

Národnostní diverzita v MNCs

Ing. Pavel Štrach, Ph.D., Ph.D.
Pavel.Strach@skoda-auto.cz

Mezinárodní management
18. dubna 2011, ESF MU, Brno



Struktura

- Perlmutterovy přístupy k lidským zdrojům
- Expatrianti
- Kompenzace expatriantům
- Kulturní šok
- Kultura
- Kulturní rozdíly

Evoluce nadnárodních firem (Perlmutter, 1969)

- Parent-country nationals (**PCN**)
- Host-country nationals (**HCN**)
- Third-country nationals (**TCN**)
- Přístupy:
 - Etnocentrický – preference PCN
 - Polycentrický – preference HCN
 - Geocentrický – PCN, HCN, TCN stejný status
 - Regiocentrický – regionální báze



Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011 ³

Tucet charakteristik ideálního globálního manažera

- Arabský týmový duch**
- Australský takt**
- Holandská štedrost**
- Anglický soucit**
- Izraelská diplomatická obratnost**
- Italská disciplína**
- Japonská otevřenost**
- Ruská efektivnost**
- Skandinávský důvtip**
- Španělská dochvilnost**
- Švýcarská žoviálnost**
- Americká znalost jazyků**



Picture on 11 April 2006 from <http://www.chemineer.com/>

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011 ⁴

Expatrianti

- **Tradiční expatriant** (Traditional Expatriate)
 - Starší a zkušený pracovník, vybraný kvůli zkušenosti a znalosti
- **Mezinárodní kádr** (International Cadre)
 - Pracovníci, kteří putují z jedné zahraniční mise do druhé
- **Permanentní expatriant** (Permanent Expatriate)
 - Pracovníci, kteří jsou permanentně dislokováni v zahraničí
- **Mladý expatriant** (Young Expatriate)
 - Vyslán za účelem získání zkušenosti.
- **Dočasný expatriant** (Temporary Expatriate)
 - Vyslán na krátké mise.
- **Expatriant v tréninku** (Expatriate Trainee)
 - Vyslán za účelem získání manažerské zkušenosti v zahraničí jako součást obecného orientačního tréninku
- **Virtuální expatriant** (Virtual Expatriate)
 - Expatriant se zahraničním posláním, který je alokovan v domovské zemi



5
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Kompenzace expatriantům

- **Přístup vyrovnávání ztrát**
- Plat
- Optimalizace zdanění
- Příplatky
- Poukázky – bydlení, vzdělání, přesídlení, doprava



6
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Komparativní cenová úroveň



Nitra, Slovakia,
3 místnosti
US\$50,000



Iceland	160
Norway	142
Switzerland	132
New Zealand	107
United Kingdom	124
Germany	113
Australia	113
Canada	107
Japan	97
United States	95
South Korea	76
Turkey	70
Hungary	69
Czech Republic	67
Poland	65
Slovakia	65

Dunedin, NZ,
Brockville,
3 místnosti
US\$125,000



Tokyo,
Shibuya-ku,
3 místnosti, byt
US\$345,000



OECD average = 100

Data of OECD (2007) retrieved on 3 June 2008 from Only OECD countries included. All property prices on 19 August 2005: Tokyo from <http://www.realestate-tokyo.com/sale/hot/>; Dunedin from <http://www.firstnational.co.nz/frames/templates/property.cfm?propertyID=299901>; Nitra from <http://www.reality.sk/Zakazka.aspx?IDZak=0556-000030>

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Cenová úroveň a alkohol



Trendy:

1980 – 2002

Spotřeba čistého alkoholu per capita ve Francii klesla o 30% 

v ČR vzrostla o 12% 

odklon od spirits

různá preference v zemích, nicméně spotřebitelské chování se sblíží (viz násl. slide)

Country	Price of Beer (0.5 litres) in Euros	Price of Wine (0.75 litres) in Euros	Price of Spirits (0.7 litres) in Euros	Price of a Big Mac in Euros
Czech Republic	0.23	1.18	3.19	1.78
Denmark	0.92	4.00	10.75	4.25
Finland	1.87	5.00	20.09	3.20
France	0.66	2.29	11.00	3.00
Germany	0.80	2.20	5.00	2.65
Hungary	0.52	0.98	4.06	2.00
Ireland	2.10	9.07	13.09	3.00
Italy	1.66	3.00	14.45	2.80
Netherlands	0.65	4.29	9.65	2.60
Norway	2.84	11.21	39.01	4.33
Poland	0.43	2.15	5.59	1.35
Slovakia	0.52	2.77	5.44	1.91
Slovenia	1.34	1.50	7.35	2.05
Spain	0.68	0.77	8.62	
Sweden	1.29	3.91	21.54	3.18

Column MAXIMUM; Column MINIMUM

Data from World Health Organization (2003); Pic on 14 March 2008 from http://www.talktofrank.com/uploaded/images/Drugs/LARGE%20PHOTOS_ALCOHOL.jpg

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Alcohol consumption, liters per population aged 15+						
	1960	1970	1980	1990	2000	2006
Australia	9.4	11.6	12.9	10.5	9.8	9.8
Czech Republic	11.8	11.3	11.8	11.9
Finland	2.7	5.8	7.9	9.5	8.6	10.1
France	..	20.4	19.5	16.0	14.2	13.4
Germany	7.5	13.4	14.2	13.8	10.5	10.1
Italy	16.6	18.2	13.2	10.9	9.0	8.1
Japan	5.0	6.1	7.1	8.0	7.6	7.9
Korea	9.1	8.9	8.6
Luxembourg	13.1	15.6	16.8	14.7	15.4	15.5
Mexico	3.4	4.9	4.8	4.6
Norway	3.4	4.7	5.3	5.0	5.7	6.5
Poland	6.3	8.0	8.7	8.3	8.3	8.1
Portugal	17.2	17.9	14.8	16.3	12.9	11.4
Slovakia	6.9	12.8	14.5	13.4	8.9	8.6
Sweden	4.8	7.2	6.7	6.4	6.2	6.8
Switzerland	12.1	14.2	13.5	12.9	11.2	10.2
Turkey	0.9	1.1	1.8	1.4	1.5	1.2
United Kingdom	..	7.1	9.4	9.8	10.4	10.9
United States	7.8	9.5	10.5	9.3	8.3	8.1

Source: OECD Health Data, 2008

Alkohol a jeho spotřeba

- Pokles spotřeby v tradičních zemích radovánek (Francie, Itálie)
- Současný nárůst jinde (Finsko, Japonsko)



9
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Cenová úroveň a BicMac

Country	Local BicMac price	US dollar based
Czech Republic	68	3.69
Euro Zone	3.38	4.55
Hong Kong	14.8	1.91
Hungary	740	3.60
Indonesia	22,780	2.51
Japan	320	3.80
Mexico	32	2.55
Norway	45	7.64
Poland	8.30	2.83
Russia	71	2.32
Singapore	4.23	3.20
Sweden	48.4	7.09
Switzerland	6.50	6.60
United States	3.73	3.73



Column MINIMUM; Column MAXIMUM
Data from Oanda.com (2010) The Hamburger Standard (based on July 2010 BigMac Prices). Retrieved on 28 Sept 2010 from <http://www.oanda.com/currency/big-mac-index>
Graphic on 3 April 2007 from <http://estonia.koyasu.org/images/kizi/bicmac.jpg>

10
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Negativa spojená s expatrianty



- **Odpor** – mnoho manažerů se nechce stěhovat
- **Repatriace** – návrat do vlasti je často obtížný a spojený s nižší prestiží a horší kariérou, návrat do vlasti většinou končí opuštěním firmy
- **Lokální právní rámec** – od daní po pracovní povolení
- **Lokální zvyky** – neschopnost porozumět lokálním zaměstnancům a zákazníkům
- **Náklady** – obvykle jsou expatrianti 3-5x dražší než lokální zaměstnanci

11
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

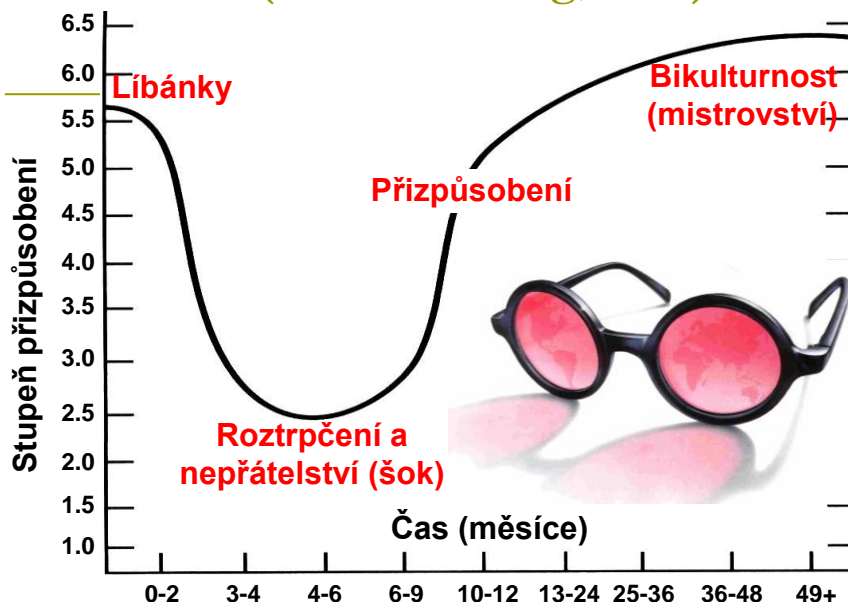
Pozitiva spojená s expatrianty



- **Kompetence** – zpravidla lepší kvalifikace
- **Rozvoj manažerských schopností** – manažeři z domovské země mohou získat v zahraničí mnoho cenných zkušeností
- **Kontrola** – lepší přehled ředitelství o aktivitách v pobočkách
- **Znalost procedur, myšlenek** – přenos z domovské země, přenos řešení z jiných poboček
- **Nové přístupy** – přístupy firmy mohou být lokálním manažerům neznámé

12
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Kulturní šok (Kalervo Oberg, 1954)



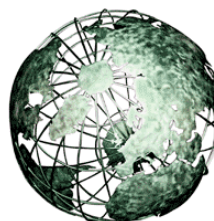
Source: Black & Mendenhall, 1991, Jnl of Intl Bus St, 22:2Q, pp. 225-247;
graphic - Economist cover 15 April 2000

Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

13

Příprava expatriantů

- **Selhání (expatriate failure)** je typicky výsledkem nedostatečné přípravy:
 - Důraz na technický trénink namísto kulturních a obchodních zvyklostí
 - Krátkodobý časový horizont, nezahrnutí stádia repatriace
- Druhy přípravy:
 - Technická kompetence
 - Komunikace
 - Schopnost učit se
 - Motivace k úspěchu
 - Příprava související se změnou kulturního prostředí (musí zahrnout i rodinu):
 - Národopisná studia, kulturní asimilátory, výuka jazyků, psychologický trénink, zahraniční stáže



Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

14

Fáze tréninku expatriantů



- **Před** (předojezdová fáze):
 - Jazyk, zvyky, společnost, životní podmínky, atd.
 - Četba, audiovizuální materiál, krátké návštěvy, diskuse, atd.
- **Během** (pobytová fáze):
 - Detailní informace „o všem“, zvláště s ohledem na podnikatelské aktivity
 - Lokální mentor, typicky zkušenější expatriant
- **Po** (fáze repatriace):
 - Kariérní konzultace, politické prostředí, networking
 - Hlášení, společenské akce, záměrné přiřazení k jinému sl. staršímu pracovníkovi (mentor)

15
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

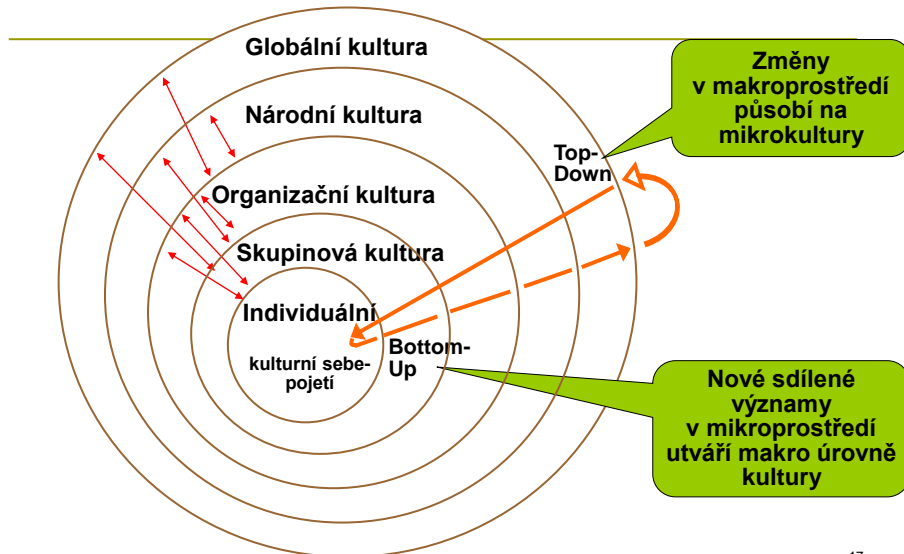
Kultura



- Abstraktní pojem
 - Kolektivní projev chování a stavu mysli
- Většina studií se shoduje, že kulturní rozdíly existují, ale neshodují se v tom, jaké ty rozdíly jsou
- Příčiny kulturních rozdílů
 - Rozdílné hodnotové systémy, které je obtížné během života změnit. Ale změna může nastat díky volbě, nutnosti nebo kontaktu s jinými kulturami

16
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

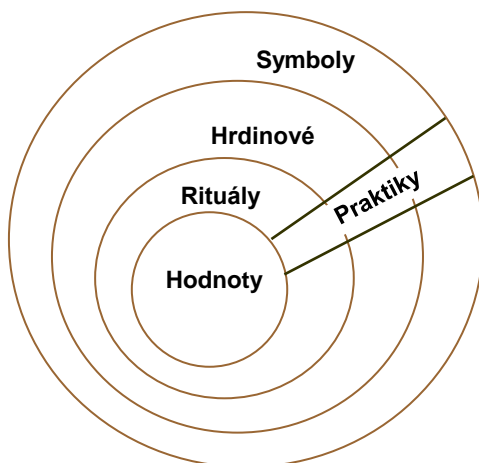
Model kulturních vrstev



Source: Slide from lecture by Miriam Erez in MBA, Cross-Cultural Management class 098763, at the Technion, Israel, 2005

17
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Akvizice kultury (onion model)

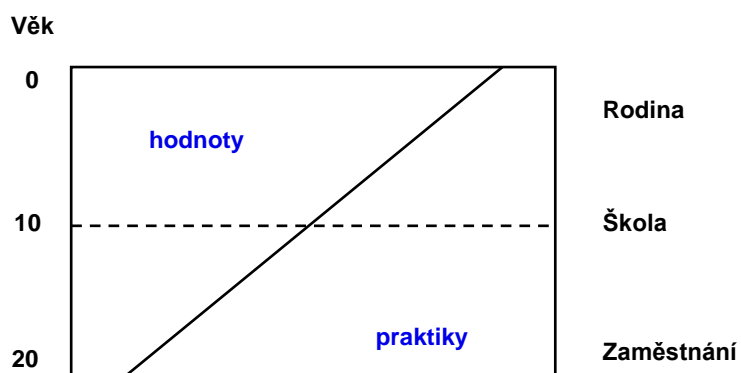


Hodnoty jsou silné
bipolární emoce
Příklady:
Dobro – zlo
Bezpečí – nebezpečí
Morální – amorální
Paradoxní – logické
Ošklivé – krásné
Normální – abnormální
Racionální – iracionální

Source: Slides 3 and 4 from lecture by Geert Hofstede, in MANT217 International Management class, at University of Otago, New Zealand, 18 April 2005

18
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Učení se kultuře (akvizice kultury v čase)



Source: Slide 5 from lecture by Geert Hofstede, in MANT217 International Management class, at University of Otago, New Zealand, 18 April 2005

19
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Mnoho typologií a škál kultury

- Hofstede: 4, posléze 5 dimenzí
- Trompenaars: 4, 5, pak 7 dimenzí, na 14 škálách
- Hall: Vysoký vs. nízký kontext
- Huntington: 9 konkurujících si "civilizací"
- Ronen & Shenkar: klastry zemí
- House et al. (GLOBE): 9 rozměrů vůdcovství závislých na 10 klastrech zemí
- *dále: náboženství, jazyky, DNA, atd., atd.*

20
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2010

Geert Hofstede (*1928)

- Holanďan žijící ve Švýcarsku
- Standardní, ale kontroverzní studie
- Cca 160,000 zaměstnanců IBM koncem šedesátých a začátkem sedmdesátých let
- Pět dimenzí kultury:
 - **Odstup od moci** (Power Distance) – rovnost, status, příkazy, spolupráce
 - **Obava z nejistoty** (Uncertainty Avoidance) – osud, riziko, inovativnost
 - **Individualismus / Kolektivismus** – týmy, zodpovědnost
 - **Mužský / ženský princip** (Masculinity / Femininity) – materiální úspěch, emoce, intuice
 - **Krátko- / Dlouhodobá orientace** (také známo jako Confucian Dynamism) – úspory, vytrvalost, obětování, učení

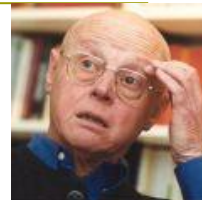


Photo: Tilburg University, <http://www.tilburguniversity.nl/globus/images/hofstede.jpg> on 10 Feb. 2004

Hofstedeových 5 dimenzí kultury jeho vlastními slovy

Odstup od moci stanovuje rozsah, v jakém mocní členové organizací a institucí (jako členové rodiny) akceptují a očekávají, že moc je nerovně distribuována.

Individualismus na jedné straně a jeho protějšek, **kolektivismus**, stanovují stupeň v jakém jsou jednotlivci integrováni do skupin.

Mužský princip versus jeho opak, **ženský princip**, popisují distribuci rolí mezi pohlavími, což je další fundamentální otázkou pro jakoukoliv společnost. Tato otázka může mít celou škálu řešení...

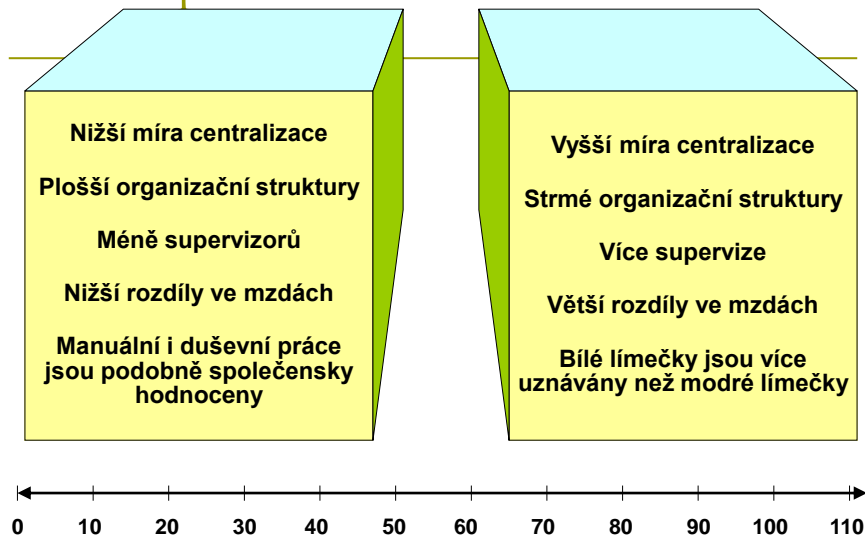
Obava z nejistoty pojednává o společenské toleranci k nejistotě a nejednoznačnosti, vyjadřuje rozřešení lidského hledání pravdy.

Dlouho- versus **krátkodobá orientace** ... můžeme říci, že jde o to, jak vnímat pravdu a moc pravdy. Oba tyto póly jsou obsaženy v učení Konfucia..

Source: Hofstede's website, "A summary of my ideas about national culture differences," undated, <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>, on 13 April 2005

22
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

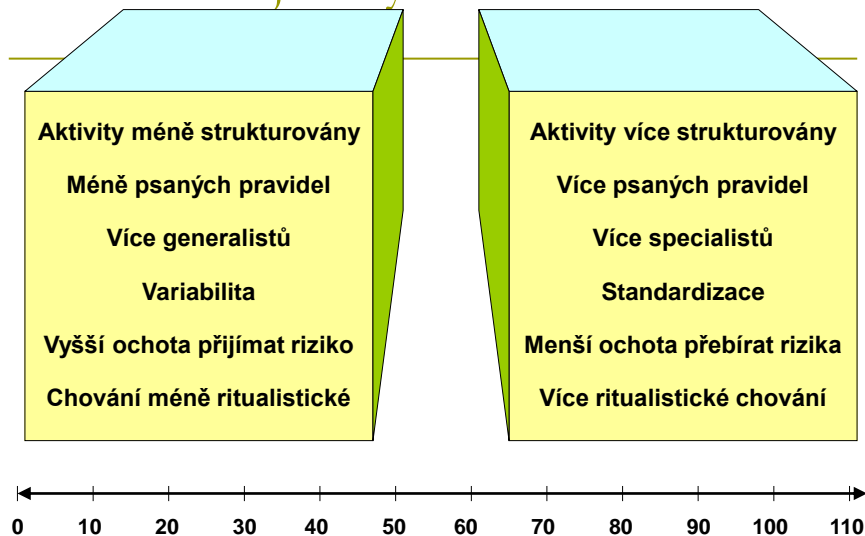
Odstup od moci



Source of tables of characteristics: Shenkar & Luo, International Business, 2004, p. 155, John Wiley
Slide by André M. Everett, 2008

23
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

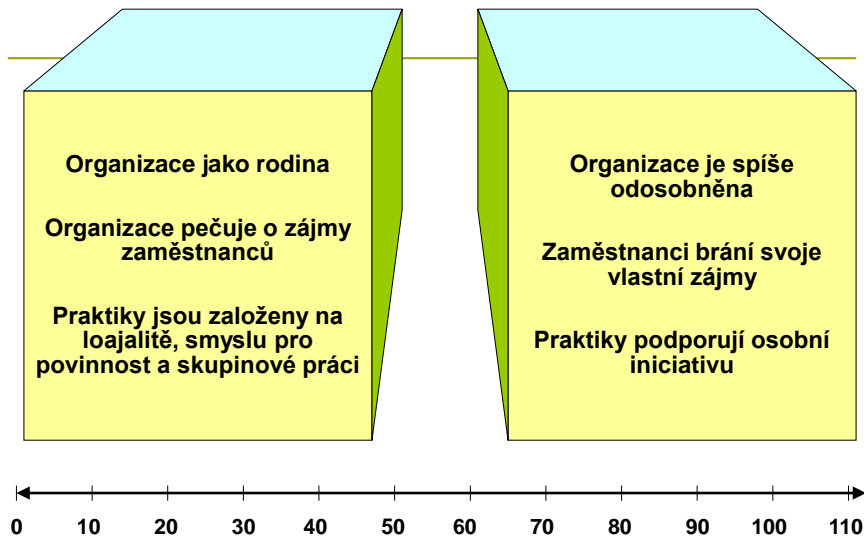
Obava z nejistoty



Source of tables of characteristics: Shenkar & Luo, International Business, 2004, p. 157, John Wiley
Slide by André M. Everett, 2008

24
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

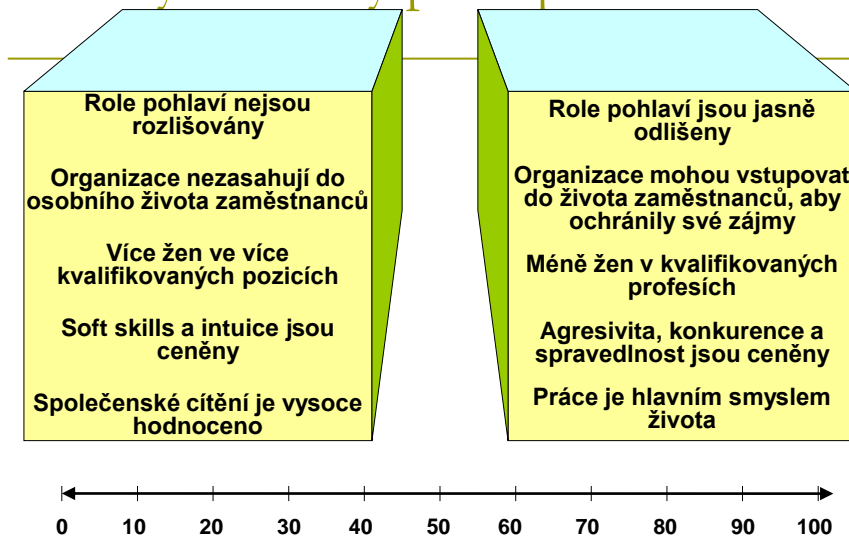
Individualismus - kolektivismus



Source of tables of characteristics: Shenkar & Luo, International Business, 2004, p. 158, John Wiley
Slide by André M. Everett, 2008

25
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

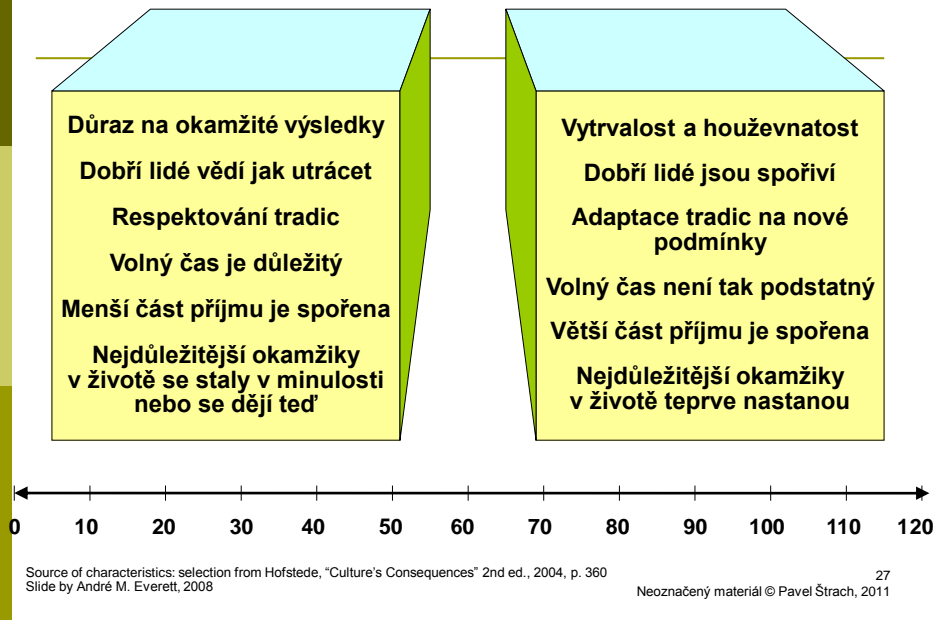
Mužský – ženský princip



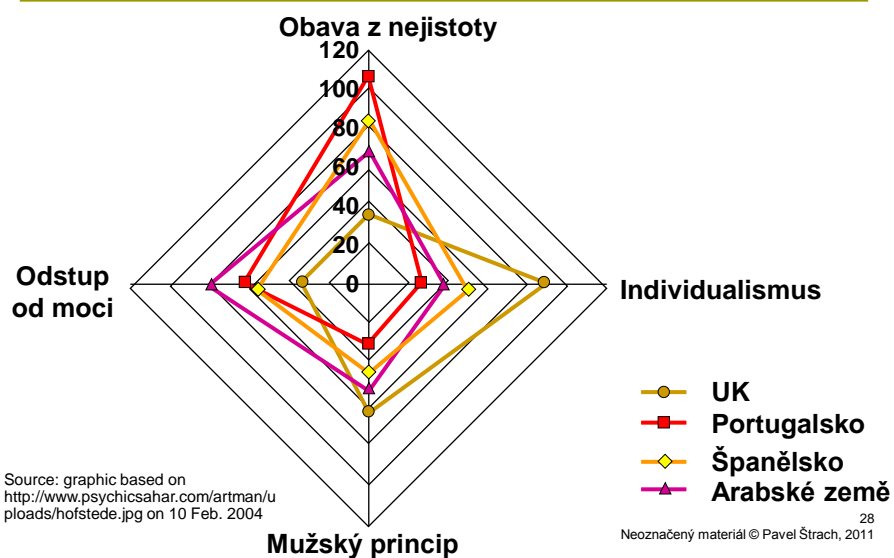
Source of tables of characteristics: Shenkar & Luo, International Business, 2004, p. 158, John Wiley
Slide by André M. Everett, 2008

26
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

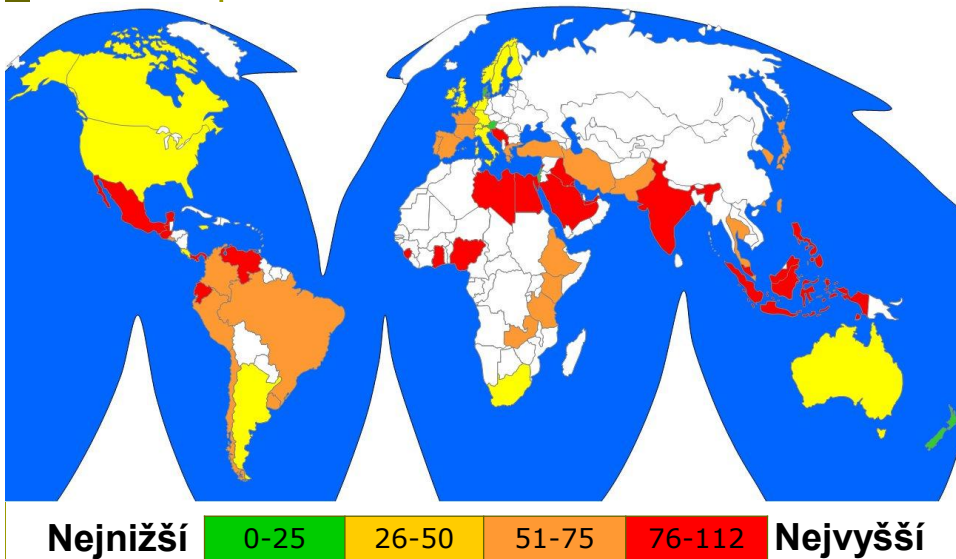
Dlouhodobá orientace



Vzorek – 4 země, 4 dimenze (Hofstedeova data)



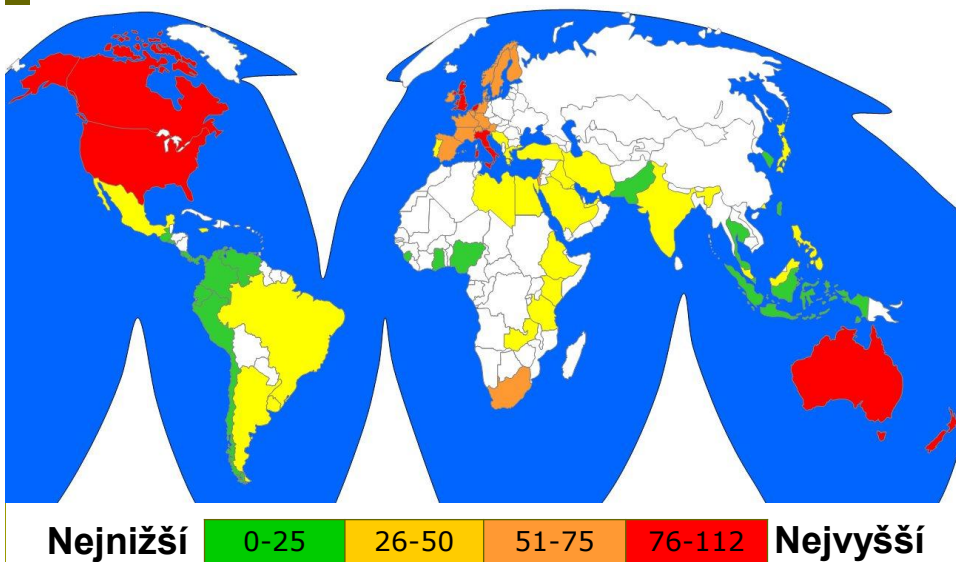
Odstup od moci



Nejnižší 0-25 26-50 51-75 76-112 **Nejvyšší**

Source: Data from Hofstede added to base map from lecture in European Culture and Diversity, 2002, by D.A. Green, University of Central England Business School, <http://bsstudents.uce.ac.uk/ecd/> Slide by André M. Everett, 2008 29
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

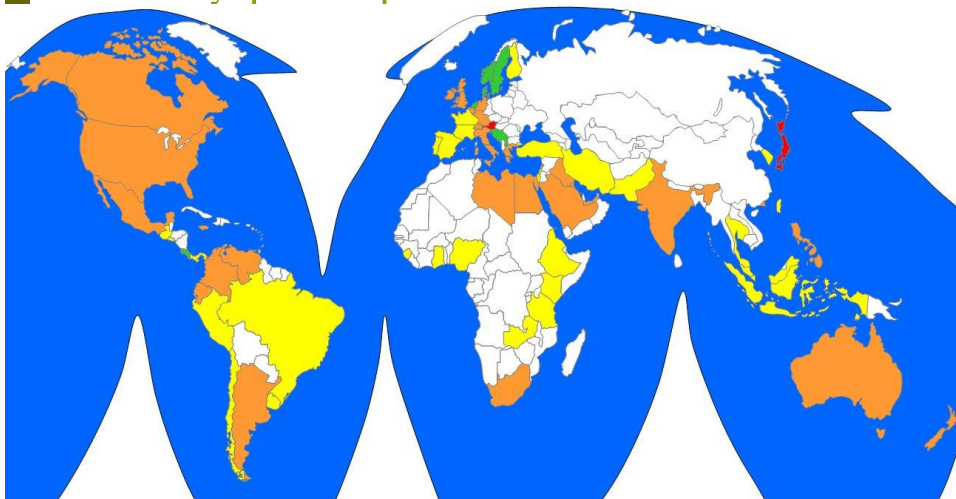
Individualismus



Nejnižší 0-25 26-50 51-75 76-112 **Nejvyšší**

Source: Data from Hofstede added to base map from lecture in European Culture and Diversity, 2002, by D.A. Green, University of Central England Business School, <http://bsstudents.uce.ac.uk/ecd/> Slide by André M. Everett, 2008 30
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Mužský princip

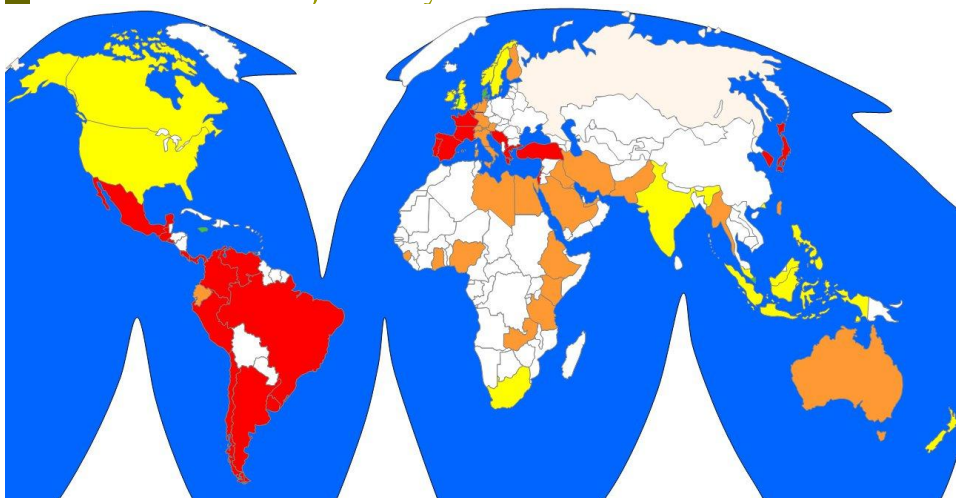


Nejnižší 0-25 26-50 51-75 76-112 **Nejvyšší**

Source: Data from Hofstede added to base map from lecture in European Culture and Diversity, 2002, by D.A. Green,
University of Central England Business School, <http://bsstudents.uce.ac.uk/ecd/>
Slide by André M. Everett, 2008

31
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Obava z nejistoty

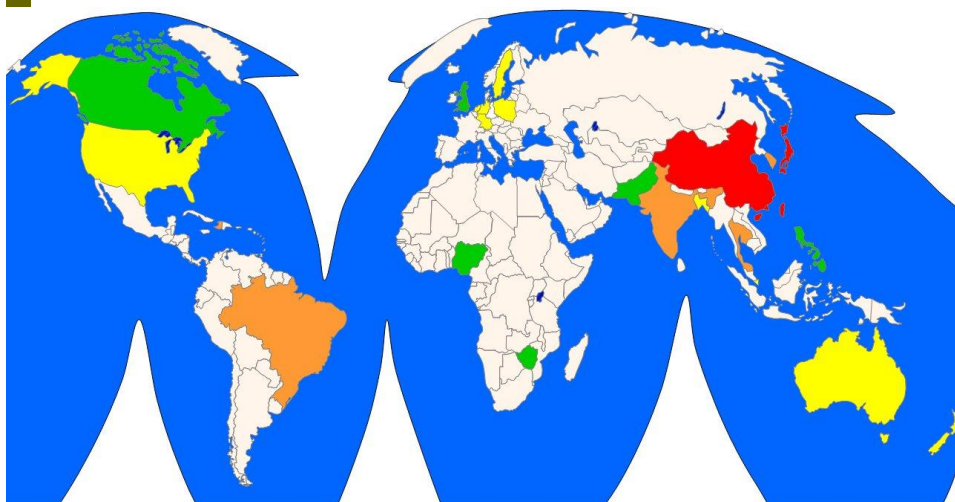


Nejnižší 0-25 26-50 51-75 76-112 **Nejvyšší**

Source: Data from Hofstede added to base map from lecture in European Culture and Diversity, 2002, by D.A. Green,
University of Central England Business School, <http://bsstudents.uce.ac.uk/ecd/>
Slide by André M. Everett

32
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Dlouhodobá orientace




Nejnižší 0-25 26-50 51-75 76-118 Nejvyšší

Source: Based on slide from lecture in European Culture and Diversity, 2002, by D.A. Green, University of Central England Business School, <http://bsstudents.uce.ac.uk/ecd/>
Slide by André M. Everett

33
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Porovnání evropských kultur

<i>Dimenze</i>	<i>Germánské země</i>	<i>Skandinávie</i>	<i>Rozvinuté románské země</i>
Odstup od moci	xxxx 	x 	xxxxx 
Obava z nejistoty	xxxx	xx	xxxxx
Individualismus	xxx	xxxx	xxx
Maskulinita	xxxx	x	xxx

34
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Výsledek pro střední Evropu



	Czechia	Hungary	Poland	Slovakia
Power distance	78	74	62	86
Individualism-collectivism	68	59	55	40
Uncertainty avoidance	81	89	85	57
Masculinity-femininity	81	102	87	127
Long vs short-term orientation	28	59	45	52

Source: Kolman et al. (2003) Cross-cultural differences in Central Europe.
Journal of Managerial Psychology 18-1 pp 76-88, table on pg. 80
Map on 4 June 2007 from http://www.asa-cz.cz/images/map_en.jpg

35
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Kritika Hofstedeho klasifikace

- Data jen z jedné firmy
- Výsledky reflektují dobu, v níž byla data sebrána
- Jen některé znaky/prvky kultury
- Jen částečné geografické pokrytí
- Bias – západní pohled na kulturu
- Měření přístupu nikoli chování
- Ekologická validita – nelze použít k měření „jedné“ země

Source: Shenkar, O., Luo, Y. (2008) International Business. Sage Publications, pp. 167-168

36
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Kulturní vzdálenost

- Jednoduché měřidlo stupně odlišnosti/podobnosti kultur
- Založeno na datech G. Hofstede
- Obvykle souvisí s fyzickou vzdáleností
- Opomíjí komplexitu a nuance kultury
- Kritika
 - Vzdálenost z A do B není stejná jako vzdálenost z B do o A
 - Vzdálenost se v čase proměňuje
 - Měřidlo není lineární
 - Každý rozdíl je *špatný* nebo důležitý
 - Metodologické problémy



Source: Shenkar (2001) Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. Journal of International Business Studies 32(3): 519-535.

37
Unmarked material © Pavel Štrach, 2011

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{1/6}

- Skupinové chování
 - Členství ve skupině
 - Přiznané nebo získané
 - Reflektuje zdroje a postavení
 - Kompetence
 - V některých společenstvích velký význam
 - V egalitářských společenstvích nižší důraz na přiznané skupinové členství
 - Lokální přístupy určují proces získávání pracovníků
 - Důležitost přináležetosti k jednotlivým skupinám se liší
 - Role mužů a žen
 - Role věku
 - Příbuzenské vazby

38
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{2/6}

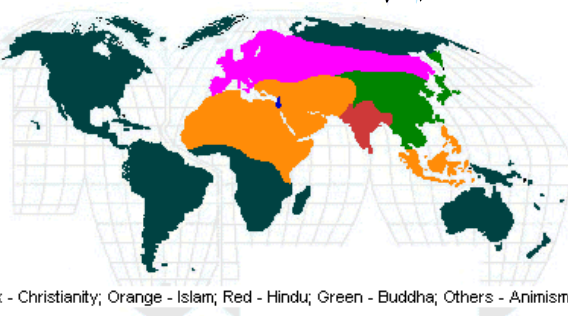
- Důležitost práce
 - V rozvinutých zemích pracuje většina lidí více, než kolik by byla potřeba k zajištění základních potřeb
- Protestantská pracovní morálka
 - Motivy pro práci se v různých zemích liší
 - Přístupy k práci se mění s dosahováním ekonomických efektů
- Víra v úspěch a odměnu
 - Lidé jsou více dychtiví práce, pokud
 - odměna za úspěch je vysoká
 - úsilí je přímo spojeno s odměnou
- Náboženství

39
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Náboženství a věřící ve světovém prostoru



Směr	Věřících
1 Křesťanství	2.1 miliardy
2 Islám	1.3 miliardy
3 Bez víry	1.1 miliardy
4 Hinduismus	900 milionů
5 Čínské tr. náb.	394 milionů
6 Budhismus	376 milionů
7 Domorodá náb.	300 milionů
8 Africká tradiční	100 milionů
9 Sikhism	23 milionů
10 Juche (N. Kor)	19 milionů
11 Spiritismus	15 milionů
12 Judaismus	14 milionů
13 Baha'i:	7 milionů
14 Jainismus	4.2 milionů
15 Šintoismus	4 milionů



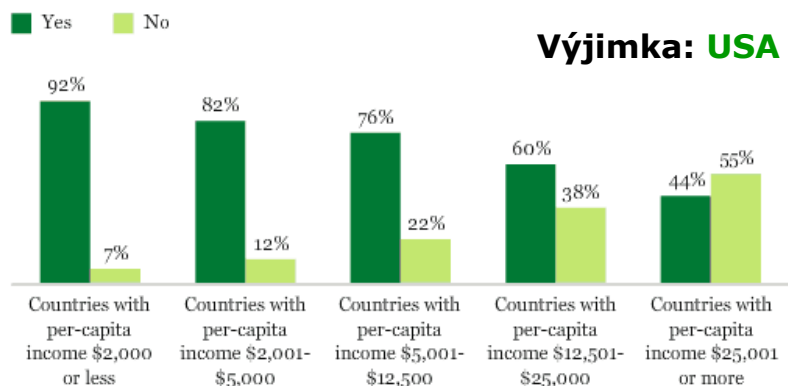
Data from Adherents.com (2005) Major Religions of the World
Ranked by Number of Adherents. Retrieved on 12 April 2006 from
http://www.adherents.com/Religions_By_Adherents.htm. Source of map unknown

40
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Religiosita a životní úroveň

Is religion an important part of your daily life?

Aggregate responses segmented by countries at different per-capita income levels



GALLUP POLL

Source: Steve Crabtree and Brett Pelham (2009, March 6) Religion Provides Emotional Boost to World's Poor. Gallup Inc. Retrieved on 22 June 2009 from <http://www.gallup.com/poll/116449/Religion-Provides-Emotional-Boost-World-Poor.aspx>

41
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Nevěřící (podle % populace, 2005)

	Země	% nevěřících	obyvatelstvo (2004, mil)
1	Sweden	85-46	8,98
2	Vietnam	81	82,69
3	Denmark	80-43	5,4
4	Norway	72-31	4,58
5	Japan	65-64	127,33
6	Czech Republic	61-54	10,25
7	Finland	60-28	5,21
8	France	54-43	60,42
9	South Korea	52-30	48,60
10	Estonia	49	1,34



Zuckerman, P. (2005) Atheism: Contemporary Rates and Patterns, chapter in The Cambridge Companion to Atheism, ed. by Michael Martin, Cambridge University Press: Cambridge, UK. Picture on 12 April 2006 from <http://www.licc.org.uk/imagine/files/sacred-secular-divide-body-copy-web.png>

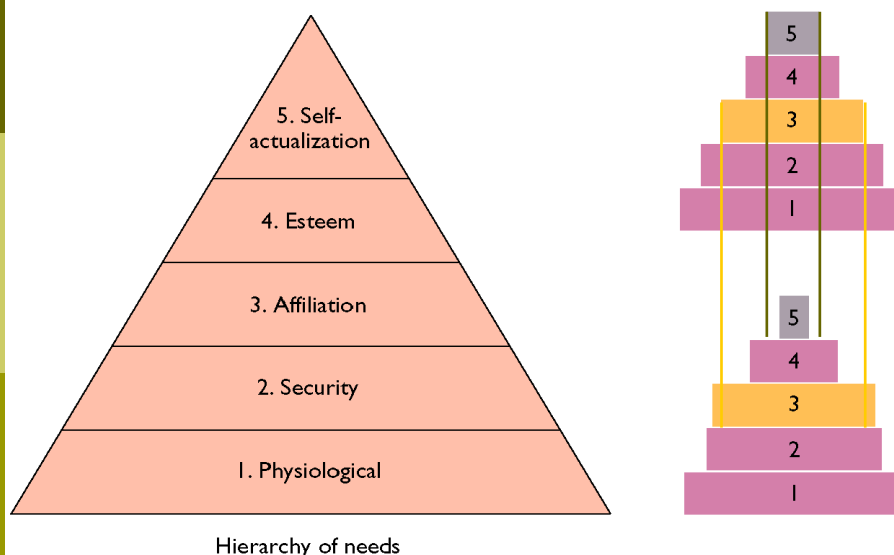
42
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{3/6}

- Práce jako zvyk
 - Pracovní morálka je závislá na zvyku
- Zaměření na výkon
 - Lidé zaměřeni na vysoký výkon chtějí:
 - Převzít osobní odpovědnost
 - Převzít určité riziko za účelem dosažení rozumných cílů
 - Zpětnou vazbu
 - Lidé, kteří se nezaměřují na výkon, často preferují spíše dobré sociální vazby
- Hierarchie potřeb (následující slide)
 - Důležitost úrovně potřeb se v různých zemích liší

43
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Porovnání hierarchie potřeb



Source: John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, International Business, 8th ed., Reading MA: Addison-Wesley, 1998, p. 73

44
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{5/6}

- Jedinec vs. skupina
- Komunikace
- Neverbální komunikace
 - Barevné asociace, osobní prostor, čas, gesta, mimika, stratifikační markanty
- Jazyk
 - Všechny jazyky jsou komplexní a zahrnují v sobě mnoho o prostředí, ve kterém vznikaly
 - Společný jazyk (v zemích a mezi zeměmi) působí jako sjednocující síla

⁴⁵
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{4/6}

- Význam povolání
 - Vnímání toho, které profese jsou „nejlepší“ se liší v různých zemích
- Důvěra v sebe sama
- Vztahy nadřízený - podřízený
 - Jsou národní rozdíly v:
 - Preferenci autokratických a konzultativních stylů managementu
 - Stupni důvěry mezi zaměstnanci
 - Přístupech k sebe-určení versus k víře v osud

⁴⁶
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

10 nejprestižnějších profesí

USA

1. Hasič
2. Vědec
3. Učitel
4. Lékař
5. Voják (důstojník)
6. Zdravotní sestra
7. Policista (důstojník)
8. Kněz (duchovní)
9. Farmář
10. Inženýr

Česká republika

1. Lékař
2. Vědec
3. Učitel
4. Programátor
5. Projektant
6. Soudce
7. Soukromý zemědělec
8. Starosta
9. Profesionální sportovec
10. Manažer

Sources: for USA - Harris Interactive poll and U.S. Department of Labor, August 2009; for CZ – CVVM poll, July 2007

⁴⁷
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Světové jazyky (rodilí mluvčí)

<u>Jazyk</u>	<u>Milionů rodilých mluvčích</u>
1 Čínština	1160 (<i>Mandarin a dialekty</i>)
2 Angličtina	405
3 Španělština	300
Hindština	300
5 Ruština	205
6 Bengálština	195
7 Arabština	170
8 Portugalština	165
9 Indonéština	150
10 Japonština	125
11 Němčina	100



Source: HJ de Blij & AB Murphy, Human Geography, NY: Wiley 1999, in Shenkar & Luo, Intl. Bus., NY: Wiley 2004 p. 152

⁴⁸
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Světové jazyky (mluvčí celkem)

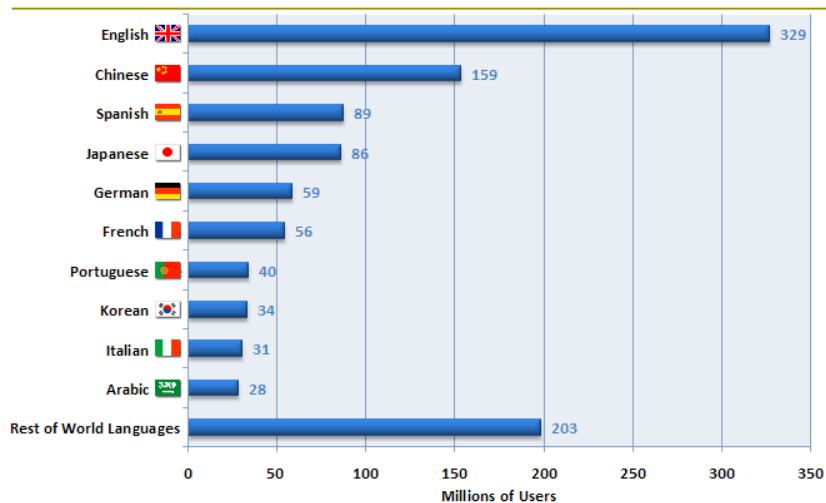
1. Angličtina (1.4 mld)
2. Čínština (1 mld)
3. Hindština (700 mil)
4. Španělština (280 mil)
5. Ruština (270 mil)
6. Francouzština (220 mil)
7. Arabština (170 mil)
8. Portugalština (160 mil)
9. Malajština (160 mil)
10. Bengálština (150 mil)
11. Japonština (120 mil)
12. Němčina (100 mil)
13. Urdu (85 mil)
14. Italtina (60 mil)
15. Korejština (60 mil)



Source: The Cambridge Factfinder, Cambridge University Press, 1993
Map of European Languages on 3 June 2007 from <http://www.eurominority.org/documents/cartes/europe-languages-continent.gif>

Neznačený materiál © Pavel Strach, 2011

Top jazyky na internetu (mil. uživatelů)



Copyright © www.internetworldstats.com - Mar 19, 2007

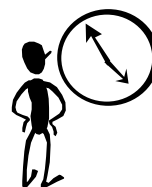
Retrieved on 4 June 2007 from
<http://www.internetworldstats.com/stats7.htm>

Neznačený materiál © Pavel Strach, 2011

50

Vzorce chování ovlivňující organizace ^{6/6}

- Vnímání and zpracovávání vjemů
 - Podněty – zvláště ty, které se týkají času a statusu
 - Pověst – Francouz a Němec v 50. letech na návštěvě Indie



- Získávání a hodnocení informací
 - Národní zvyklosti se liší podle
 - Zaměření na specializované vs. generické informace
 - Sekvenční vs. simultánní zvládnání situací
 - Zaměření na princip vs. zaměření na dílčí otázky (idealismus vs. pragmatismus)



51
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Etiketa jednání v mezinárodním prostředí (I.)

- Pozor na stereotypy a zevšeobecňování!
- Jak se vyhnout chybám:
 - Oblékejte se přiměřeně, jednejte podle hostitele
 - Potřeste rukou na signál hostitele
 - Oslovujte partnery nejdříve jejich tituly a příjmeními
 - Začínajte konverzaci formálně; neformální vztahy se mohou či nemusejí vyvinout později
 - Prozkoumejte, jaké pozornosti jsou odpovídající (pozor na přehnané dary a na alkohol)
 - Připijte alkoholem, jste-li vyzváni, ale nepožadujte ho
 - Prozkoumejte kalendář místních svátků a slavností
 - Nemluvte o politice, náboženství, pohlaví nebo etnických problémech; počasí, sport, kultura nebo cestování jsou dobrými tématy pro konverzaci

52
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Etiketa jednání v mezinárodním prostředí (II.)

- Jezte a pijte jako hostitelé (pokud můžete)
- Naučte se "děkuji" a "dobrý den" v místním jazyce
- Zůstaňte sami sebou
- Nikde neříkejte "to u nás"... Oceňte lokalitu.



53
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2011

Shrnutí

- Expatrianti
- Kultura
 - Akvizice kultury v čase
 - Hofstedeovy dimenze
- Kultury ve světovém přehledu

54
Neoznačený materiál © Pavel Štrach, 2010