je běžná výměna stručných životopisů partnerů před uskutečněním schůzky.

Osobní kontakt je důležitý, ale v obchodním jednání v USA sehrává menší roli. Obchodní případ lze uzavřít i po telefonu nebo rychlou výměnou e-mailů.

Všeobecně obchodní jednání probíhá velmi věcně, otevřeně a přímočaře. Argumentace amerických partnerů je opřena o podrobnou finanční analýzu, analýzu proveditelnosti operace a kvalitativní požadavky. Hlavním smyslem jednání je uzavření obchodu nikoliv výměna všeobecných a osobních názorů. Všeobecná konverzace je omezena na minimum. Specialitou amerického přístupu je neformálnost, otevřenost a rychlý přechod na vzájemné oslovování křestními jmény. Z konverzačních témat se doporučuje vyhybat námětům jako politika, sex, peníze, náboženství nebo vtipy, jejichž výklad pro americké partnery je nesrozumitelný.

Za dobrou partnerskou dohodu je považována ta, která je prospěšná pro obě strany. Nelze předpokládat, že původní nabídka zůstala bez modifikací dle představ amerického partnera. Styl jednání závisí v mnohém na zkušenosti amerického partnera.

Podnikatelé a obchodníci se v USA opírají o stabilní právní prostředí a právní poradenství. Americké obchodní smlouvy patří k nejdokonalejším na světě a nekompromisně hájí zájmy americké strany.

Nejvhodnějším časem pro obchodní jednání je doba mezi 9. a 11. nebo mezi 14. a 16. hodinou. Obchodní jednání se velmi často odehrává formou pracovní snídani nebo oběda s jednoduchým občerstvením. Konzumace alkoholu v pracovním styku prakticky neexistuje. Od zahraničního hosta se neočekávají žádné

dary nebo pozvání. Předávání firemních dárků je omezeno na minimum, stejně jako osobní pohostinnost.

Nepostradatelnou součástí úvodní schůzky je výměna navštívenek. Nezbytná je anglická verze vizitek. Je nutno brát ohled na rozdíl v označení postavení.

Způsob jednání se zahraničními partnery se liší podle charakteru firem. U velkých společností je znatelná firemní hierarchie a nižší flexibilita v rozhodování.

Při delším pracovním styku a osobním kontaktu je u obchodních partnerů běžné pozvání do domu, přičemž privátní sféra zůstává od obchodní striktně oddělena. Od návštěvníka se neočekávají velkolepé dary, ale drobné dárky, láhev vína nebo květiny pro hostitelku jsou vítány.

2.2.3 Význam času

V USA stále platí heslo „čas jsou peníze“ a v tomto smyslu by mělo být vedeno i jednání. Americká strana bude pokládat za komplikaci, když zahraniční partner nebude schopen odsouhlasit navržené modifikace v průběhu jednání, nebo jednání bude z jakýchkoliv důvodů protahovat. Jednání je vedeno velmi věcně, jedná se dle dohodnutých bodů agendy. Nelze přeskakovat z jedné problematiky na druhou. Od jednacího stolu se neodchází, dokud obě strany nemají jasno, jaké jsou závěry jednání a jaké budou další dohodnuté kroky na obou stranách. Očekává se bezvýhradné plnění dohodnutých závěrů.

Schůzky je nutno si řádně dopředu plánovat a sjednávat. Dochvilnost je další nezbytnou součástí obchodní etiky – při toleranci 10 až 15 minut, které lze omluvit dopravními potížemi. V případě většího zdržení bude schůzka zrušena.

2.2.4 Společenská pravidla

Kouření není v USA zákonem povoleno ve veřejných prostorech, v letadlech, restauracích, firemních objektech. Zapálení cigarety v průběhu jednání nebo i při běžné konverzaci bude považováno za hrubou neslušnost.

Při představování je fyzický kontakt omezen na minimum a spočívá v pevném a krátkém stisku ruky. Pronáší se několik vžitých frází.

Oblečení mužů i žen je velmi formální a konzervativní, standard je tmavý pánský oblek nebo jednoduchý dámský kostým s nenápadnými doplňky.

Postavení člověka v korporaci sahá za hranice nejbližších obchodních kruhů. Význam, který se přikládá pracovnímu a společenskému postavení, je celkově vyšší než v řadě evropských zemích. Při společenských příležitostech je zaměstnání nejčastějším námětem rozhovoru.

2.2.5 Organizace a styl vedení

Všechny významné teorie spojené s řízením vznikly v USA a jsou založeny na víře, že všechno, co se v organizaci děje, lze systematicky analyzovat a zlepšovat. Veškeré dění v organizaci až po nejbanálnější hlášení a rozhodnutí je podrobno detailní kvantitativní analýze.

Organizace existují nezávisle na svých členech. Potřeby jednotlivce nemají zdaleka takovou váhu, jako potřeby organizace. Každý její člen má precizně vymezenou funkci, kterou musí vykonávat, a pokud se stane, že už této funkce není třeba, pak není zapotřebí ani dotyčného člověka. Pohotovost firem zbavit se nadbytečných zaměstnanců nebo lidí, kteří nepracují dobře je vysoká. Pokud dojde v organizaci třeba k dalším změnám mohou být později do stejné společnosti najatí tiž lidé. Jakmile už jednou člověk k organizaci patří, musí dát najevo, že se identifikoval s jejími cíli, a podat důkaz o své oddanosti. Loajalita musí být z celého srdce.

Moc v americké společnosti leží v rukou prezidenta a je uplatňována prostřednictvím malých operačních a výkonných výborů vrcholových výkonných manažerů. V americké společnosti, je vertikální subordinační žebříček důležitější než vztahy mezi kolegy, které jsou většinou silně soupeřivé.

Pod úrovní nejvyššího vedení je odpovědnost přesně vymezená a je nutné podávat hlášení do nejmenších podrobností, v termínech ziskovosti nebo jiném finančním měřítku.

Američtí šéfové nejsou zvyklí na polemiku nebo otevřený nesouhlas svých podřízených. Uvnitř organizace je přesně vymezená a rigorózně dodržována

hierarchie. Pozice v hierarchii nezávisí na odbornosti nebo postavení, na vlivu nebo jiném „společenském“ hledisku. Tato pozice je určena tím, jak velkou máte moc. Moc se měří tím, co všechno vám přímo podléhá. Posuzuje se to různě, někdy podle počtu lidí, kteří vám podléhají, někdy podle výše zisku, který vykazujete, nebo výše vydělaných peněz.

Američané mají těžkosti se zahraničními kulturami založenými na participaci a výborech. Američané nestojí za kolektivní odpovědnost za rozhodnutí, k němuž se společně dospělo, ale čekají totální odevzdanost prací, za kterou nese jedinec plnou odpovědnost. Každá známka sdílené odpovědnosti se vytrácí, jakmile se nedaří.

Schůze jsou především nástrojem komunikace, na nichž se sdělují nebo získávají informace, které jsou podloženy příslušnými údaji nebo jinými fakty. Dále je to fórum, na němž se formálně prezentují návrhy. Vnitropodniková prezentace před malou skupinou, nebo i jen před vlastním šéfem, vyžaduje profesionální připravenost. Cílem této prezentace není učinit rozhodnutí, k tomu dojde až po určitém lobování a následném schválení, ale testování odborných znalostí, hloubky připravenosti a vědomostí prezentujícího, a to někdy triviálními dotazy.

Při jednání s kolegy na všech úrovních je třeba prokazovat své schopnosti a profesionální úroveň. Předložíte-li problém někomu jinému v tiché naději, že k řešení dospějete společně, bude to signálem vaší profesionální slabosti. Profesionalita se demonstruje řadou analytických přístupů k řešení problému. Ať už dojdete k řešení na jakékoliv kvalitativní úrovni, bude mu předcházet vyčerpávající analýza.

V pracovním prostředí je každodenní styk dynamický a otevřený. Obchodní debaty bývají přímé až k hranici přikrosti.

Američané začínají pracovat raději dříve než Evropané a odcházejí domů za svými rodinami tak, aby mohli spolu brzo povečeřet. Ale počítají s tím, že se na ně někdo může během večera, víkendu nebo dovolené obrátit pracovně.

Ve všech evropských zemích manažeři, kteří hledají alternativu pro svůj tradiční styl, upírají fascinovaně zraky směrem k USA. Evropané raději budou následovat americký model než řekněme německý, který dosáhl úspěchu zcela srovnatelného.

Americká podnikatelská kultura je mnohem pestřejší než její evropská sestra s upjatou výchovou.

Tab. 3 Základní údaje obchodního styku pro USA

Počet zástupců jednající strany	Pouze jeden člověk
Počet právníků	Ano - účastní se
Znalosti s mezinárodním jednáním	Malé znalosti
Znalost cizích jazyků	Převážně jen anglicky
Důraz na přípravu jednání	Příležitostná příprava
Průběh obchodního jednání	Krátké
Význam času	Dochvilní

Pramen: vlastní výzkum

2.3 Japonsko

Jde o parlamentní demokracii, císař je „symbolem jednoty Japonska a jednoty japonského národa“.

Nábožensky vedle sebe existuje šintoismus a buddhismus i křesťanství. Zvláště buddhismus přispěl k tomu, že japonská společnost není individualistická, nýbrž kolektivistická, klade důraz na celky. Těmi mohou být podniky a jako celek je chápána i celá společnost¹.

Obr. 3 Mapa Japonska



Pramen: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ja.html>

¹ ŠRONĚK, I. *Etika a etiketa v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. s. 167.

2.3.1 Uznávané hodnoty

Pro mnoho západanů je japonský způsob myšlení a chování plný nejasností, záhad a relativit. Japoncům je vštěpována úcta k stáří, k autoritám, což se projevuje v rodině, a zvláště v práci disciplinovaností i sounáležitostí s firmou nebo institucí, v níž pracují. Typickými vlastnostmi jsou houževnatost a tvrdošijnost při prosazování vlastních názorů, smysl pro pořádek, malá přizpůsobivost a zvláště nedostatek improvizací schopnosti. Další vlastnosti vycházejí ze zdvořilosti. Japonci sami soudí, že na jejich chování není nejasného zhora nic. Naopak shledávají mnoho zmatku a tajuplnosti v rafinované mluvě a chování, které Evropané považují za samozřejmé.

I způsoby naslouchání se liší. Naslouchající Japonec zaujme pozici *aizuchi* – „ano“ nebo „nerozumím“ jako komentář, který slouží k povzbuzení mluvčího k dalšímu proslovu. Západané si mylně vykládají *aizuchi* jako souhlas.

2.3.2 Obchodní jednání

Pro začátek obchodního jednání jsou důležité pozdravy a představování účastníků, které jsou velkou formalitou, na niž je nutno se připravit a zvládnou ji. Japonci se mezi sebou zdraví výhradně úklonem a slovním doprovodem, což se doporučuje i cizincům.

Nezbytným předpokladem osobního jednání je velké množství vizitek tištěných oboustranně, a to na jedné straně anglicky, na opačné straně japonsky. Je nutno dbát na správné označení funkcí a přizpůsobit je Japonským zvyklostem tak, aby byly pro příjemce srozumitelné. Výměna vizitek jako součást představování je obřadem, který je vždy nutno absolvovat.

Pro cizince přichází v úvahu jako jediný dorozumívací jazyk angličtina. Vedoucí představitelé firem hovoří s cizinci výhradně prostřednictvím tlumočnicka. Pro jednání s představiteli japonských firem je proto nejvhodnější mít k dispozici svého tlumočnicka.

Zahajovací část každého obchodního jednání je velmi formální a může připadat zdouhavá, ale je naprosto nezbytná. Průběh obchodního jednání s japonskými partnery se vyznačuje obezřetností, pomalostí, několikanásobným

opakováním týchž dotazů. Japonský partner chce mít důkladné informace o firmě, s níž jedná, o činnosti firmy, o jednajících osobách, jejich funkcích, pravomocích a působnosti.

Jednání s cizím partnerem se na japonské straně vždy účastní více osob. Souvisí to se systémem řízení podniků a kooperace mezi podnikovými útvary i tím, že rozhodovací proces postupuje od návrhů středních vedoucích ke konečnému rozhodnutí firemních špiček. V hierarchii nejvýše postavení pracovníci se vlastních jednání účastní někdy na začátku, a to jen formálně a krátce, a na konci jednání, pokud bylo dosaženo dohody. Rozhodnutí zásadního charakteru nepadají v průběhu osobního jednání s cizím partnerem.

Nezbytnou součástí jednání s japonskými partnery je výměna dárků či pozornosti. Japonští partneři za ně považují předměty specifické pro danou zemi, nikoli firemní propagační materiály.

2.3.3 Význam času

Japonci jsou velmi dochvilní, když to vyžaduje zdvořilost, zejména pokud jde o vyšší manažery. Jinak je čas veličina proměnná. Schůze probíhají tak dlouho, dokud neskončí nebo dokud je nepřeruší zvenčí nějaký nadřizený se svými požadavky. Pracovní den bývá velmi dlouhý vzhledem k náročné pracovní etice a vysoké úrovni oddanosti práci. Kdo jde domů první, i když už nemá nic na práci, dává okatě najevo svůj nezájem o skupinu. Japonci pracují běžně o sobotách, málokdy si vyberou dovolenou delší než týden nebo plný počet dnů, na které mají nárok, a dny, které prostonaly, považují za svou dovolenou.

2.3.4 Společenská pravidla

Značná část japonské etikety a chování, která připadá západním očím strašně konformní a nesnesitelně nepochopitelná, má za účel vyhnout se jakémukoli střetu a konfliktu.

Japonci se cítí lépe, když jsou osloveni příjmením, za kterým následuje *san*. Starší lidé se mohou oslovovat titulem plus *san* místo příjmení. Křestní jména jsou rezervována pro rodinu a blízké přátelé.

Důležitější než jazykové formulace je všudypřítomná zdvořilost a snaha předejít vlastním i cizím nesnázím. Výbuchy vzteku nebo jiné nekontrolované emoce se považují za slabost.

Japonské způsoby jsou založeny na vzájemné oplátce, pocitu vzájemného dluhu. Vztahy na všech úrovních jsou založeny na výměně, ať už dávků, zdvořilostí, pomoci či informací. V japonském prostředí existuje vyšší tolerance k profesionálním a lidským nedostatkům, ale ta je vyvážená většími požadavky na loajalitu a důvěryhodnost.

Japonci obvykle nemají rádi prostořekost nebo banality a sebepodceňování je pro ně naprostou záhadou.

2.3.5 Organizace a styl vedení

Dvěma příklady tvrdé japonské řídicí techniky jsou systém „Just-In-Time“ (JIT) a systém totální jakosti (Total Quality). Cílem JIT je nepřetržitě přizpůsobovat co nejvíce objem výroby tržnímu požadavku počínaje stadiem dlouhodobého plánování a konče chvílí, kdy výrobek dosáhne svého spotřebitele. Cílem systému Total Quality je eliminovat chybu a plýtvání ve všech stadiích provozu. Tady už nejde jenom o tovární halu, ale týká se to všech úrovní a každé aktivity organizace a každého stadia provozu¹.

Tyto systémy od každého člověka v organizaci vyžadují především vedle odborných schopností, zainteresovanost a naprostou oddanost tomuto stylu. Pokud se k nim přistupuje pouze jako k dalšímu nástroji řízení pracovníků, pak tento systém selže. Nefunguje ve vysoce direktivní kultuře, ani v takové, ve které jsou vztahy mezi různými úrovněmi organizace provázány konfrontací.

V japonské kultuře je loajalita k bezprostřední skupině, ve které se člověk pohybuje na prvním místě a ani soukromé zájmy nepřeváží závazek, který má ke své bezprostřední komunitě. Dokonce i kanceláře otevřeného typu jsou tam běžné i pro relativně vysoce postavené pracovníky.

¹ MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav*. Praha: Management Press 1995. s. 158

Japonská organizační schémata znázorňují pouze kolektivní jednotky, žádné tituly a jména jednotlivých lidí. Hierarchie je založena na odbornosti a zkušenosti, neméně důležitá je odpovědnost. Významné skupinové vztahy jsou i mezi lidmi velmi rozličných postavení a kvalifikací. Existuje tu vztah vzájemné podpory mezi výše a níže postaveným člověkem. Lidé a skupiny spolu horlivě soupeří a frakce jenom kvetou. Rozdíl je v tom, že osobní neúspěch je neoddělitelný od neúspěchu skupiny. Lidé se málokdy vzájemně obviňují za chybu.

Čím více se japonský manažer vyšplhá ve své společnosti, tím více úsilí vynakládá na utajení svých ambicí, schopností a na to, aby nebyl považován za silného vůdce. Od japonského manažera se očekává, že bude integrálně spolupracovat se skupinou a sdělí jim všechny informace, které má k dispozici. Manažer tráví celou svou kariéru v jedné společnosti, většinou ve stejné funkci, tak se předpokládá, že bude dokonale znát práci svých podřízených, stejně dobře jako svou vlastní.

Základní pravidla jsou: nedělej nic, co by přesahovalo rámec tvé funkce, nedělej nic, co by zasahovala do funkce někoho jiného.

Stále více Evropanů bude mít japonské šéfy, kolegy a obchodní partnery a bude mít větší šanci udělat kariéru v japonské společnosti. Škola japonské teorie řízení inspirována japonskými vzory si získává stále větší oblibu.

Tab. 4 Základní údaje obchodního styku pro Japonsko

Počet zástupců jednající strany	Vždy velký tým
Počet právníků	Právníci se neúčastní
Znalosti s mezinárodním jednáním	Velké
Znalost cizích jazyků	Znalost angličtiny, preferují tlumočníka
Důraz na přípravu jednání	Velmi pečlivá příprava
Průběh obchodního jednání	Dlouhý
Význam času	Velmi dochvilní

Pramen: vlastní výzkum

2.4 Spojené arabské emiráty

Po ukončení smluv s Velkou Británií v roce 1971 se šejkové vládnoucí ve dřívějším smluvním Ománu dohodli na vytvoření Spojených arabských emirátů. Spojené arabské emiráty patří mezi ty arabské státy, které se vyznačují velice stabilním politickým a prostředím a vysokou dynamikou růstu všech ekonomických odvětví. Hospodářská prosperita je lákadlem pro tisíce legálních i ilegálních migrantů. Nejvýznamnějším vývozním artiklem je ropa, která tvoří naprostou většinu čistého exportu¹.

Obr. 4 Mapa Spojených arabských emirátů



Pramen: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ae.html>

2.4.1 Uznávané hodnoty

Na prvním místě stojí loajalita k rodině v širším slova smyslu, a po ní následuje loajalita k přátelům.

Náboženství je neodmyslitelnou součástí každodenního života. Veškeré postoje a přístupy, se kterými se můžeme setkat v celém jejich širokém spektru kdekoliv v arabském světě, jsou lépe pochopitelné, známe-li pět základních

¹ VLK, P. Obchodní jednání a národní zvyklosti. Obchod kontakt marketing, 2000, roč. 10, č. 7-8, s. 10.

povinností muslimů (uznávat víru v boha a jeho proroka Mohameda, vykonávat pětkrát denně modlitbu, poskytovat almužnu chudým, postit se v měsíci ramadánu a alespoň jednou v životě vykonat pouť do Mekky). Jedná se totiž o logickou sekvenci a vnější projev těchto elementárních, od nepaměti daných principů. Kdo dokáže akceptovat tuto skutečnost, je na nejlepší cestě k pochopení odlišné mentality a zvyšuje tím svou šanci uspět i na hřišti, kde se hraje podle jiných pravidel, než na které jsme běžně zvyklí. Důležité je snažit se, aby se náš potencionální obchodní partner vycítil, že se mu snažíme porozumět a že k němu přistupujeme s jistou dávkou empatie a respektu k jeho hodnotám.

2.4.2 Obchodní jednání

Partneři ze Spojených arabských emirátů nejsou přesní a dostávají se na schůzky opožděně. Každý rozhovor, ať soukromý nebo obchodní, začíná dotazy domácího partnera týkajícími se zdraví návštěvníka jeho rodiny. Je nezbytné obracet se s obdobnými dotazy na hostitele. Pro zdejší svět je typické, že během jednoho nebo dvou setkání ještě nedojde k uzavření dohody či smlouvy. Jednání trvají výrazně déle, než je obvyklé v našich zeměpisných šířkách. Důležité je nejdříve vybudovat vzájemnou důvěru a přátelské kontakty s místní stranou. Na počátku každého jednání se věnuje hodně času vzájemnému poznání, mnohdy více času než vlastnímu jednání. Nezávazný rozhovor končí arabský partner, který naznačuje přechod k jednání. Trpělivost, sebeovládání a znalost zvyklostí představují základní předpoklady pro jednání. Preferovaná jsou spíše týmová jednání a nevhodnější dobou pro plánované setkání je, vzhledem k denní skladbě modliteb dopoledne. S ohledem na klimatické podmínky je lepší plánovat obchodní návštěvy v arabských zemích mezi listopadem a dubnem. Obchodní jednání se obvykle připravuje s několikátýdenním předstihem. Arabští partneři dávají přednost osobnímu kontaktu před telefonem nebo jinými technickými prostředky.

Vlastní obchodní a podobné jednání probíhá odlišně od evropských zvyklostí. Arabové „milují“ obchod, obchodování a vše co s tím souvisí, tj. smlouvání. Smlouvá se všude a o všechno. V případě budoucího kontraktu se smlouvá o podmínky dodání, o záruční a pozáruční servis a pochopitelně o cenu. Je proto důležité mít jasnou představu ceny a počítat s tím, že se nás druhá strana bude snažit přimět, už

jenom z principu, k ceně nižší. Není však vhodné cenu navyšovat příliš, aby u partnerů nevznikl pocit, že jsou „bráni na hůl“, či že je považujeme za blázny. Je to ale běžná praktika místních obchodníků, kteří cenu výrobku nadhodnotí vždy a pak čekají, nakolik je pro nás cena akceptovatelná. Pokud snadno přistoupíme na cenu či podmínky druhé strany bez smlouvání, může na nás být nahlíženo jako na slabého partnera, který se nechá lehce přesvědčit.

Rozhodnutí o významnějších kontraktech je v rukou úzkého okruhu osob. Osobní kontakt s nimi je pro úspěch rozhodující.

Jednajícím jazykem je arabština a angličtina a anglické jsou také navštívenky předávané místním partnerům. Při jednání v arabštině je vhodnější použít jako tlumočníka Čecha, nikoli tlumočníka domácího.

Arabští partneři rádi jednají s konkrétními osobami, které znají a k nimž mají vztah. Neosobní kontakty, častá výměna jednajících osob při dlouhodobějším spojení znamenají zdržení a vyvolávají nedůvěru.

Arabové považují osobní přátelství často za významnější než dosažené výsledky. Známosti přátelství je nutné „pěstovat“, a tedy trvale udržovat. K vyřízení důležité záležitosti je zapotřebí více návštěv u arabského partnera.

Ústní sliby nelze považovat za závazné. Všechny úmluvy musí mít písemnou formu a ujednání je nutno trvale kontrolovat. V osobním jednání je nezbytné několikrát opakovat vlastní stanovisko. Partner musí mít představu, že k výsledku jednání včetně ceny dospěl sám, bez nátlaku z druhé strany. To je také předpokladem pro plnění úmluvy z jeho strany.

Součástí obchodního jednání je pohoštění nealkoholickými nápoji. Odmítnou nabízenou kávu, která je velmi sladká, nebo čaj, je téměř nemožné.

2.4.3 Význam času

Čas je relativní veličina a v arabském světě to platí dvojnásob. Dochvilnost rozhodně nepatří mezi zdejší ctnosti. Je dobré tento fakt přijmout hned po příletu a nedat se strhnout emocemi při čekání. Projevy netrpělivosti a výbuchy vzteku vzbudí v očích místních lidí spíše negativní podvědomí. Místní obchodníci dobře vědí, že časovému faktoru je v našich zemích připisován jiný význam, a není proto vhodné,

abychom to byli my, kdo se opozdí. Mohlo by to být vnímáno jako projev neúcty či jako nedostatek zájmu o dotyčnou osobu či obchod.

2.4.4 Společenská pravidla

U arabských partnerů je možné očekávat širokou škálu oblečení. Evropan by měl nosit výhradně oblečení evropské, odpovídající materiály i formou klimatickým podmínkám. Přizpůsobení by mělo být směrem nahoru, k formálnějšímu oblečení, nikoli směrem dolů. Ženy z nearabských zemí se mohou účastnit výjimečně jednání, přítomnost arabských žen v obchodní a podnikatelské činnosti je nemyslitelná. Pro ženy je nevhodnějším oblečením různé typy dlouhých šatů s rukávy, vždy doplněné punčochami, nebo kostým, který by měl zakrývat ramena i paže.

Na rodinu je možné ptát se jako na celek, případně na syna nebo syny, nikdy ale na manželku nebo dcery.

Neverbální komunikace hraje při setkání s arabskými partnery významnou úlohu. Prostor, vzdálenost kterou trvale udržují od jiných osob, je podstatně menší než je zvykem v Evropě. Partneři se vždy dívají vzájemně do očí. Cizinci by se však měli vyhýbat pohledům do očí arabských žen a manželek partnerů. Je časté, že se dva muži nebo dvě ženy drží za ruce. Není v tom nic neobvyklého a nic co by souviselo se sexem. Podává-li se cokoli druhé osobě, například navštívenka, papíry, dárek, je možné tak učinit pouze pravou rukou. Plácání po zádech je nepřipustné. Nohy se nemají nikdy dávat tak, aby byl vidět jejich spodek.

2.4.5 Založení podniku

V současnosti není možné pro občany jiného státu zakládat vlastní firmy či vlastnit území s více než 49%. Existuje celkem sedm právních forem pro nově vznikající firmy. Nejdříve je nutno najít vhodného místního partnera, tzv. sponzora. To však bývá nejčastějším kamenem úrazu, protože je velice důležité vědět, kde se dotyčný nachází ve větvícím se hierarchickém systému, jehož špičku kontrolují představitelé vládnoucích rodin. Jediný způsob, jak otevřít pobočku firmy ve

Spojených arabských emirátech a vyhnout se těmto zákonným omezením, je umístění ve svobodné celní zóně. Těch je ve Spojených arabských emirátech zatím sedm, i zde platí některé jiné restriktce např. druh provozu a druh produkovaných výrobku. Nicméně osvobození od všech daní a cel po dobu 15 let, vynikající infrastruktura a dostatek kvalifikované pracovní síly je pro tisíce firem dostatečným lákadlem.

Tab. 5 Základní údaje obchodního styku pro Spojené arabské emiráty

Počet zástupců jednající strany	Velký tým
Počet právníků	Ne – neúčastní se
Znalosti s mezinárodním jednáním	Velké
Znalost cizích jazyků	Znalost angličtiny, preferují tlumočníka
Důraz na přípravu jednání	Příprava s několika týdenním předstihem
Průběh obchodního jednání	Rozložen do více dnů
Význam času	Nedochvilní

Pramen: vlastní výzkum

3 Analýza soudobých problémů manažerské praxe

3.1 Český management a jeho formování

Vznik a vývoj českého managementu nelze chápat jako ryze národní záležitost. Management se v Čechách vždy rozvíjel v kontextu střetávání různých zahraničních zájmů a vlivů a jako takový vždy inklinoval nebo byl více či méně nucen k přejímání cizích koncepcí a modelů. I přesto má český management svoji vlastní národní identitu a tvář.

V historii českého národa bylo jedno z neúspěšnějších etap období tzv. masarykovské republiky.

V období první republiky se zformovala relativně silná vrstva českých obchodníků, podnikatelů a manažerů, která měla významný vliv na chod celé společnosti. Některá průmyslová odvětví dosahovala světové úrovně (např. vodní turbíny, automobily, elektrické motory apod.).

Pro český management bylo již od první republiky příznačné prolínání několika kulturních tradic. Šlo o důraz na prvek češství a českých národních hodnot jakými jsou pracovitost, tvořivost a projevovala se rovněž výrazná orientace na USA jako na symbol ekonomického rozvoje a pokroku.

Za největší osobnost českého managementu lze považovat Tomáše Baťu. Lze jej přirovnat k českému „prototypu“ mezinárodního manažera. Baťovy zahraniční aktivity totiž nikdy nesledovaly pouze úzký zájem o prosperitu pouze jeho vlastní firmy, ale byly postaveny na porozumění a respektování potřeb a zájmů obchodních partnerů, veřejnosti, jiné kultury.

Pro další rozvoj českého managementu se jeví jako „osudové“ více než čtyřicetileté období plánovitého řízení ekonomiky.

V podmínkách izolace Československa od „západního“ světa, téměř úplného znárodnění celého průmyslu a zemědělství, jakož i zavedení sovětského systému centrálního plánování a řízení ekonomiky, byla role skutečně profesionálního managementu organizací a podniků omezena na minimum. Rozhodujícími kritérii

hodnocení výkonnosti jednotlivých podniků nebyla kvalita a efektivita výroby, ale především dodržování plánem uložených kvantitativních ukazatelů.

I když charakteristika uplynulých let vyznívá občas velmi kriticky je potřeba uvést, že český management má své vlastní tradice a ani přes dlouhé období centrálního řízení nemusí být odkázán výlučně na kopírování zahraničních vzorů.

Z objektivního výzkumu vyplývá, že pozice českého managementu není v mezinárodním srovnání nikterak lichotivá a pro zvýšení úrovně manažerských praktik bude zapotřebí vynaložit značné úsilí v řadě směrů, mimo jiné ve zvyšování manažerských kompetencí v interkulturálním managementu.

3.2 Hlavní soudobé problémy

V této kapitole se zabývám některými z hlavních problémů, k nimž dochází při kontaktu manažera různých kultur. Manažeři působící dlouhodobě v zahraničí, musí čelit řadě výzev:

- Jak prakticky zvládnout přesun jiné země, jiného domova, k jiné práci?
- Jak porozumět neznámým pravidlům, jimiž se řídí i nejjednodušší úkoly?
- Jak se vyrovnat s cizí izolací?
- Jak zvládnout stres, který prožívají členové rodiny v době stěhování?
- Jak se vyrovnat s nemožností splnění harmonogramu a překážek při provádění plánovaných činností?
- Jak překonat pocit podrážděnosti v okamžiku, kdy se vyskytnou problémy?
- Jak porozumět skutečným motivům aktivity kolegů na pracovišti, kteří jsou v dané zemi doma?
- Jak chápat politiku organizace?
- Jak se vyrovnat se skutečností, že vykonávání práce nebo funkce se odlišuje od našich očekávání?
- Jak překonat pocit, že obyvatelé dané země jsou nudní, nezajímaví?
- Jak navázat na nové přátelské kontakty?

S těmito výzvami je spojena řada problému, s kterými se manažeři ve své praxi potýkají, a měli by se naučit těmto problémům čelit a umět je vhodně řešit. A k těmto základním problémům soudobé manažerské praxe patří:

Kulturní šok. Práce v prostředí jiné národní kultury může vyvolat tzv. kulturní šok. Kulturní šok se vžil jako popis nebo charakteristika duševního vztahu, v němž se nachází osoba pobývajíc delší dobu v zahraničí. Je důsledkem skutečnosti, že příslušníci jedné příslušné oblasti mají tendenci vysvětlovat jednání příslušníků jiné kulturní oblasti podle své domácí kultury. Jednotlivé elementy, které charakterizují kulturní šok, jsou zejména:

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

K dalším reakcím vzniklým v důsledku kulturního šoku patří neklid, frustrace, nepřiměřené společenské chování, pocit izolace, deprese, dezorientace.

Kulturní šok zažívají v jisté fázi svého pobytu v zahraničí mnozí manažeři a nejsou-li na to dostatečně připraveni a nedostalo-li se jim patřičného výcviku, nemusejí si vědět rady s tím, jak úspěšně jednat, působit, a podnikat v cizím prostředí. Poznávání a osvojování si rozdílné kultury vyžaduje čas, úsilí, a využívání příležitosti.

Podle mého názoru je kulturní šok jeden z nejzávažnějších problémů soudobé manažerské praxe, neboť může ve velké míře ovlivnit průběh pracovní činnosti a kvalitu práce vykonávané v zahraničí a v multikulturním prostředí.

Ztráta tváře. Vzhledem k tomu, že se ve své bakalářské práci zabývám také japonským kulturním prostředím, které je součástí Asijské kultury, je důležité se tímto problémem také zabývat, jelikož vychází z této kultury. Možnost ztráty tváře je faktorem s nímž je v zemích východní Asie nutno počítat, ne sice vždy a všude nicméně přihlížet manažeři musí.

Tvář v tomto pojetí lze vysvětlit jako postavení určité osoby v očích skupiny, k níž spolu náleží. V této skupině má postavení pověst a čest prvořadý význam. Člověk ztrácí tvář, jakmile není schopen, ať vlastní vinou či vinou blízkých osob, splnit základní požadavky, vyplývající z jeho společenského postavení. Jde o jev s nímž je nutno počítat ve společnostech, které nejsou individualistické nýbrž skupinové, tedy takové, v nichž kolektiv znamená více než jednotlivec.

Ke ztrátě tváře může dojít za mnoha okolností. Může ji pocítit osoba, která byla vystavena osobní urážce, v jejíž přítomnosti bylo proneseno něco nevhodného ať formou poznámky nebo komentáře. Dále jestliže se nebere zřetel na postavení určité osoby, je-li někdo donucen vzdát se hodnot, k nimž má zvláštní vztah, poskytne-li někdo ústupek, který jiní členové skupiny nebo veřejnost nepovažují za nezbytný, nevšímavost vůči jisté osobě, neúspěch při snaze dosáhnout předpokládaných cílů, zjistí-li osoba, že je neschopná, narušení vzácného osobního vztahu a řada dalších.

U tohoto problému musíme brát v úvahu, že hrozba ztráty tváře může být významnější než uzavření kontraktu, nebo dosažení jiného konkrétního závěru, či výsledku a že může působit negativně při dlouhodobější spolupráci.

Kulturní předpojatost. Kulturní předpojatost je projevem určitého druhu nepřátelství. Základem je představa, že jedni jsou nadřazeni, jsou lepší, mají vyšší úroveň a ti druzí jsou horší a mají nižší úroveň. Tento druh nepřátelství nemůže mít kladný účinek na jakoukoliv formu vzájemných styků mezi subjekty, ať osobami hospodářskými, tj. firmami a také mezi státy.

Pokud mají lidé žít vedle sebe a vzájemně spolu spolupracovat, musí existovat určité minimum v oblasti kulturního porozumění, na jehož základě lze komunikovat.

Jestliže takové minimum neexistuje, nebo pokud se lidé (manažeři) na něm neshodnou nelze nejrůznější podnikatelské aktivity mezi rozdílnými kulturami uskutečňovat.

Etnocentrismus. Tento problém je založen na předpokladu, že kultura určité země, skupiny nebo společnosti, je centrem, podle něhož se posuzují ostatní kultury. Základním etnocentrickým přístupem je, že to co činí skupina manažeru nebo celá společnost příslušejících k určité kultuře jejíž je členem, je správné. Naopak to co činí příslušníci jiných kultur je nesprávné. Tento přístup vede často k nadřazenosti, vyvyšování jedněch nad druhými. Například problém nastává při konfrontaci rozdílných kultur v praxi. Ke konfrontaci může dojít již v okamžiku, kdy se jedná kultura vyjadřuje ke kultuře jiné, neboť již při vyjádření názoru vychází ze svých norem, ze svých předpokladů, zásad, principů a zvyklostí.

Stereotypy. Jádrem tohoto problému je, že manažeři zjednodušeně vnímají jiné národy, vyzvedávají jednu nebo několik málo často i povrchních záležitostí, výrazných, charakteristických nebo specifických pro znaky nebo rysy konkrétní skupiny, zejména pro jiné národy rasy a kultury, které jsou pak až příliš často řazeny podle stereotypu.

Je sice pravda, že kultury se odlišují a mají své specifické rysy ve srovnání s jinými. Jsou však tyto rysy vždy základní charakteristikou dané kultury? Nikoli, ukazují pouze na jednu jedinou stránku jejich etikety, která ale vůbec necharakterizuje jejich znalosti, hodnoty a přístupy. Tento stereotypní pohled manažeru není vždy správný a hlavně je neúplný, neboť snižuje nebo omezuje rozdíly mezi jednotlivci v rámci dané skupiny nebo národa.

4 Vyhodnocení výsledku provedené analýzy

4.1 Vyhodnocení výsledků rozdílů mezi mezinárodními kulturami

Přehled výsledku srozumitelně ukazuje na klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur. Poukazuje na rozdíly, které významně modifikují percepci a komunikaci a které mohou zásadně ovlivnit oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat společný úspěch v práci či podnikání.

Tab. 6 Srovnání základních údajů obchodního styku u jednotlivých států

	EVROPA	USA	Japonsko	Spojené arabské emiráty
Počet zástupců jednající strany	V závislosti na složitosti kontraktu	Pouze jeden člověk	Vždy velký tým	Vždy velký tým
Počet právníků	V závislosti na povaze kontraktu	Ano - účastní se	Ne - neúčastní se	Ne – neúčastní se
Znalosti s mezinárodním jednáním	Středně velké	Malé znalosti	Velké	Velké
Znalost cizích jazyků	Hovoří různými jazyky	Převážně jen anglicky	Znalost angličtiny, preferují tlumočníka	Znalost angličtiny, preferují tlumočníka
Důraz na přípravu jednání	Vcelku pečlivá příprava	Příležitostná příprava	Velmi pečlivá příprava	Příprava s několika týdenním předstihem
Průběh obchodního jednání	Zbytečně neurychlují	Krátký	Dlouhý	Rozložen do více dnů
Význam času	Dochvilní	Dochvilní	Velmi dochvilní	Nedochvilní

Pramen: vlastní výzkum

4.2 Vyhodnocení výsledku soudobých problému manažerské praxe

Přehled srozumitelně ukazuje na hlavní soudobé problémy manažerské praxe v interkulturálního managementu. Tyto problémy se stávají zdrojem mnoha nedorozumění mezi manažery a často jsou i bariérou vzájemné spolupráce.

Hlavní soudobé problémy a jejich základní charakteristiku pro větší přehlednost uvádím v následující tabulce.

Tab. 7 Hlavní soudobé problémy manažerské praxe

Hlavní soudobé problémy	Základní charakteristika
Kulturní šok	Ztráta sebedůvěry, neklid, nejistota, frustrace, deprese ...
Ztráta tváře	Neúspěch, neschopnost, nesplnění základních požadavků
Kulturní předpojatost	Pocit nadřazenosti a vyšší úrovně
Etnocentrismus	Zjednodušené posuzování ostatních kultur na základě vlastních kultur
Stereotypy	Vnímání jiných národů na základě jedné nebo několika málo charakteristik

Pramen: vlastní výzkum

Na základě těchto výsledků, ke kterým jsem dospěla, uvádím v následující kapitole návrhy a doporučení na zvýšení úrovně soudobého interkulturálního managementu.

5 Návrhy a doporučení na zvýšení úrovně interkulturálního managementu

V této kapitole jsou uvedeny obecné návrhy a doporučení vyplývající z předcházejícího rozboru týkající se zvýšení úrovně interkulturálních kompetencí manažerů.

5.1 Doporučení pro zvládnutí kulturního šoku

Každý manažer, který vyjíždí za prací do zahraničí by měl věnovat určitý čas k získání informací o dané zemi a organizaci v níž bude působit. Také by se měl seznámit s příznaky a důsledky kulturního šoku ještě před svým výjezdem, neboť kulturní šok se projeví v každém případě bez ohledu na zemi do které jede pracovat. Dále je pro manažera užitečné věnovat dostatek času na adaptaci v dané kultuře, a také by se měl ujistit, že organizace poskytne dostatek času na přizpůsobení se daným podmínkám. Po příjezdu do dané země by měl manažer využít veškerých možností k navázání kontaktu s jinými manažery v dané zemi, protože tyto kontakty můžou pomoci k překonání kulturního šoku i jiných problémů spjatých s příjezdem do dané země. V případě přetrvávajících příznaků kulturního šoku, by manažer neměl odsuzovat využití profesionální pomoci např. od psychologa nebo profesionálních poradců. Každý profesionální manažer by neměl zapomínat, že kulturní šok má také svoje pozitivní stránky, jelikož získá zkušenost s prožitím kulturního šoku a tato zkušenost se mu může hodit při dalším výjezdu do zahraničí.

5.2 Doporučení, jak neztratit tvář

Pokud se chce manažer v osobním či obchodním styku vyhnout situaci, kdy dochází ke „ztrátě tváře“, měl by se vyvarovat jakýchkoliv projevů, které mu mohou vyvolat osobní urážku, ponížení nebo pokoření osoby, která je součástí určité skupiny. Manažeři by měli brát ohled na postavení určité osoby v dané skupině

neměli by donutit osobu s níž jednají vzdát se hodnot, k nimž má daná osoba zvláštní vztah.

5.3 Doporučení pro minimalizaci kulturní předpojatosti

Manažer, který se chystá pracovat v dané zemi, by měl kulturu dané země dobře znát. Poznání dané kultury jejich norem a standardů je jednou z prvních podmínek vzájemného pochopení a dobré spolupráce. Přes zdánlivou jednoduchost tohoto doporučení není tento krok ani příliš obvyklý ani příliš snadný, protože řada manažerů tomuto kroku nevěnuje dostatečnou pozornost ani čas. Kulturu dané země není třeba jenom poznat, ale je třeba jí i respektovat. Respekt manažera k odlišné kultuře znamená především vzít v úvahu její odlišnosti a specifika, aniž bychom tyto odlišnosti hodnotili. Manažeři by nikdy neměli dávat najevo pocit, že si myslí, že některá kultura je vyspělejší, dokonalejší než kultura druhá tzn. kultura země ze které manažer pochází. Manažeři by si měli uvědomit, že kultury jsou jen různé, vzájemně odlišné a představují optimální zvládnutí životních situací obyvatel v podmínkách ve kterých dlouhodobě žijí. K dobré vzájemné spolupráci, také přispívá vytvoření jakéhokoli vstřícného gesta nebo vstřícného kroku ve vztahu k cizí kultuře. Tento vstřícný krok nebo gesto při znalosti cizí kultury a jejich standardů nemusí manažera stát příliš mnoho úsilí ani vzdání se svého vlastního kulturního zázemí. Spíše naopak, mnohdy stačí obětovat to, co nás mnoho nestojí, avšak v druhé kultuře znamená mnoho. Toto však není možné při neznalosti svých partnerů a jejich kulturního zázemí.

5.4 Doporučení pro překonání etnocentrismu

Manažeři by si měli uvědomit, že každá kultura obsahuje svá pozitiva i negativa. Každá země, organizace i jednotlivec zastává určité hodnoty ať je ze Západu, Východu, Severu nebo Jihu. Takový přístup je všude subjektivní a při kontaktu s jinými kulturami je na každém manažerovi zda a co bude u druhé strany schopen nebo ochoten tolerovat. Manažeři by se měli snažit minimalizovat možné

nepřízniví důsledky kulturních rozdílů. Pro manažery to znamená snažit se vcítit do postavení druhých, snažit se využít odlišnosti dané kultury pro vlastní práci, pozorně sledovat okolí, brát zřetel na jiné, nebýt předem zaujatý proti osobám z jiné kultury, neuzavírat se do sebe a snažit se poznat zemi co nejvíce.

5.5 Doporučení pro překonání stereotypu

Stereotyp je nebezpečný pouze v případě, že je ustrnulý. Avšak v ostatních případech může představovat za určitých okolností i základ pro širší a hlubší poznání jiných kultur. Manažer by měl ve stereotypu objevit jeho poznávací funkci. Manažer by měl stereotyp brát pouze jako základ, protože s kulturou jiných národů je nutno se seznámit daleko širěji, nikoli pouze, že jinde „něco nějak“ dělají, ale zkoumat proč, na jakém základě, z jakých důvodů, zda to dělají všichni nebo jen někteří a zda to budou dělat ti, s nimiž se bude uskutečňovat daný kontakt.

6 Implementace ve firmě Agropa Group, s.r.o.

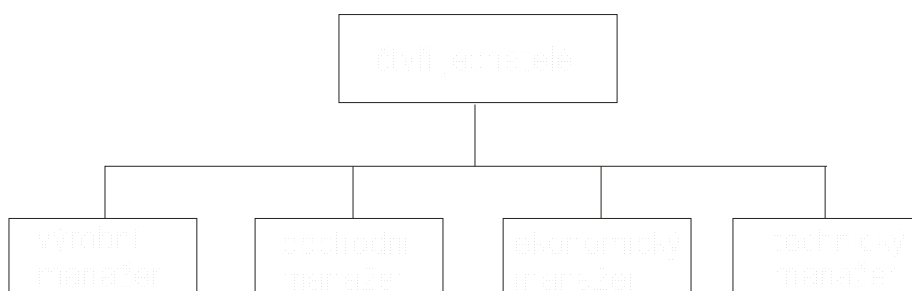
6.1 Charakteristika společnosti

Firma vznikla v červnu 1995. Byla založena čtyřmi společníky jako sdružení podnikatelů. Původní náplní byl nákup a prodej náhradních dílů na zemědělské stroje Ostroj a Lemken, dále repase starších strojů a jejich následný prodej. V roce 1996 se rozhodli vyrábět část náhradních dílů ve vlastní režii a v tomtéž roce zprovoznili technologii kalírny. V následujícím roce 1997 firma rozšířila nabízený sortiment o další typy náhradních dílů u několika dalších společností (např. Eberhardt, Besson, Ross Roudnice aj.) a o prodej do Polska. Spolu s výrobní firmou Agropa, sdružení podnikatelů se zakladatelé rozhodli založit prodejní společnost Agropa Group, s.r.o.. V roce 1999 došlo k rozšíření technologie výroby nazvané Agronom. Záměrem společnosti je doplnění nabízeného sortimentu o další vyráběné náhradní díly. Firma má vybudováno několik poboček, a to nejen na území České republiky.

Hlavními odběrateli jsou servisní organizace, které se zabývají jak přímým prodejem konečným odběratelům, tak distribucí svým smluvním střediskům. Konečnými odběrateli těchto dílů jsou zemědělské podniky i soukromí vlastníci půdy.

Společnost spolupracuje se zeměmi jako jsou Švédsko, Finsko, Slovinsko, Polsko, Bělorusko, Německo a do budoucna by se chtěla zaměřit i na další země.

Obr.5 Organizační struktura Agropa Group, s.r.o.



6.2 Implementace přístupu interkulturálního managementu ve firmě

Vzhledem k tomu, že firma Agropa Group, s.r.o. působí na mezinárodním trhu a má zájem rozšířit svou síť odběratelů a dodavatelů v rámci mezinárodního trhu. Firma by tudíž měla věnovat více než doposud svou pozornost a čas oblasti interkulturálního managementu. Manažeři této společnosti by si měli uvědomit, že tento pojem se netýká jen zahraničních společností, ale že se vstupem do EU a také rozšiřováním obchodních kontaktů, je tento pojem stále více aktuální i pro danou společnost.

V této kapitole se snažím nastínit doporučení a určité návrhy a kroky, které by mohly posloužit k lepšímu fungování opírajícím se o aplikaci prvku interkulturálního managementu ve firmě Agropa Group, s.r.o. Interkulturálnímu managementu se manažeři v této společnosti prakticky věnují, a snaží se ho aplikovat v obchodním styku. Přesto zde uvádím několik návrhů, ke kterým jsem dospěla během provedené analýzy a na základě konzultací s obchodním manažerem. I když se tato společnost snaží interkulturálnímu managementu věnovat, je teprve, dalo by se říci v úplných začátcích a předložené návrhy by zřejmě mohly přispět ke zlepšení fungování společnosti právě v dimenzi interkulturálního managementu.

Doporučení a návrhy:

- **Definování si jasných cílů.** Společnost by si měla vytvořit přehlednou databázi zemí, se kterými obchoduje a také zemí, se kterými by v budoucnu chtěla obchodovat. Seznam těchto zemí, by měl obsahovat demografický, ekonomický, politický, náboženský, právní, sociální systém země a dále kulturní hodnoty, normy, specifika, zvláštnosti, odlišnosti a zvyky. Při sestavování takovéto databáze by firma měla využívat nejen české, ale i zahraniční literatury a v neposlední řadě internet, který ještě zdaleka nevyužívá, tak jak by při získávání těchto informací měla. Tato databáze by měla být přehledná, vždy dostupná všem manažerům společnosti a to nejen těsně před odjezdem do zahraničí.

➤ **Realizace interkulturálního tréninku.** Interkulturální trénink neboli trénink interkulturální kompetence manažera je velmi důležitým a efektivním nástrojem předcházení nebo minimalizování negativních dopadů kulturního šoku. Interkulturální kompetence manažerů, je významnou stránkou sociální kompetence mezinárodních manažerů, kteří ve své práci spolupracují s příslušníky odlišných kultur. U interkulturálního tréninku jde především o poznání a pochopení kulturních standardů jednotlivých kultur. Interkulturální trénink může mít na základě stanoveného cíle následující podobu:

- 1) Trénink založený na zprostředkování informací. Tento trénink má informativní funkci, zprostředkovává účastníkům prostřednictvím písemných materiálů, přednášek, obrazové dokumentace, filmů, grafických znázornění a osobních poznatků důležitá fakta o ekonomických, politických a sociálních vztazích k příslušné zemi. Z toho pak vyplývají konkrétní požadavky na sociální chování a pracovní jednání manažera, které je nezbytné pro dosažení pracovních cílů a úkolů.
- 2) Kulturně orientovaný trénink. Obsahem tohoto tréninku nejsou pouze informace, ale i osobní prožitek. Cílem tohoto tréninku je demonstrovat účastníkům typické chování příslušníku daných kultur, jaké sdílejí sociální hodnoty, jaké sociální normy u nich převažují a v jaké míře i ovlivňují pracovní jednání a jak postupují při řešení konfliktních situacích. Základním nástrojem je řešení případových studií, diskuze, inscenování pracovních rolí, řešení problémů, koncipování a analyzování v rámci uvedených metod je prováděno přímo za účasti reprezentanta cizí kultury. V tomto případě by společnost měla klást velký důraz na výběr trenéra, který hraje při tomto typu tréninku důležitou roli.
- 3) Trénink orientovaný na interakci a komunikaci. V průběhu tohoto kurzu je hlavní důraz kladen na verbální a neverbální komunikaci v podmínkách osobních setkání. Účastníci se setkávají s cizí kulturou prostřednictvím, přímého kontaktu s cizími účastníky. Díky přímému kontaktu se při tomto tréninku vysvětlují nejrůznější nedorozumění, mnohoznačnosti a chyby, ke

kterým dochází při vzájemné interakci. Základem pro úspěch tohoto tréninku je dobrá jazyková vybavenost všech účastníků.

- 4) Trénink týmové spolupráce. Při tomto tréninku jde o rozvoj, týmové spolupráce mezinárodních pracovních týmů. Tento trénink je jeden z nejnáročnějších pro společnost, protože závisí na celkovém sociálním klimatu, na schopnosti a ochotě otevřeně formulovat problémy na jejich dosavadní osobní zkušenosti s řešením konfliktů a na snaze využít své zkušenosti při řešení konkrétních pracovních úkolů. Je důležité zdůraznit, že tato forma tréninku nepracuje s modelovými situacemi, ale reálnými úkoly, problémy a konflikty, které zpravidla trápí obě strany. I když je tento trénink velmi náročný pro společnost znamená mimořádnou příležitost, jak své vztahy postavit na vzájemné znalosti pochopení, toleranci a snaze společně dosáhnou společných cílů.

Obecně by všechny tyto tréninky měly posloužit k překonání kulturního šoku, k vytvoření otevřeného a vstřícného vztahu k cizí kultuře, k vytvoření dobrého vztahu k příslušníkům cizí kultury, k zvládnutí pracovních a každodenních požadavků, úkolů a povinností, k navození pracovní synergie a efektivnímu dosahování cílů. K zlepšení sociálních a komunikačních dovedností, k posílení schopnosti vypořádat se stresem a v neposlední řadě slouží k podpoře zájmů o cizí kulturu.

- **Hodnocení manažerů pomocí znalostních testů.** Po absolvování výše uvedených tréninku by měli manažeři absolvovat znalostní test. Tyto testy by měli být realizované i během roku čímž by se zjistilo, co jim trénink skutečně přinesl, co si zapamatovali, a jaký měl celkový přínos. Díky těmto znalostním testům si manažeři a jejich vedení ověří získané vědomosti a také problémové oblasti, kterým je třeba se dále a hlouběji zabývat.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala interkulturálním managementem v soudobé manažerské praxi. Důvodů proč jsem si zvolila právě toto konkrétní téma je několik. Zvolené téma se stává v globalizujícím se světě stále více aktuální a čím dál tím více se o něm mluví a píše. Interkulturálnímu managementu se v České republice podle dostupných zdrojů ne příliš daří a není mu věnována dostatečná pozornost. Přes to, že by znalost interkulturálního managementu mohla významně pomoci při obchodním styku s ostatními zeměmi, dostává se do podvědomí českých manažerů jen pomalým tempem.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsem se snažila zachytit z odborné literatury nejdůležitější a nejnovější poznatky z oblasti interkulturálního managementu.

Praktickou část jsem rozdělila do pěti kapitol. V první kapitole charakterizují jednotlivé mezinárodní kultury. Ve druhé jsem se snažila objasnit problémy, které se vyskytují v soudobé manažerské praxi. Třetí kapitola je vyhodnocením a shrnutím obou výše uvedených kapitol. Čtvrtá kapitola je tou nejdůležitější vzhledem ke stanovenému cíli a je věnována vytvoření návrhu a doporučení, které by zvýšily úroveň interkulturálního managementu. V poslední kapitole jsem uvedla návrh na implementaci konkrétních doporučení pro firmu Agropa Group, s.r.o..

Na základě důkladné analýzy domácí i zahraniční literatury a konzultací s obchodním manažerem a vedoucím své bakalářské práce jsme zjistili řadu problémů se kterým se interkulturální management v současné době potýká. Po prozkoumání těchto problémů jsem vytvořila návrhy a doporučení, které by mohly posloužit na překonání těchto problémů a přispět tak ke zvýšení úrovně interkulturálního managementu.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě získaných informací a údajů o interkulturálním managementu, vytvořit návrhy a doporučení na zvýšení jeho úrovně. Tyto návrhy a doporučení by měly sloužit k lepší spolupráci mezi zeměmi v obchodním styku. Pokládám za nadějnou, že z konzultací obchodního manažera a vedoucího bakalářské práce, vyplynulo, že analyzovaná firma má o danou problematiku zájem.

Jako pracovní hypotézu jsem stanovila, že s osvojením si principů interkulturálního managementu souvisí v organizacích mnoho problémů, které ale za

jistých přirozených podmínek nejsou neřešitelné. Tato hypotéza byla potvrzena. Důkazem je konstruktivní přístup zástupců společnosti k aplikování manažerských doporučení a konečně i samo vytvoření návrhů a doporučení, které by mohli v praxi eliminovat mnohé problémy související s interkulturálním managementem a setkáváním lidí z různých národních kultur.

Díky této bakalářské práci jsem se dozvěděla mnoho zajímavých informací z oblasti interkulturálního managementu a doufám že tato práce poslouží jako dobrý základ manažerům společnosti Agropa Group, s.r.o., kteří v blízké době chtějí této oblasti hlouběji věnovat, protože si začali být vědomi důležitosti a významnosti této oblasti pro svou firmu.

Resumé

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou interkulturálního managementu.

Cílem mé bakalářské práce je na základě získaných informací a údajů o interkulturálním managementu, vytvoření návrhu a doporučení na zvýšení jeho úrovně. Tyto návrhy a doporučení by měli sloužit k lepší spolupráci mezi zeměmi v obchodním styku. Tento cíl jsem se snažila splnit na základě důkladné analýzy naší i zahraniční literatury a konzultací s obchodním manažerem a vedoucím své bakalářské.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části se snažím zachytit z odborné literatury nejdůležitější a nejnovější poznatky z oblasti interkulturálního managementu.

Praktická část je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole charakterizují jednotlivé mezinárodní kultury. Ve druhé snažím objasnit problémy, které se vyskytují v soudobé manažerské praxi. Třetí kapitola je vyhodnocením a shrnutím obou výše uvedených kapitol. Čtvrtá kapitola je tou nejdůležitější vzhledem ke stanovenému cíli a v níž uvádím návrhy a doporučení, které by mohly zvýšit úroveň interkulturálního managementu. A v poslední kapitole uvádím návrhy a doporučení a implementuji je ve firmě Agropa Group, s.r.o..

Tato práce by měla posloužit jako dobrý základ manažerům společnosti Agropa Group, s.r.o., kteří v blízké době chtějí této oblasti hlouběji věnovat, protože si začali být vědomi důležitosti a významnosti této oblasti pro svou firmu.

Summary

In my bachelor work I deal with problems of the intercultural management.

The goal of my bachelor work is, on the basis of acquired information and data about the intercultural management, to prepare proposals and recommendations to raise its standard. These proposals and recommendations should help better cooperation between countries in business relations. I have tried to achieve this goal on the basis of a thorough analysis of our as well as foreign literature and on the basis of consultations with the Business Manager and supervisor of my bachelor work.

The bachelor work is divided in the theoretical and practical part. In the theoretical part I have tried to give the most important and latest knowledge in the sphere of intercultural management from the professional literature.

The practical part is divided in five chapters. Individual international cultures are characterized in the first chapter. The second one tries to cast light on problems that occur in the contemporary management practice. The third chapter contains evaluation and summary of both above-mentioned chapters. The fourth one is the most important chapter in view of the stated goal and it contains proposals and recommendations that could raise the standard of the intercultural management. Proposals and recommendations and their implementation in the company Agropa Group, s.r.o. are given in the last chapter.

This work should serve as a good basis for managers of the company Agropa Group, s.r.o. who want to pay more attention to this sphere in near future because they have realized the importance and significance of the intercultural management for their company.

Seznam použité literatury

Literatura

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994, s. 586. ISBN: 80 – 85943 – 57 – 3.

HODGETTS, R.M.; LUTHANS, F. *International Management*. New York: McGraw-Hill, 1997. s. 621. ISBN: 0 – 07 – 029226-4.

HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations*. London: McGraw-Hill, 1991. s. 184.

HOFSTEDE, G. *Culture and Organizations, Software of the Mind*. London: HarperCollins Publisher, 1991, 1994. s. 241. ISBN: 0006377408.

HOFSTEDE, G. *Culture Consequences*. Beverly Hills: Sage, 1984, 1992. s. 184.

HUNTINGTON, S.P. *Střed civilizací: Boj kultur a proměna světového řádu*. Praha: Rybka Publisher, 2000. s. 325. ISBN: 80 – 86182 – 49 – 5.

KELLER, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1992. s. 229. ISBN: 80 – 901059 – 3 – 9.

KETS de VRIES, M.F.R.; FLORENT-TREACY, E. *Nový globální Lídř: Richard Branson, Percy Barnevik, David Simon*. Praha: Management Press. 2001. s. 172. ISBN: 80 - 7261 – 044 – 9.

LUHMANN, N. *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp, 1987. s 108. ISBN: 3518282662.

MATEICIUC, A. *Úvod do interkulturálního managementu. Text přednášek na SU Opava v zimním semestru 2000*.

MOLE, J. *Jiný kraj, jiný mrav.* Praha: Management Press, 1995. s. 210. ISBN: 80 – 85603 – 86 – 1.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management.* Praha: Grada Publishing, 1996. s. 144. ISBN: 80 – 7169 – 260 – 3.

NOVÝ, I.; SCHROLL – MACHL, S. a kol. *Interkulturální komunikace v řízení v podnikání.* Praha: Management Press, 1999. s. 184. ISBN: 80 – 7261 – 009 – 0.

SOUKUP, V. *Přehled antropologických teorií kultury.* Praha: Portál, 2000. s. 229. ISBN: 80 – 7178 – 328 – 5.

ŠRONĚK, I. *Etika a etiketa v podnikání.* Praha: Management Press, 1995. s. 213. ISBN: 80 – 85603 – 94 – 2.

ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2001. s. 168. ISBN: 80 – 247 – 0012 – 3.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management.* Praha: Oeconomicon, 2004. s. 184. ISBN: 80 – 245 – 0683 – 1.

Odborné časopisy a noviny

KULIŠ, J. Obchodní jednání a národní zvyklosti. *Obchod kontakt marketing*, 2002, roč.11, č.4, s.10.

VLK, P. Obchodní jednání a národní zvyklosti. *Obchod kontakt marketing*, 2000, roč. 10, č. 7-8, s. 10.

Internetové zdroje

The world factbook, map of United States of America
<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/us.htm>

The world factbook, map of Japan.

<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ja.html>

The world factbook, map of United Arab Emirates.

<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ae.html>

Evropská unie v mapě

http://europa.eu.inf/abc/maps/index_en.htm

Seznam obrázků a grafů

Tabulky

Tab. 1 Základní údaje obchodního styku pro Evropu

Tab. 2 Počet obyvatel schopných porozumět konverzaci v dalším jazyce v %

Tab. 3 Základní údaje obchodního styku pro Spojené státy americké

Tab. 4 Základní údaje obchodního styku pro Japonsko

Tab. 5 Základní údaje obchodního styku pro Spojené arabské emiráty

Tab. 6 Srovnání základních údajů obchodního styku u jednotlivých států

Tab. 7 Hlavní soudobé problémy manažerské praxe

Obrázky

Obr. 1 Mapa Evropy

Obr. 2 Mapa Spojených států amerických

Obr. 3 Mapa Japonska

Obr. 4 Mapa Spojených arabských emirátů

Obr. 5 Organizační struktura Agropa Group, s.r.o.