

Podnikatelské prostředí nadmárodních korporací

Přístupy k mezinárodnímu managementu v
odlišných geografických oblastech

11. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.
- Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

Interkulturní přístup



- Zapojováním se firem do mezinárodního podnikání vede k intenzifikaci mezinárodních kontaktů, při které dochází k setkávání s různými národními kulturami především prostřednictvím zaměstnanců, obchodních partnerů, místních podniků a organizací.
- Kromě jiných znalostí manažerů v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami, vzrůstá v posledních letech význam znalostí o jiných kulturách.
- Znalosti o jiných kulturách umožňují do značné míry předvídat reakci druhé strany a zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení. Antropologové, sociologové a odborníci na oblast mezinárodních vztahů analyzují takové faktory jako je spokojenost s prací, pracovní role, interpersonální pracovní vztahy sloužící k identifikaci klastrů zemí, které zpřesňují (přibližují) kulturní hodnoty ovlivňující obchodní praktiky.

Interkulturní přístup



- Odlišné hodnotové preference a způsoby jednání představitelů různých národních kultur způsobují specifické problémy v řízení podniku, které mohou být zvládnuty formováním podnikové kultury a s ní související celkové podnikové strategie.
- Při formování podnikové kultury a podnikové strategie působících na mezinárodních trzích vystupuje do popředí problém vzájemného vztahu národní a podnikové kultury.
- Národní kultura je především nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter a podobu podnikové kultury. A zároveň národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, pomocí mechanismů socializace.
- Protože podniková kultura vychází z prostředí dané země, je potřeba zvážit, do jaké míry je jednání zaměstnanců ovlivňováno kulturním a sociálním prostředím, v němž se podnik nachází.

Interkulturní dimenze



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Výrazné odlišnosti jednotlivých národních kultur v podniku, které jsou snadno a přehledně identifikovatelné se nazývají **interkulturní dimenze**.
- Interkulturní dimenze, které významně modifikují interpersonální percepci a ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi spolupracovníky (zaměstnanci), mohou podstatně ovlivnit pozitivně nebo negativně úspěch v mezinárodním podnikání. Studium a pochopení těchto kulturních odlišností může přinést úsporu času a celkových nákladů. Studium interkulturních dimenzí a jejich vlivu na podnikání mezinárodních podniků se zabývá celá řada odborníků.
- Mezi nejvýznamnější osobnosti v oblasti studia interkulturních dimenzí můžeme zařadit holandana Geerta Hofsteda, američana Edwarda T. Halla, holandana Fonse Trompenaarse a francouze Jacquesa Demorgona.



- **Geert Hofstede** identifikoval na základě korelačně statistického a faktorově analytického vyhodnocení čtyři základní kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi. Kulturní rozdíly vyjádřené v těchto (pomocí) kulturních dimenzích vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí a výrazně ovlivňují oblast práce a managementu.
- *Rozpětí moci v hierarchii* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře akceptovány mocenské poměry.
- *Individualismus/kolektivismus* vyjadřuje, do jaké míry se členové určité kultury definují (vnímají, cítí být) jako součást sociální pospolitosti a do jaké míry se cítí být jí zavázání.

Interkulturní dimenze – G. Hofstede



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v určité kultuře nejistotu a obavy.
- *Maskulinita/feminita* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené.
- *Dlouhodobá orientace* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře oceňováno dlouhodobé myšlení.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Edward T. Hall** (1985, 1990) vycházel při definování kulturních dimenzí z antropologického základu a snažil se identifikovat základní dimenze lidského soužití, se kterými se musí potýkat lidé všech kultur.
- Podle Halla jsou základními kulturními dimenzemi prostor, čas a komunikace. Přičemž s ohledem na tyto dimenze je každá kultura nucena vyvíjet určité standardy jednání.

Na základě dimenze času rozlišuje Hall kultury s monochronním a polychronním vnímáním času.

- V *monochronně orientovaných kulturách* představuje ubíhající čas lineární osu, na které musí být umístěna jednání uskutečňující se v zamýšleném pořadí.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Na členy v monochronně orientovaných kulturách jsou kladeny vysoké požadavky na plánovací schopnosti a spolehlivost jedinců a společenských systémů. Typická je nízká míra tolerance vůči časovým kolizím a přerušování jednání.

- *V polychronně orientovaných kulturách* mohou probíhat různá jednání nebo aktivity v jednom okamžiku. V těchto kulturách jsou kladeny na členy vysoké požadavky na časovou flexibilitu a existuje přiměřeně vysoká tolerance vůči časovým kolizím a přerušování.

Na základě dimenze komunikace rozlišuje Hall nízký (slabý) komunikační kontext a vysoký (silný) komunikační kontext. Přívlastky nízký a vysoký posuzují rozsah, v jakém se při komunikaci používá nonverbální kontext.



- *Kultury s nízkým kontextem* jsou typické snahou vyjádřit všechny relevantní informace v komunikaci explicitně, přímo, tak, aby posluchači zbylo co nejméně prostoru pro vlastní dodatečnou interpretaci.
- *V kulturách s vysokým kontextem* (doprovázené implicitní a nepřímou komunikací) je kontext komunikační situace (atmosféra, neverbální signály apod.) vnímán jako podstatná součást komunikace, v nichž je obsažena podstatná část sdělení. To, co je skutečně slovně vyjádřeno, je doprovázeno implicitní a nepřímou komunikací a mnohoznačných obrazných přirovnání a náznaků.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Fons Trompenaars** vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, které mají vliv na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur. Podle této teorie vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života: v postoji lidí k času, v postoji lidí k přírodě, v postoji lidí k ostatním lidem.
- Na základě těchto tří oblastí lidského života rozlišuje Trompenaars 7 kulturních dimenzí. Jedna z dimenzí „individualismus/kolektivismus“ je stejně popsána jako Hofstede.

Do oblasti „*postoj lidí k ostatním lidem*“ patří následující čtyři dimenze:

- *Universalismus/partikularismus* vyjadřuje, do jaké míry se v určité kultuře vychází z toho, že je možné stanovit všeobecná pravidla lidského soužití a že je možné jejich dodržování za všech okolností požadovat a prosazovat.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



- *Neutralita/afektivita* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře obvyklé vyjádřit silné pocity ve veřejných situacích.
- *Specifičnost/difúznost* vyjadřuje jakým způsobem je v určité kultuře jiným lidem poskytován přístup k vlastní osobě.
- *Dosažený status/připisovaný status* vyjadřuje, jak člověk získává v určité kultuře společenský status.

S ohledem na ***postoj lidí k přírodě*** rozlišuje Fons Trompenaars tyto kultury:

- v kulturách ve kterých se *lidé snaží přírodu kontrolovat* je příroda považována za moc na člověku nezávislá, se kterou člověk svádí neustálý boj;
- u kultury v nichž se *lidé snaží žít v souladu s přírodou*, člověk se považuje za součást přírody, které se musí pokusit přizpůsobit tak, aby s ní mohl žít v souladu.

Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

S ohledem na *postoj lidí k času* rozlišuje Fons Trompenaars tři formy kultury:

- *kultury orientované na minulost* považují minulost za nejdůležitější časovou formu, kterou se snaží člověk opatrovat, předávat ji novým generacím a nechávat ji, aby ovlivňovala budoucnost;
- *kultury orientované na budoucnost* považují za nejdůležitější realizace budoucích cílů, které musí být tím více tlačeny dopředu, čím více už bylo dosaženo;
- *kultury orientované na přítomnost* považují za důležité především uznání současného okamžiku.

Interkulturní dimenze – Jacques Demorgon



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Jacques Demorgon* vytvořil model kulturních dimenzí na základě možných lidských způsobů jednání.

Konsekutivní/simultánní organizace jednání

- Při *konsekutivní organizaci* jednání se člověk soustředí na jeden úkol a plní ho krok za krokem. Přičemž každý nový krok začne teprve tehdy, když ten předchozí je definitivně splněn. Při *simultánní organizaci* jednání se člověk snaží řešit několik úkolů najednou a akceptuje proto nedostatky, které mohou při jednotlivých jednáních vzniknout.

Koncentrovaná pozornost/rozptýlená pozornost

- *Koncentrovaná pozornost* je taková pozornost, která se soustředí pouze na málo věcí, zato velmi přesně a intenzivně. Za *rozptýlenou pozornost* se považuje taková, kdy pozorovatel vnímá velmi mnoho aspektů jedné situace, ale ne velmi přesně.



Explicitní komunikace/implicitní komunikace

- *Explicitní komunikace* je typická snahou pomocí obšírného výkladu všech relevantních informací co možná nejjednoznačněji. Při *implicitní komunikaci* zůstává mnoho nevysloveného, co je třeba odvodit z kontextu rozhovoru, ke kterému samozřejmě patří také vztah mezi komunikujícími partnery.

Objektivní vyjadřování/subjektivní vyjadřování

- U *objektivního vyjadřování* mluvčí abstrahuje velmi silně od své osoby a mluví především o vnějších skutečnostech, které se snaží prezentovat co možná nekorektněji. Při *subjektivním vyjadřování* je sám mluvčí hlavním obsahem komunikace a snaží se zprostředkovat svůj vlastní, osobní pohled nebo názor co možná nejobsáhleji a nejnázorněji.



Orientace na úkol/orientace na lidi

- V případě *orientace na úkol* jsou to samy skutečnosti, které motivují člověka k jednání. Při *orientaci na lidi* jedná člověk proto, že splnění určitého úkolu má např. určitou souvislost s důležitými osobami.

Vnější autorita/vnitřní autorita

- V případě *vnější autority* závisí vyřízení určitého úkolu na tom, zda existují osoby, které díky své pozici ve vnější hierarchické struktuře mohou splnění určitého úkolu nařídit, mohou na jeho plnění dohlížet, kontrolovat ho a posuzovat. V případě *vnitřní autority* se úkoly řeší i tehdy, když neexistuje žádná z vnějšku stanovená osoba, která dohlíží na vyřizování úkolů.

Rozhodování orientované na dissensus/rozhodování orientované na konsensus

- *Dissensusem* (názorovou různorodostí) je míněno oponující chování, které může být reakcí na hierarchicky silné role jednotlivých odpovědných osob. Při způsobu *rozhodování orientovaného na konsensus* jsou od začátku přednášeny pouze realistické, realizovatelné myšlenky.



Odpovědnost vázána na jednotlivé osoby/spoluodpovědnost

- V případě *odpovědnosti vázané na jednotlivé osoby*, nesou osoby odpovídajícím všechny důsledky. V případě *spoluodpovědnosti* a spolurozhodování se osoby, které nesou odpovědnost, snaží do svých rozhodování zapracovat také názory těch, jichž se tato rozhodování týkají.

Negativní hodnocení/pozitivní hodnocení

- V případě *negativního hodnocení* přistupují lidé k organizacím především s určitou skepsí, odmítáním nebo dokonce odporem, protože od nich neočekávají pro sebe nic dobrého. V případě *pozitivního hodnocení* jsou instituce a organizace považovány za něco pozitivního, co může jednotlivcům přinést identifikaci, smysl a bezpečnost.

Interkulturní kompetence



- K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

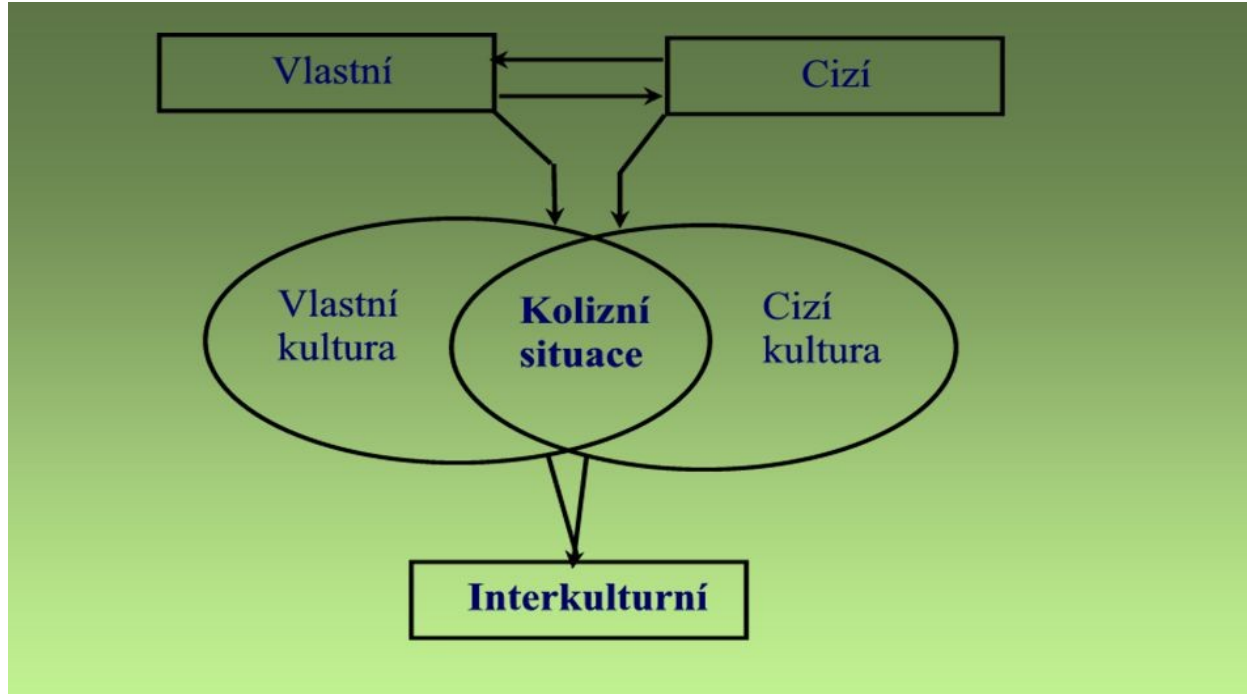
- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

Interkulturní kompetence



- Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí.
- Pod pojmem **strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie.
- **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky.
- **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti.
- **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

Interkulturní kompetence



Americký management



- Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce.
- Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a některých tzv. nově industrializovaných zemí.
- S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie.
- Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska apod.).
- Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

Japonský management



- Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku japonského managementu se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. **japonská škola**, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.
- Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.
- Pokud jde o řízení japonských podniků, tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Japonský management



- Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda.
- Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systému řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje.
- Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další.
- Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

Charakteristiky japonského managementu



- **Statusový systém diferenciacie pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace).
- Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce. Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určeny. To ale neznamená, že zde panuje chaotická organizace práce. Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.

Charakteristiky japonského managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **System odměňování** je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka. Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.
- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším po-stupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

Charakteristiky japonského managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) – průběh tohoto systému je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.

- Přestože bylo řízení japonských podniků do určité míry ovlivněno americkým managementem, tak se řada japonských podniků vrátila k tradičnímu systému řízení. Japonci zcela jednoznačně odmítli americký odborářský systém, a tak nemají třeba ústřední odborové orgány.