

Manažerské techniky a přístupy II

10. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Management by Objectives MBO I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Jedním z manažerských přístupů, který byl formulován už v polovině minulého století P. Druckerem, je Management by objectives, ve zkratce MBO, řízení podle cílů.
- Jedná se o zvláštní participativní přístup managementu, který se snaží spojit cíle organizace s výkonem a rozvojem jednotlivých zaměstnanců.
- Základem systému, jak říká samotný název tohoto přístupu, je řízení podle cílů.
- Základními prvky jsou: cíle a plány, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů a kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.
- Metoda MBO zvyšuje participaci zaměstnanců na řízení organizace, posiluje jejich motivaci a upevňuje přenášení cílů z vedení organizace na nižší stupně řízení.

Management by Objectives MBO II



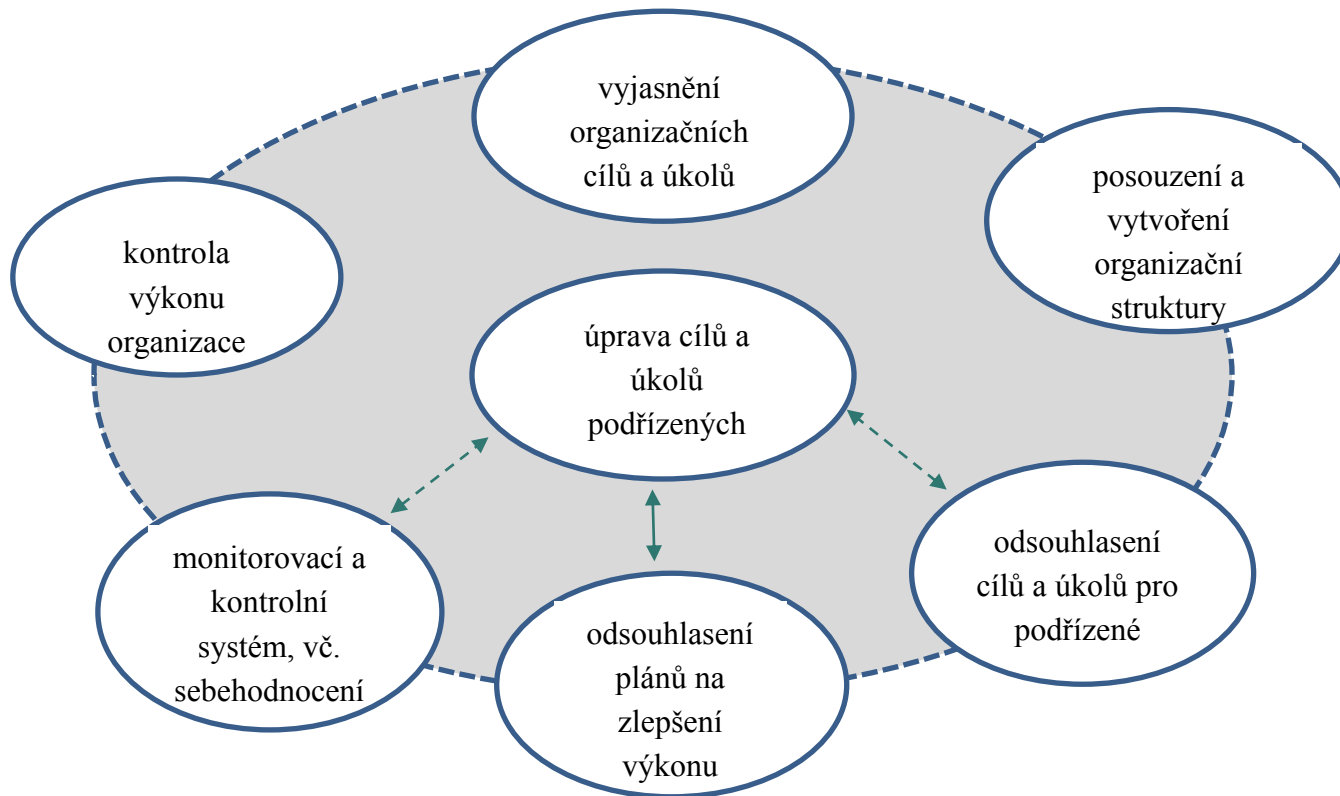
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- MBO představuje cyklus vzájemně propojených aktivit.
- K zajištění efektivity přístupu MBO je potřeba, aby byl spojen s efektivním a fungujícím systémem odměn a postup, který umožňuje zohlednit příspěvek a výkon na úrovni podřízených.
- Systém MBO znamená, že podřízeným je zadán konečný cíl, v podobě konečného úkolu a výsledků, jakých má být dosaženo.
- Stanovený cíl, resp. úkol, není vynucován, ale navrhován a schvalován ve spolupráci nadřízeného s podřízeným.
- Přístup MBO je velmi zajímavým přístupem, který je určen téměř pro všechny organizace a umožňuje aktivně zapojovat zaměstnance a podporovat jejich odpovědnost. Tím je také posilována loajalita zaměstnanců vůči organizaci.

MBO jako cyklus aktivit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Předpoklady úspěšného programu MBO



K tomu, aby byl program MBO úspěšný, tak vyžaduje tyto předpoklady:

- angažovanost a aktivitní podpora top managementu;
- dohled odborníka na chod systému a porozumění všech zaměstnanců;
- pozornost určená klíčovým úkolům, směrným číslům a standardům výkonu;
- cíle pro organizaci výnosné, jasně definované, reálně dosažitelné a schopné zaměření;
- skutečnou účast zaměstnanců na schvalování cílů a úkolů;
- naladění a zájem ze strany zaměstnanců a efektivní týmová práce;
- vyhýbat se nadměrnému množství kancelářských prací a zvyklostem vedoucí k mechanickému přístupu;
- udržování hybné síly systému.

Metoda Balanced Scorecard



- Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci.
- Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století.
- Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.
- Metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce.
- Předností metody BSC lze spatřit v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další.

Základní charakteristiky metody BSC

Základní charakteristiky konceptu BSC Marinič shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.

Perspektivy metody BSC



- **Finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **Zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace.
- **Procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace.
- **Perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

Perspektivy metody BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Perspektivy a měřítka BSC



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Typ	Perspektiva a cíle	Měřítka (ScoreCards)
Požadovaný výstup	Finanční – zajistit finanční úspěšnost, snižovat podnikatelské riziko, zlepšit produktivitu	Zisk, obrat, ROI, ROE, EVA, vývoj peněžních toků
Požadovaný výstup	Zákaznická – identifikace tržních segmentů a zákaznických portfolií, budování vztahů se zákazníky	Podíl na trhu, získání nových zákazníků, včasnost a spolehlivost dodávek, věrnost, spokojenost zákazníka
Hybná síla	Interní procesy (Inovační proces, provozní proces, servis) – zlepšit produktivitu, nalézt procesy s konkurenční výhodou, zvyšovat schopnosti a znalosti firmy	Doba vývoje nového výrobku, výše prodeje nového výrobku, bod zvratu, náklady na proces, doba trvání procesu, jakost, množství reklamací, image značky
Hybná síla	Učení se a růstu – zvyšovat schopnosti a znalosti zaměstnanců, vytvářet znalostní organizaci	Spokojenost zaměstnanců, produktivita zaměstnanců, fluktuace, počet realizovaných nápadů

Proces aplikace metody BSC



Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích:

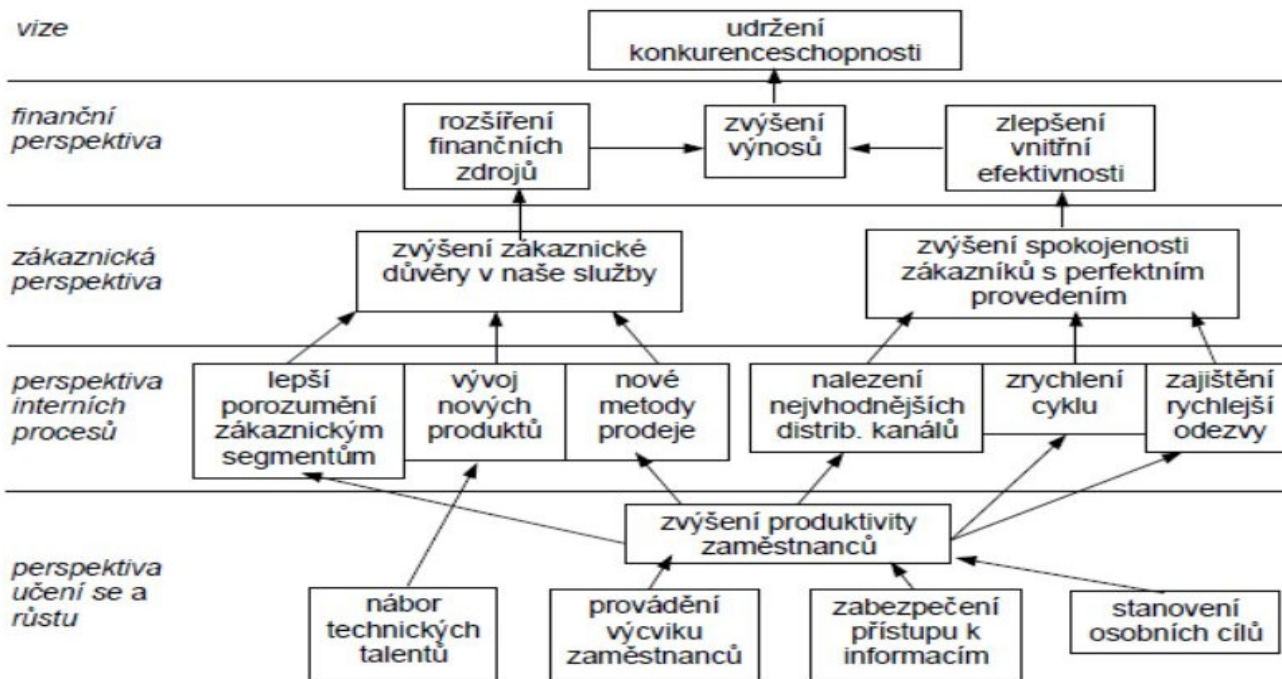
- stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);
- propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených oblastí a stanovují se váhy pro jednotlivé ukazatele;
- stanovení měřítek a cílových hodnot – stanovení cíle je potřeba kvantifikovat, stanovit měřítka a cílové hodnoty;
- určení akčních programů – k dosažení stanovených cílů je nutné přijmout a realizovat akční programy a projekty;
- zapojení do běžných systémů – metoda BSC se stává nástrojem řízení organizace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů.

Sestavení metody BSC



- Zhodnocení vize a mise
- Vymezení strategických oblastí – míra podílu na naplňování mise a vize
- Stanovení strategických cílů ve strategických oblastech
- Provázání strategických cílů
- Sestavení strategické mapy
- Stanovení relevantních ukazatelů pro strategické cíle
- Interpretace ukazatelů v jednotlivých oblastech – způsob vyhodnocení, stanovení míry uspokojení
- Implementace BSC
- Metody měření strategických cílů
- Hodnocení ukazatelů

Příklad využití strategické mapy v BSC



Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- 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:

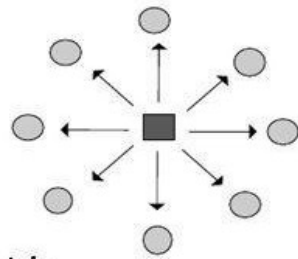
- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

EPRG model

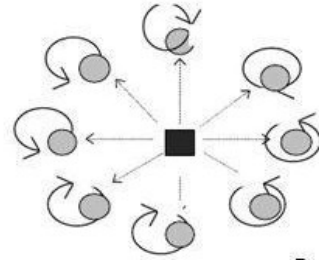


- Perlmutter vyvinul tzv. EPRG model, jehož prostřednictvím popsal čtyři základní způsoby manažerských přístupů na mezinárodních trzích: etnocentrický, polycentrický, geocentrický a regiocentrický.
- **Etnocentrický přístup** je typický rozhodujícím vlivem mateřské firmy a kultury země, v níž je umístěna centrála, přičemž míra autonomie jednotlivých dceřiných společností je nízká a klíčové manažerské pozice jsou obsazeny lidmi z centrály.
- **Polycentrický přístup** je založen na přizpůsobení se místním podmínkám a kultuře a do klíčových pozic jsou dosazováni místní manažeři, kteří nejlépe chápou požadavky trhu, sociální a kulturní zvyklosti a odlišnosti.
- **Geocentrický přístup** vytváří jednotnou koncepci řízení a organizační kulturu zcela nezávislou na kultuře, v níž se nachází mateřská společnost i zahraniční dceřiné společnosti.
- **Regiocentrický přístup** spojuje podstatné kulturní prvky mateřské společnosti a lokálních kultur v zahraničí.

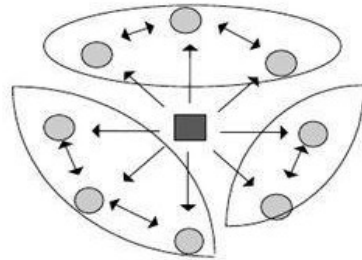
EPRG model



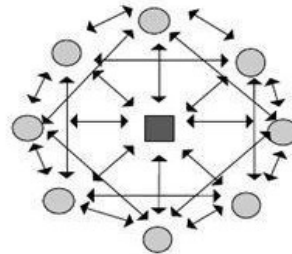
Ethnocentric



Polycentric



Regiocentric



Geocentric

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



- 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

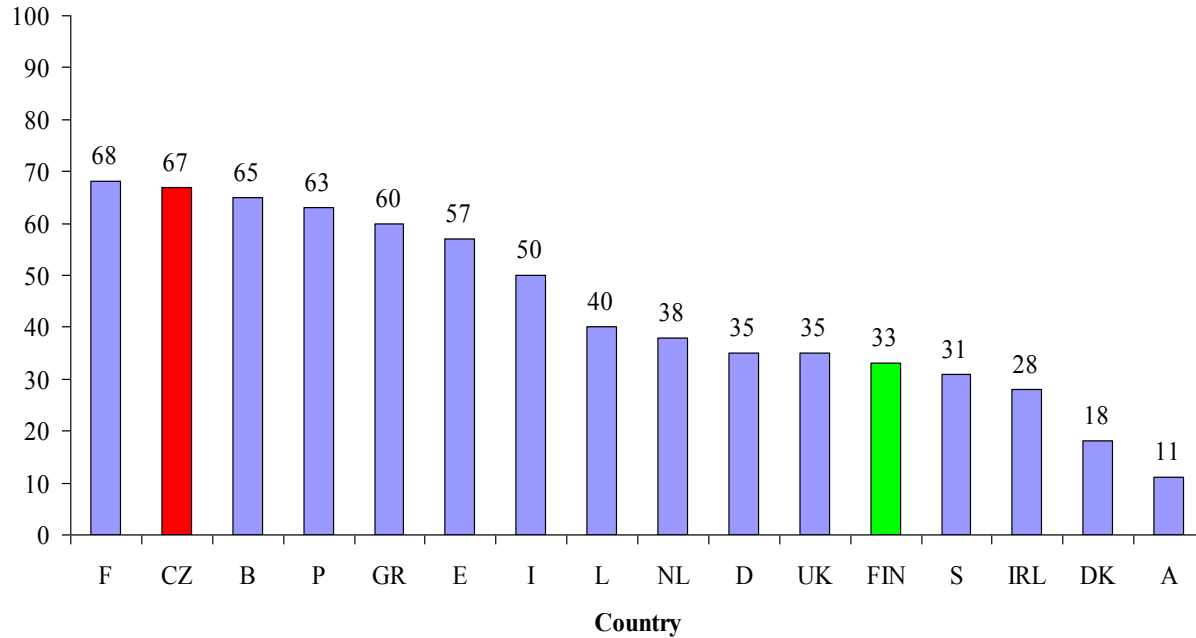


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *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.

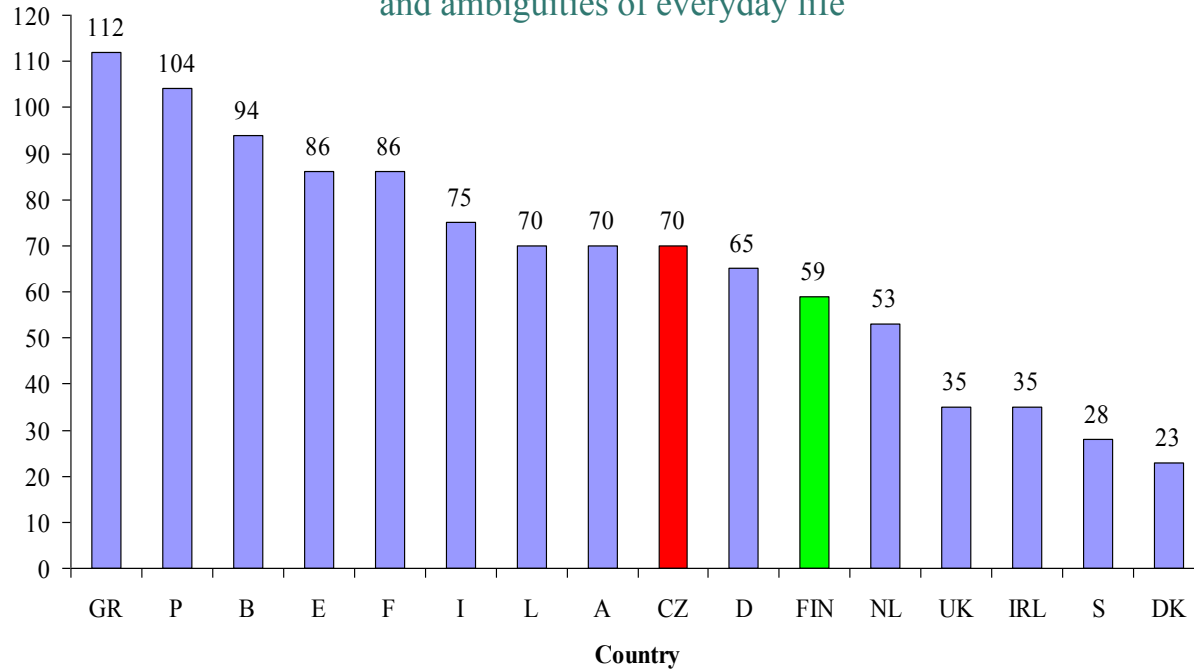
Power Distance Index

expresses the extent to which less powerful members of a society accept and agree that power is not distributed equally



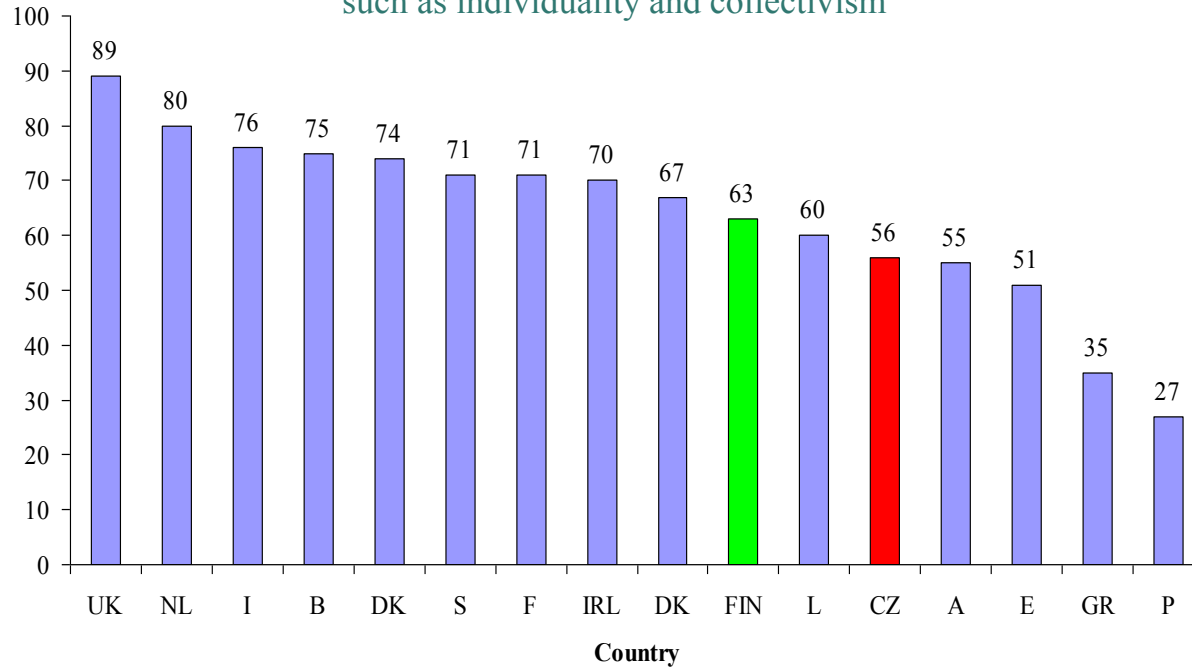
Uncertainty Avoidance Index

mirrors a society's attitude to and the treatment of the uncertainties and ambiguities of everyday life



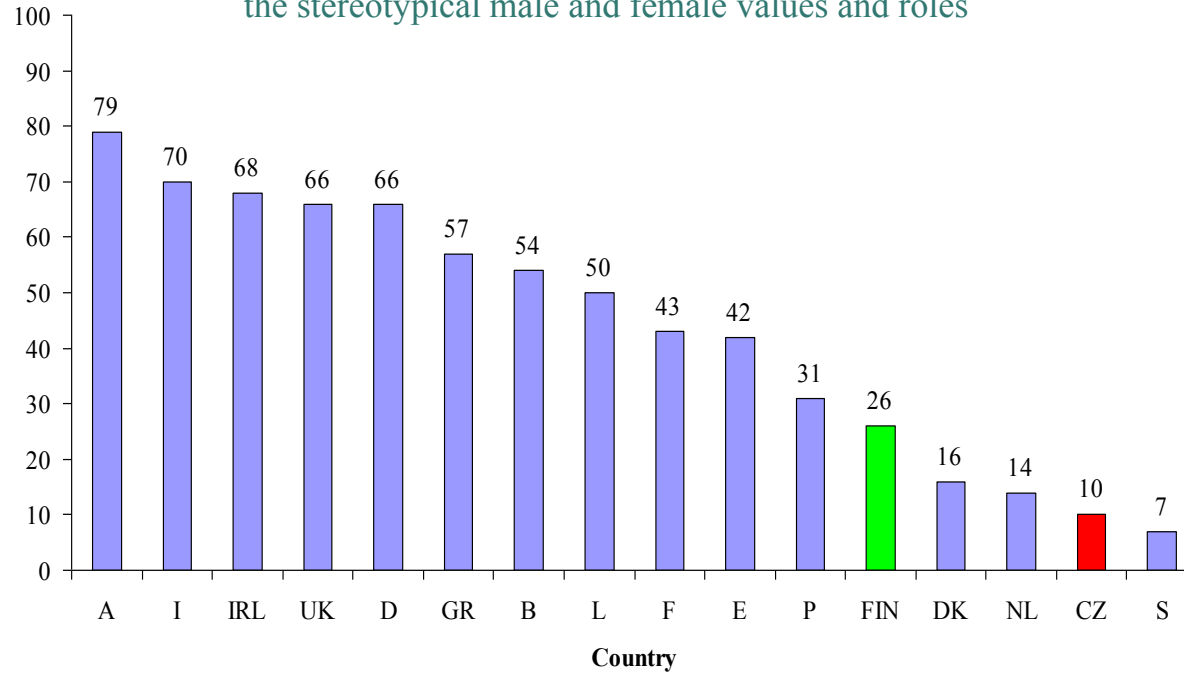
Individualism Index

expresses people's attitude to cultural nuances
such as individuality and collectivism



Masculinity Index

determines the degree to which a society appreciates and displays the stereotypical male and female values and roles



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 dimenzí 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.

Interkulturní dimenze – Edward T. Hall



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *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 Hofstedem.

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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- *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.

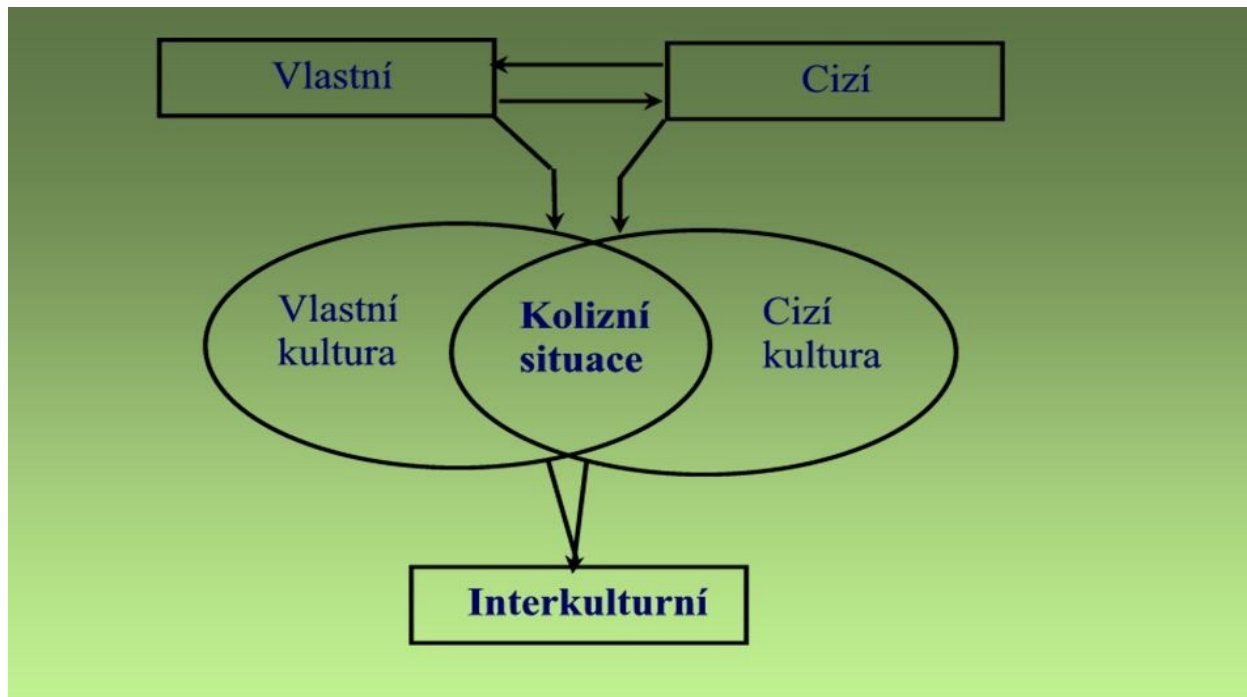
Negativní hodnocení/pozitivní hodnocení

- 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Interkulturní kompetence I



- 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 II



- 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 III



- V centru všech uvedených předpokladů se nachází interkulturní kompetence, kterou je možné chápat jako schopnost rozumět specifikům vlastní i cizích národních kultur a zohledňovat je ve svém chování.
- K této kompetenci patří také jazykové znalosti, schopnost metakomunikace, připravenost učit se a schopnost tolerance.
- Vzájemná závislost uvedených manažerských kompetencí je zcela evidentní. Manažer musí být např. schopen, odborně vysvětlit a komunikovat své rozhodnutí ostatním pracovníkům svého týmu tak, aby dosáhl maximální míry akceptace zadávaného úkolu.
- K úspěšnému zvládnutí nutně potřebuje symbiózu jazykových znalostí, řídicích schopností, empatie a znalost obsahu národní kultury všech jeho členů.

Typy mezinárodních manažerů



- V kontextu mezinárodního managementu se setkáváme pojmy expatriot, inpatriot a euromanažer.
- **Expatriotem** rozumíme manažera, který je vyslán mateřskou společností do zahraničí za účelem splnění určitého úkolu nebo specialistu pracujícího v zahraničí v mezinárodním týmu.
- Za **inpatrioty** jsou považováni manažeři relokovaní na omezenou dobu z dceřiné společnosti do centrály mezinárodního podniku, a to většinou za účelem získání a rozvinutí interkulturní kompetence.
- **Euromanažerem** je označován takový vedoucí pracovník, který vykonává řídicí funkce ze své mateřské země, tzv. „na dálku“ nebo-li virtuálně. V případě potřeby navštěvuje osobně jednotlivé pobočky v zahraničí. Tento typ manažera bývá v odborné literatuře vymezován také jako „virtuální expatriot“.

Typy chování mezinárodních manažerů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Pro **dominantní chování** je typické, že uznávané hodnoty a normy chování jsou považovány za zcela výjimečné, jediné správné a jsou tedy vnímány jako nadřazené ostatním.
- U **asimilačního přístupu** jsou hodnoty a normy cizí kultury přijímány za vlastní.
- O **divergenci** můžeme hovořit, pokud jsou obsahové prvky střetávajících se kultur, a to zejména hodnotové systémy a normy chování, vnímány jako stejně významné a efektivní, protože jsou mnohé z hodnot a norem chování vzájemně nekompatibilní, mohou vést zejména v prvotních fázích mezinárodní spolupráce ke vzájemným rozkolům.
- Pouze při vzájemné **syntéze** vlastní a cizí kultury se daří zúčastněným partnerům postupně rozměšňovat stávající uznávané kulturní systémy a formovat tak nový kvalitní interkulturní prostor.

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 n_kterých 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.

Charakteristiky amerického managementu



- V USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků.
- Management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků.

Vliv amerického managementu na management podniků se projevuje nejvýrazněji v těchto oblastech řízení:

- klasifikace pracovní činnosti a odměňování;
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů;
- americký systém průmyslových vztahů;
- zvyšování produktivity práce.

Japonský management I



- 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 II



- 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.

Charakteristické znaky japonského managementu I



- **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 určené.
 - Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslňování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.
-

Charakteristické znaky japonského managementu II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) jehož průběh 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.
- **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.

Charakteristické znaky japonského managementu III



- **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 postupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.