

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Interkulturní odlišnosti managementu v zařízeních péče o malé děti

Intercultural differences in management in childcare facilities

Bc. Nikolay Demyan

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Interkulturní odlišnosti managementu v zařízeních péče o malé děti* potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 5. 12. 2022

Rád bych poděkoval doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné vedení této práce a za cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Také bych na tomto místě chtěl poděkovat všem respondentům, vedoucím dětských skupin, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu managementu vybraných organizací poskytujících péči o malé děti z hlediska interkulturních odlišností stylu a principů řízení jejich vedoucích pracovníků od majoritní společnosti. Analýza je založena primárně na pracích Geerta Hofstedeho a Roberta House, kteří odhalili sociologický fenomén kulturních dimenzí. Teoretická část práce je věnována rozboru současného legislativního rámce pro poskytování výchovy a vzdělávání předškolním dětem v České republice, postavení a role ředitele školy nebo neziskové organizace jako řídicího pracovníka. Zvláštní pozornost je věnována pojetí interkulturního managementu jako specifické oblasti řízení lidí a jsou rozebrány základní teorie kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho a Roberta House včetně zarámování celé situace do kontextu českého sociálního a kulturního prostředí. Praktická část je zaměřena na výzkum vybraných organizací poskytujících péči o malé děti. Vzhledem k omezenému počtu zařízení péče o malé děti v České republice s multikulturním pracovním kolektivem, ke zjištění interkulturních odlišností byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, a to rozbor případových studií pomocí polostrukturovaného interview s vedoucími pracovníky organizací poskytujících péči o malé děti. V praktické části jsou popsány strategie výzkumu, metody sběru dat a jejich následné vyhodnocení. Na základě analýzy dostupných dat a provedených rozhovorů byly zformulovány klíčová zjištění této práce. V závěru práce jsou sepsány doporučení pro řídicí pracovníky organizací poskytujících péči o malé děti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

management, interkulturní management, preprimární vzdělávání, řízení vzdělávací organizace, management vzdělávání, dětská skupina

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on the analysis of the management of selected organizations providing care for young children in terms of intercultural differences in the management style and principles of their managers from the majority society. The analysis is based primarily on the work of Geert Hofstede and Robert House, who revealed the sociological phenomenon of cultural dimensions. The theoretical part of the thesis is devoted to an analysis of the current legislative framework for the provision of early childhood education in Czech Republic and the position and role of the school or non-profit organization director as a manager. Special attention is paid to the concept of intercultural management as a specific area of people management and the basic theories of cultural dimensions of Geert Hofstede and Robert House are discussed, including the framing of the whole situation in the context of the Czech social and cultural environment. The practical part is focused on research of selected organizations providing care for young children. Due to the limited number of childcare facilities in the Czech Republic with a multicultural workforce, a qualitative research method, namely case study analysis using semi-structured interviews with managers of childcare organizations, was chosen to identify intercultural differences. The practical section describes the research strategies, data collection methods and subsequent evaluation. Based on the analysis of the available data and the interviews conducted, the key findings of this thesis were formulated. The thesis concludes with recommendations for managers of organizations providing care for young children.

## **KEYWORDS**

management, intercultural management, pre-primary education, management of educational organization, education management, children group

## Obsah

Úvod .....	7
1 Teoretická část .....	9
1.1 Management ve vzdělávacích organizacích .....	9
1.1.1 Charakteristika managementu .....	9
1.1.2 Institucionální organizace v oblasti rané péče a preprimárního vzdělávání v ČR .....	12
1.1.3 Řízení školy jako vědecká a aplikovaná disciplína .....	16
1.1.4 Shrnutí .....	21
1.2 Interkulturní management .....	22
1.2.1 Globalizace a kultura .....	22
1.2.2 Interkulturní komunikace .....	25
1.2.3 Interkulturní management .....	26
1.2.4 Shrnutí .....	29
1.3 Interkulturní komunikace: hodnoty a normy .....	30
1.3.1 Kulturní standardy A. Thomase .....	30
1.3.2 Kulturní dimenze G. Hofstedeho .....	31
1.3.3 Kulturní dimenze F. Trompenaarse .....	35
1.3.4 Výzkum GLOBE .....	36
1.3.5 Omezení teoretických modelů .....	41
1.3.6 České kulturní a sociální prostředí .....	44
1.3.7 Shrnutí .....	46
2 Praktická část .....	48
2.1 Struktura výzkumu .....	48
2.1.1 Cíl a přínos této práce .....	48

2.1.2	Kvalitativní výzkum a jeho úskalí .....	49
2.1.3	Strategie výzkumu .....	50
2.1.4	Metody a procedury sběru dat .....	53
2.2	Případová studie č. 1 .....	58
2.2.1	Profil respondenta.....	58
2.2.2	Analýza informace o zařízení péče o malé děti.....	59
2.2.3	Rozhovor s vedoucím pracovníkem .....	61
2.3	Případová studie č. 2 .....	65
2.3.1	Profil respondenta.....	65
2.3.2	Analýza informace o zařízení péče o malé děti.....	66
2.3.3	Rozhovor s vedoucím pracovníkem .....	68
2.4	Případová studie č. 3 .....	71
2.4.1	Profil respondenta.....	71
2.4.2	Analýza informace o zařízení péče o malé děti.....	71
2.4.3	Rozhovor s vedoucím pracovníkem .....	72
2.5	Výsledky výzkumu a klíčová zjištění .....	76
2.5.1	Hodnoty kulturních dimenzí ve sledovaných kulturách .....	76
2.5.2	Výsledky výzkumu.....	78
2.5.3	Klíčová zjištění .....	81
	Závěr.....	85
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	88
	Seznam příloh.....	96

## Úvod

Dnešní doba globálního propojení pracovního trhu nejen v rámci Evropské unie, ale i celého světa představuje výzvu nejen pro velké nadnárodní korporace, ale zejména pro menší hráče. Otevřený trh práce v celé Evropské unii umožňuje vybrat si místo, kde budete žít a pracovat, aniž byste byli omezeni zemí svého narození. Fenomén migrace, ať už z ekonomických, sociálních, nebo humanitárních důvodů, byl předmětem nejedné publikace či vědecké práce. Akademická pozornost se také zaměřila na studium kulturních zvláštností jednotlivých národů, hledání společných oblastí, setkávání dvou či více kultur v určité zemi nebo již v určité organizaci.

V České republice se nesetkáme běžně na každém pracovišti se zaměstnáním cizinců. Je to dáno jak národnostním složením obyvatel a poměru příslušníků cizích států k majoritní společnosti, tak i českými kulturními standardy. Dalo by se říci, že to platí i pro oblast školství, potažmo pro zařízení péče o malé děti.

Pojmem „zařízení péče o malé děti“ jsou v této práci označeny zejména dětské skupiny, které vznikly jako náhrada zrušených jeslí v r. 2014. Pod tento pojem by se daly zařadit dále i mateřské školy a soukromé subjekty poskytující služby hlídání, péče nebo výchovy na základě živnostenského oprávnění.

Zvolené téma je zajímavé z několika důvodů. Výzkumů, které by se věnovaly oblasti interkulturního managementu, je relativně málo. Stejně tak oblast péče o děti v raném věku v dětské skupině z důvodu nedávného legislativního ukotvení má omezený počet publikací, jež by se věnovaly primárně tomuto typu zařízení. Publikací nebo statí, které by se soustředily na interkulturní management v zařízeních předškolní péče a vzdělávání nejen v České republice, ale i ve světě, najdeme jen omezené množství.

Přítom konkrétně tato oblast bádání může být přínosná z hlediska potvrzení nebo vyvracení existence ošidností v interkulturním managementu zařízení péče o malé děti. Takto úzce vymezená oblast umožňuje hlubší zkoumání konkrétních jevů, příčin a důsledků jejich vzniku a odhalení souvislostí. Zvolená oblast navíc umožňuje provést výzkum v rámci psaní závěrečné práce, ale zároveň výsledky výzkumu mohou představovat zájem pro případné rozvinutí dalšího výzkumu v rámci školského managementu.



Cílem této práce je poskytnutí analýzy managementu vybraných organizací poskytujících péči o malé děti z hlediska interkulturních odlišností stylu a principů řízení jejich vedoucích pracovníků od majoritní společnosti. Analýza bude založena na pracích Geerta Hofstedeho a Roberta House, kteří odhalili sociologický fenomén kulturních dimenzí. Hlavní výzkumná otázka této práce zní: Jak silně ovlivňuje české kulturní prostředí cizojazyčná zařízení péče o malé děti z pohledu managementu?

V teoretické části je definován pojem „management“, je poskytnut rozbor současného legislativního rámce pro poskytování výchovy a vzdělávání předškolním dětem, je rozebráno postavení a role ředitele jako řídicího pracovníka. Zvláštní pozornost je věnována pojetí interkulturního managementu jako specifické oblasti řízení lidí. Ve třetí kapitole teoretické části jsou rozebrány základní teorie kulturních dimenzí včetně zarámování celé situace do kontextu českého sociálního a kulturního prostředí.

V praktické části jsou podrobně uvedeny cíl a přínos této práce, je detailně rozebrána struktura výzkumu a jeho strategie. Byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, na základě publikace Hendla (2005) byly stanoveny vhodné metody a procedury sběru dat. V praktické části jsou dále obsazeny 3 případové studie vybraných zařízení péče o malé děti, každá s uvedeným profilem respondenta, analýzou informace o zařízení a poskytnutým rozhovorem. Analýza poskytnutých rozhovorů spolu s klíčovými zjištěními výzkumu je uvedena v poslední kapitole praktické části.

V závěru jsou popsány doporučení pro stávající a nová zařízení péče o malé děti, konkrétní zjištění výzkumu a úvaha nad dalším možným výzkumu v této oblasti.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Management ve vzdělávacích organizacích

### 1.1.1 Charakteristika managementu

Obecně lze anglický výraz *management* přeložit do češtiny jako *řízení*. *Řízení* je širší pojem, který se může týkat technických, biologických nebo společenských systémů, zatímco *management* se používá ve spojení se specifickým způsobem řízení v organizacích. Jde o řízení skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí. Management dále můžeme vnímat ve třech významových rovinách: samotný proces řízení, řídicí pracovníci (manažeři) a soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014, s. 12).

Vodáček pojímá management v několika směrech: jako lidskou činnost samotnou (tj. řízení sebe a ostatních), jako obsahovou náplň vědecké disciplíny se širokým aplikačním záběrem, jako činnost řízení na různých organizačních úrovních. Obecným posláním manažera je dosažení úspěšnosti v konkrétní organizační jednotce nebo ve zvoleném procesu. Autor zdůrazňuje, že dnešní koncepce manažera vychází z pojetí P. F. Druckera: „*manažer je především profese — a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvary, kolektivu), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.*“ (Vodáček, 2006, s. 13).

Váchal definuje management „*jako systém teoretických a praktických řídicích činností a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři.*“ (Váchal, 2013, s. 26).

Typické rysy managementu podle Vebera a Srpové jsou následující charakteristické manažerské aktivity:

- Specifické aktivity – zaměřené a působící na lidi tak, aby lidé (pracovníci) udělali, co je třeba. Metody managementu jsou rozhodování, plánování, organizování, kontrola aj.
- Tyto specifické aktivity jsou zaměřené na klíčové záležitosti nebo podstatné skutečnosti ovlivňující vývoj řízení organizace do budoucnosti.
- Řídicí činnosti musejí být podřízené stanovenému cíli.

- Cílový stav musí mít efekt (přínos) pro organizaci, s tím je úzce spjato riziko při vykonávání práce manažera.
- Manažer musí respektovat situaci kolem organizace, která je tvořena vnějším prostředím.
- Manažer musí umět čelit nejistotě, rozhodovat při omezeném množství informací nebo chaotických podmínkách (Veber a Srpová, 2012, s. 114).

Autoři dále uvádějí typické členění manažerských aktivit na strategické řízení, kdy dochází ke stanovení cílů a koncepce rozvoje organizace, taktické řízení, kdy jde o řídicí aktivity k naplnění strategie organizace, a operativní řízení probíhající na denní bázi (Veber a Srpová, 2012, s. 115).

Syslová upozorňuje na skutečnost, že stylů řízení existuje tolik, kolik je samotných lídrů. Každý styl řízení tak vyplývá z osobnosti lídra, mění se v závislosti na řízení týmu, organizaci, náročnosti cílů, na vnějších a vnitřních podmínkách. Obecně by se ale dalo je rozdělit do tří základních stylů řízení:

1. **Autokratický styl**, kdy vedoucí pracovník dává příkazy a očekává jejich splnění. Je rozhodný, rázný, dogmatický, má pravomoc udělit nebo odepřít odměny či postihy svým podřízeným.
2. **Demokratický styl**, kdy vedoucí pracovník diskutuje o aktivitách a rozhodnutích, radí se s podřízenými, podporuje je, aby se podíleli na chodu organizace.
3. **Liberální styl**, kdy vedoucí pracovník využívá svou moc jen omezeně, nechává na podřízených, aby si sami stanovili cíle a prostředky k jejich dosažení (Syslová, 2012, s. 53).

Moderní styl managementu spočívá více ve vedení lidí než v řízení. Vedení (angl. leadership) se tak vyznačuje několika klíčovými znaky: je soustředěno strategicky a míří vpřed, moc vedení je založena na hodnotách a principech organizace, vedení je orientováno na strategii, vizi, hodnoty a cíle organizace. Požadavky na lídra (vůdce) by se daly shrnout do čtyř oblastí: lídr patří do týmu, tj. nestojí „nad“ vedenými lidmi, ale spolu s nimi; lídr reprezentuje hodnoty a cíle organizace; lídr je odborník ve svém oboru a umí vést jiné odborníky; lídr naplňuje očekávání vedených lidí (Šedivý, 2017, s. 96).

Pilařová cituje práci Mintzberga a uvádí jeho klasifikaci rolí manažera. Manažer může zastupovat interpersonální, informační nebo rozhodovací roli s dalším členěním uvnitř těchto rolí:

- **Interpersonální role** spočívá ve výkonu role představitele organizace (např. při slavnostních rituálech, zastupování organizace navenek apod.), vedoucího (zadávání úkolů podřízeným, motivace a hodnocení pracovníků) nebo spojovatele (vytváření kontaktů mezi pracovníky a okolním světem, koordinace práce uvnitř firmy, budování vztahů).
- **Informační role** je založena na schopnosti manažera pracovat s informacemi. Role příjemce spočívá ve sběru a třídění informací z okolního světa (tisk, TV, internet, obchodní partneři, konkurence), role šířitele pak v poskytování získaných informací potřebným pracovníkům, a to v nezbytném množství. V roli mluvčího pak manažer reprezentuje organizaci okolí.
- **Rozhodovací role** jsou spojeny s realizací rozhodnutí: z role podnikatele manažer musí rozhodnout, které aktivity a změny budou pro organizaci užitečné, jako řešitel problémů se snaží najít způsoby překonání překážek, jako distributor zdrojů hospodaří s přidělenými zdroji (lidskými, finančními apod.), jako vyjednaváč rozhoduje o těch dohodách, jež mají být uzavřeny (Pilařová, 2016, s. 19–20).

Plamínek a Fišer představili svůj koncept v knize *Management by Competencies (MbC)* neboli *Řízení podle kompetencí*. Člení role pracovníků v organizaci na zastávání role lídra, manažera nebo vykonavatele. Toto členění v podstatě odpovídá členění manažerských aktivit na strategické, taktické a operativní. Lídr podle autorů má definovat strategický rámec organizace. Pro lídra je podstatné přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování.

Manažer odpovídá taktické úrovni plánování v organizaci. Autoři poukazují na skutečnost, že se jedná o nejtěžší roli v celé organizaci, protože nejen že má pochopit myšlenky lídra a zajistit jejich transfer k vykonavatelům, ale může dospět k jejich chybnosti (např. působením vnějších okolností) a má za cíl tyto pochybnosti vysvětlit. Manažer v konceptu *Management by Competencies* má až 12 úloh, jako jsou definice zdrojů, produktů, procesů nebo struktur, orientace, motivace, habilitace nebo integrace lidí aj.

Vykonavatel je v podstatě poslední článek organizačního procesu, který „bezprostředně mění vstupy na výstupy“, tj. jedná s běžnými pracovníky, kteří jsou řízeni. Hlavní úlohou vykonavatele je podávat výkon a pečovat o vlastní zdroje (Plamínek a Fišer, 2005, s. 57–63).

Pilařová na základě koncepce *Management by Competencies* rozlišuje tři role manažera: lídr, manažer a odborník.

Role lídra spočívá zejména ve tvorbě a tzv. prodeji strategie. Tvorba strategie zahrnuje definování cílů, mise a vize organizace pomocí různých analýz vnitřního a vnějšího prostředí (např. PEST-analýza, strukturální analýza aj.). Prodej spočívá v komunikaci uvnitř firmy k přesvědčení zaměstnanců o úspěšnosti zvolené strategie (tj. slovy autorky „koupě strategie“).

Role manažera obnáší naplnění strategických cílů za pomoci svých podřízených pracovníků. Klíčové úlohy jsou řízení procesů, řízení lidí, řízení rozpočtu a řízení projektů. Dělení procesů na ortoprocesy (zacílené na zákazníky a uspokojování potřeb), paraprocesy (podpůrné činnosti) a metaprocesy (vedení a řízení organizace) je převzato z publikace Plamínka a Fišera. Do řízení lidí spadá celý životní cyklus zaměstnance od nábory přes hodnocení po propouštění. Rozpočtové řízení vyžaduje kromě plnění pravidel čerpání peněžních prostředků i znalost strategie nebo vyjednávací dovednosti (např. ke schválení a obhajobě čerpání větších částek). Projektové řízení se soustředí na inicializaci, vedení a hodnocení projektů.

Role odborníka (v *MbC* vykonavatele) je důležitá především v malých a středních organizacích, kdy vedoucí pracovník (ředitel, jednatel) nejen plní vedoucí role lídra nebo odpovídá za chod organizace jako manažer, ale často sám vykonává odbornou práci, byť se jí nevěnuje naplno. Ve velkých korporacích vedoucí pracovníci nemusejí sami provádět odbornou práci, musejí ale mít povědomí o jejím charakteru. Jednou z nezbytných úloh v roli odborníka je metodická činnost (tvorba metodik, směrnic, postupů) (Pilařová, 2016, s. 22).

### **1.1.2 Institucionální organizace v oblasti rané péče a preprimárního vzdělávání v ČR**

Organizování představuje „*organizační struktury jak útvarové, tak i procesní, ale i novodobé sdružování organizací do strategických aliancí nebo do virtuálních týmů či organizací.*“

Organizace je „určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů. Kolektivní cíle zdůrazňují sdílené záměry členů, kteří jsou jich společně schopni dosáhnout efektivněji, než kdyby jednali samostatně.“ (Dědina, 2007, s. 16).

Charakteristickými znaky organizace podle Paulovčákové jsou:

- vymezení vůči okolnímu prostředí;
- stanovená organizační struktura;
- uvnitř organizace dochází k dělbě práce, organizování lidí, dalších zdrojů, procesů a systémů uvnitř organizace;
- respektování pravomoci a odpovědnosti v souladu s organizační strukturou;
- spolupráce a koordinace činností v rámci plnění společného cíle (Paulovčáková, 2019).

Jelikož cílem této práce je analýza managementu vybraných organizací v oblasti rané péče a preprimárního vzdělávání z hlediska interkulturních odlišností od majoritní společnosti, bude v této podkapitole rozebrána soustava vzdělávacích institucí a jiných organizací v České republice zabývajících se vymezenou oblastí.

Základními legislativními dokumenty v této oblasti jsou:

- školský zákon č. 561/2004 Sb. a zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb.,
- vyhláška o předškolním vzdělávání č. 14/2005 Sb.,
- zákon o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině č. 247/2014 Sb.
- vybraná ustanovení živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. včetně provádějících vyhlášek k dotčené oblasti.

Evropská informační síť Eurydice, jejíž úkolem je poskytování informací o vzdělávacích systémech a vzdělávací politice napříč Evropou, uvádí na svých webových stránkách aktuální přehled o vzdělávání na území členských zemí EU. Eurydice rozlišuje dvě významné společenské instituce v oblasti rané péče a předškolního vzdělávání v České republice: dětské skupiny a mateřské školy. Péče o malé děti taktéž může probíhat na základě živnostenského oprávnění v zařízeních pro péči o děti do 3 let zřizovaných nejen

soukromými fyzickými nebo právnickými osobami, ale také některými veřejnými subjekty (Česká republika: Vzdělávání a péče v raném dětství, 2021).

Paulovčáková definuje vzdělávací organizace následně: „*Vzdělávacími organizacemi z pohledu poskytovatele vzdělávání mohou být soukromé osoby, školy nebo školská zařízení, vzdělávací instituce státní, veřejné či soukromé nebo stát. V oblasti vzdělávání jsou za výstupy považovány zejména vzdělávací produkty a výsledky vědy a výzkumu.*“ (Paulovčáková, 2019).

**Mateřské školy** jako instituce byly zakládány v České republice již v 1. polovině 19. stol., především z důvodu rozšíření manufakturní výroby. Ve druhé polovině 19. stol. se v Čechách začaly objevovat německé *kindergarten*, vznikaly také dětské opatrovny, které nesly spíše sociální ráz, až později získaly výchovný prvek ve své činnosti (Kopáč, 1968). Název „školka“ jako první použil Jan Vlastimír Svoboda (1800–1844), který vypracoval stejnojmennou metodiku výchovné práce. Zákonnou úpravu dohledáme v ministerském výnosu o mateřských školách z roku 1872: rozlišovalo se mezi mateřskou školou, jeslemi a dětskou opatrovnou (Petrů Puhrová, 2018). V poválečném období došlo k další zákonné úpravě, v roce 1948 byl vydán „Zákon o jednotné škole“ a mateřské školy se zařadily do školství jako zatím nepovinná součást systému pro děti ve věku 3 až 6 let (Vališová, 2011). K r. 1989 Česká republika přešla na systém tržního hospodářství, následně k 1. lednu 2005 vstoupil v platnost nový školský zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Tento zákon nahradil nejen dosavadní školský zákon z r. 1984, ale i zákon o školských zařízeních z r. 1978 a zákon o státní správě a samosprávě ve školství z r. 1990. Nový školský zákon stanovil zásady a cíle vzdělávání, dvoustupňový systém tvorby vzdělávacích programů, jimiž se má cílů dosahovat, a výchovně-vzdělávací soustavu, která je má realizovat, která je tvořena školami, které uskutečňují vzdělávání na základě centrálně formulovaných rámcových vzdělávacích programů (Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009). Mateřské školy v České republice jsou zpravidla zřízeny obcemi, navštěvovat je můžou již dvouleté děti. Poslední ročník mateřské školy je povinný pro všechny děti, kterým k 1. září zbývá jeden rok do nástupu do povinné školní docházky. Tato změna byla zavedena novelou školského zákona v r. 2017.

Pro poskytování služeb preprimárního vzdělávání lze zřídit školskou právnickou osobu, která bude poskytovat vzdělávání v mateřské škole podle vzdělávacích programů. Školskou právnickou osobu může zřídit více zřizovatelů. Na školskou právnickou osobu se vztahují stejná ustanovení občanského zákoníku o založení, vzniku, zrušení a zániku právnické osoby, pokud to není upraveno školským zákonem.

Zřizovatelem mateřské školy může být:

- stát prostřednictvím samosprávních celků (kterými jsou obvykle kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí),
- vybraná ministerstva podle školského zákona,
- registrované církve, resp. jiná právnická osoba než ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí anebo fyzická osoba.

Školská právnická osoba vzniká na rozdíl od jiných právnických osob zápisem do rejstříku školských právnických osob, které vede Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. V mateřské škole může být dítě již od 2 let, zpravidla děti nastupují v momentě, kdy jsou více samostatné, tj. kolem 3 roku života.

**Dětské skupiny** nahradily v roce 2014 s nabytím účinnosti nového zákona zrušené jesle, které byly zřizovány Ministerstvem zdravotnictví podle § 38 zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu. Historická právní úprava jeslí byla velmi stručná, představovala jedinou větu bez dalších specifikací (Kancelář veřejného ochránce práv, 2013). Současná právní úprava prošla v roce 2021 novelizací, která přinesla několik významných změn, zejména stanovení standardů kvality péče o děti v dětské skupině, povinné další vzdělávání pečujících osob nebo specifikaci obsahu, tzv. plánu výchovy a péče o dítě.

Dětské skupiny dle platné legislativy může zřídit a provozovat omezený okruh právnických a fyzických osob, a to buď zaměstnavatel (fyzická nebo právnická osoba), který služby péče o děti v dětské skupině bude poskytovat jenom svým zaměstnancům, územní samosprávný celek, vysoká škola, registrovaná církev anebo nezisková organizace založená za účelem poskytování péče v dětské skupině. Fyzická osoba může poskytovat své služby v dětské skupině o kapacitě nejvýše 4 dětí.



Na závěr je důležité zmínit **soukromé subjekty** poskytující služby péče o malé děti v rámci živnostenského oprávnění. Jelikož živnostenský zákon neřeší obsah poskytovaných služeb, pouze stanoví požadavky na odbornou kvalifikaci personálu a požadavky na prostory, kde se bude služba uskutečňovat, je pro účely této práce tato forma zařízení péče o malé děti nevýznamná.

### 1.1.3 Řízení školy jako vědecká a aplikovaná disciplína

Podle Průchy, Walterové a Mareše je vzdělávací politika: „*Odborná činnost vytvářející základní strategie pro plánování, hodnocení, budoucí rozvoj vzdělávací soustavy na celostátní úrovni. Zahrnuje též rozhodnutí o financování vzdělávací soustavy, skladbě a pluralitě školství, přístupnosti vzdělání, legislativních základech vzdělávací soustavy.*“ (Průcha, 1995, s. 272).

Řízením (managementem) školy se zabývá vědecká disciplína *školní*, častěji *školský management*, která spojuje poznatky z obecné teorie řízení, ale také poznatky z jiných společenských věd (psychologie, pedagogika, sociologie). Dále jde o poznatky z oblasti ekonomie a práva. Tureckiová zdůrazňuje, že školský management lze rozdělit do tří úrovní řízení: „*makrořízení (strategické řízení ve školství, vazby, funkce a role aktérů školské soustavy...), mikrořízení (tj. vlastně školní management, respektive management školy, zabývající se řízením školy zejména v oblasti pedagogického, ekonomického, právního a personálního řízení školy) a řízení pedagogického procesu (tzv. pedagogický management).*“ (Tureckiová, 2012, s. 83).

Školský management se nesoustředí jen na teoretické poznatky, ale především na aplikované znalosti. Pisoňová ve své práci upozorňuje na dvojí roli ředitele školy – je školským manažerem a zároveň je pedagogickým zaměstnancem zapojeným do procesu výuky: „*Obe vyžadujú plné profesijné nasadenie a očakáva sa, že riaditeľ školy bude nielen najschopnejším manažérom procesov výchovy a vzdelávania na škole, ale aj učiteľom s excelentnými pedagogickými kompetenciami a výsledkami pedagogickej činnosti.*“ (Pisoňová, 2017, s. 118-119).

Trojan ve své publikaci cituje významnou pedagogickou literaturu k této problematice a vyzdvihuje tři základní role ředitele školy: líder (strategický rámeček), manažer (taktický rámeček) a vykonavatel (operativní rámeček): „*Z každodenní praxe je zřejmé, že ředitel školy*

*v rámci své funkce vykonává všechny tři role – při konkurzu předkládá koncepci rozvoje, tedy vize organizace (lídr), a během svého funkčního období ji konkrétními kroky převádí do praxe (manažer). Zcela nespecificky je i vykonavatelem – jako pedagogický pracovník vykonává přímou výchovnou nebo vyučovací povinnost.*“ (Trojan, 2021, s. 10). Tyto role jsou v podstatě totožné s konceptem rolí manažera v již rozebrané koncepci *Management by Competencies*.

Zákonná úprava pro zastávání funkce **ředitele školy** (ať už základní, střední, nebo uváděné mateřské) je řešena v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, a to v § 5 – *Předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy*. Ředitelem se může stát osoba, která splňuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka a zároveň má odpovídající délku praxe jako pedagogický pracovník, řídicí pracovník na jiné pozici nebo pracovník v činnosti ve výzkumu a vývoji. Délka praxe pro řízení mateřských škol je stanovena na 3 roky (Regionální školství, 2021).

Polášková upozorňuje na zvláštní postavení ředitele školy, pokud je zároveň statutárním orgánem, tedy tím, kdo má právo jednat za organizaci. Musí plnit nejen ustanovení školského zákona, ale taktéž zákoníku práce, přičemž v tomto případě bude vystupovat jako zaměstnavatel a zaměstnanec zároveň. Sám se sebou podepisuje pracovní smlouvu, sám sebe vysílá na pracovní cesty nebo schvaluje dovolené. K těmto situacím dochází nejčastěji v soukromém sektoru, tj. ve školách zřízených fyzickou nebo právnickou osobou.

Autorka dále zdůrazňuje, že dobrý ředitel školy má nejen plnit kvalifikační kritéria podle školského zákona, prokázat délku praxe na obdobné pozici nebo disponovat komunikačními schopnostmi a manažerskými kompetencemi, ale zároveň propojovat role leadera a manažera (tedy vedoucího). Má „*mít zdravou míru sebevědomí, organizační schopnosti, schopnosti plánovat a mít svou vizi, umět přesvědčovat bez prvku manipulativního chování, monitorovat, hodnotit a motivovat.*“ (Polášková, 2022, s. 18).

U Trojana najdeme dokonce trojí vnímání kompetencí ředitele školy:

- a) kompetence ředitele školy jako vzdělávací instituce, ve smyslu „školských“ předpisů (do této oblasti bychom mohli zahrnout i výkon státní správy ve školství);
- b) kompetence ředitele jako zástupce zaměstnavatele: tj. v pracovněprávních vztazích;

- c) kompetence ředitele jako statutárního zástupce organizace, který za tuto organizaci vystupuje navenek, a dostává se tím do rozmanitých interakcí s dalšími právníckými a fyzickými osobami (Trojan, 2021, s. 43).

Trojan upozorňuje na širokou autonomii ředitele školy jakožto zčásti veřejného činitele (ředitel školy přijímá svým rozhodnutím žáky k předškolnímu, základnímu nebo střednímu vzdělávání), ale zároveň na široký výčet práv a povinností ředitele školy, které ukládá jak školský zákon, tak i zákon o pedagogických pracovnících. V rámci výkonu funkce řídicího pracovníka vzdělávací instituce má ředitel např. tyto kompetence:

- rozhodování ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb (pokud zákonem není stanoveno jinak),
- odpovědnost za poskytování vzdělávání a školských služeb,
- odpovědnost za pedagogickou a odbornou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- odpovědnost za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky (Trojan, 2021, s. 44).

Zmíněné kompetence jsou obsazeny v ustanoveních školského zákona – ředitel musí vydat školní vzdělávací plán, školní nebo vnitřní řád, může rozhodnout o pozici asistenta pedagoga nebo převodu žáka na individuální vzdělávací plán. Některé kompetence ředitele ovšem najdeme v zákoně o pedagogických pracovnících: stanovení týdenní pracovní doby pedagogů, povinnost zajištění dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků nebo právo k umožnění výkonu práce pedagoga bez předepsané kvalifikace.

Školský zákon nevymezuje nijak zásadně kompetence v oblasti ekonomické, ta je řešena v obecné rovině odpovědnosti za použití finančních prostředků státního rozpočtu. Do působnosti ředitele mimo jiné spadá právo stanovit výši úplaty za vzdělávání (nebo školské služby) a případně snížit nebo prominout tuto úplatu.

Do kompetencí ředitele taktéž patří zřízení školské rady, která je až na jednu výjimku poradním orgánem školy. Tuto výjimku najdeme ve školském zákoně: „*školská rada... schvaluje výroční zprávu o činnosti školy, schvaluje školní řád, ve středních a vyšších odborných školách stipendijní řád, a navrhuje jejich změny, schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků v základních a středních školách.*“ Trojan tady

poukazuje na potřebu mít souhlasné stanovisko školské rady při těchto úkonech. Je důležité doplnit, že školská rada se nezřizuje při mateřských školách (Trojan, 2021, s. 44).

Kromě samotných práv a povinností vyplývajících ze školského zákona musí ředitel školy vystupovat také jako zástupce zaměstnavatele (v tomto případě školské právnické osoby). Toto mu ukládá zákon č. 262/2002 Sb., zákoník práce. Trojan zde znovu poukazuje na problematiku potřeby rozsáhlých znalostí v oblasti pracovněprávních vztahů, které často přesahují kompetence čistě pedagogického pracovníka. Tato funkce je v naprosté většině případů neoddelitelná od funkce ředitele školy. Profesionální požadavky na pedagogy jakožto zaměstnance školy řeší zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. Kromě požadavku na odbornou způsobilost dále stanoví rozsah přímé a nepřímé pedagogické činnosti, potřebu dalšího vzdělávání, upravuje podmínky pracovního poměru a jeho platnosti.

Stejně jako Polášková poukazuje Trojan na zastávání další funkce ředitelem školy – v českých podmínkách je zcela běžným jevem výkon ředitele školy funkce statutárního orgánu. Statutární orgán je orgán právnické osoby, který ji může zastupovat ve všech záležitostech, zejména za ni může jednat s klienty, obchodními partnery, potenciálními zaměstnanci či s jakýmikoliv jinými třetími osobami. Ředitel školy tedy má další pravomoci v oblasti zastupování školy a další povinnosti vyplývající ze zákona o účetnictví, zákona o finanční kontrole, zákona o zdraví lidu atd. (Trojan, 2021, s. 51).

Právní úprava nároků na statutární orgán **nestátních neziskových organizací** (včetně těch, které poskytují služby péče o děti v dětské skupině) na rozdíl od školství není natolik specifická. Vít (2015, s. 47) rozlišuje několik typů nestátních neziskových organizací: korporace (nejčastěji spolky, zájmová sdružení právnických osob nebo sociální družstva), fundace (nadace a nadační fondy) a ústavy (ústavy a obecně prospěšné společnosti, které již nelze zakládat). Zákon o dětských skupinách striktně omezuje okruh poskytovatelů na:

- ústav,
- spolek,
- obecně prospěšnou společnost,
- nadaci nebo nadační fond (Vít, 2015, s. 47).

Příčemž u prvních tří typů nestátních neziskových organizací musí být činnost poskytování služby péče o dítě v dětské skupině v souladu se zřizovací listinou. Pro účely této práce budou posuzovány jen první dva typy nestátních neziskových organizací.

Vít dále komentuje občanský zákoník v oblasti samosprávy spolku následovně:

*„Pokud jde o orgány spolku, zde je situace o něco složitější. Zákon stanoví, že spolek má statutární a nejvyšší orgán. Přitom statutární orgán (individuální – předseda, nebo kolektivní – výbor) za spolek jedná a zpravidla řídí jeho činnost, nejvyšší orgán (členská schůze) pak zpravidla určuje hlavní zaměření činnosti spolku, rozhoduje o změně stanov, schvaluje výsledek hospodaření spolku, hodnotí činnost dalších orgánů spolku i jejich členů, rozhoduje o zrušení spolku a jeho přeměně, rozhoduje o přijetí a vyloučení členů.“ (Vít, 2015, s. 50).*

Spolek může určit, zda svou činnost bude poskytovat vybranému okruhu lidí (zpravidla členové spolku), anebo tato činnost bude poskytována široké veřejnosti. Autor upozorňuje, že spolek může být ze své povahy „vzájemně prospěšný“, tedy prospěšný jen svým členům (Vít, 2015, s. 48).

Ústav na rozdíl od spolku vždy musí poskytovat své služby tak, aby byly rovnocenně dostupné za předem stanovených podmínek. Základním rysem ústavu je poskytování služeb. Ústav musí mít vedle statutárního orgánu v podobě ředitele i správní radu, která je nejvyšším správním orgánem ústavu, volí a odvolává ředitele ústavu, dohlíží na výkon jeho působnosti nebo schvaluje rozpočet a účetní závěrku a výroční zprávu ústavu (Vít, 2015, s. 80-85).

Dle občanského zákoníku se statutárním orgánem spolku nebo ústavu může stát kdokoliv, kdo dosáhl plnoletosti, je svéprávný a nebyl odsouzen za úmyslný trestní čin. Zákon o dětských skupinách pak v podstatě upřesňuje povinnost bezúhonnosti statutárního orgánu v podmínkách poskytování péče o dítě v dětské skupině.

Zákon o dětských skupinách stanovuje dále nutnost zajistit odbornou způsobilost tzv. pečujících osob, které se starají o děti v dětské skupině. Tato povinnost se ovšem nevztahuje na statutární orgán nestátní neziskové organizace, pokud nevykonává zároveň práci pečující osoby.

Šedivý podává orientační náplň práce ředitele neziskové organizace:

1. *komunikace a rozvíjení vztahu se statutárními orgány (správní radou) nebo zřizovateli;*
2. *strategické plánování;*
3. *nastavení a řízení procesu v organizaci;*
4. *řízení lidí včetně personalistiky;*
5. *finanční řízení – plány, rozpočty, cash flow, vyhodnocování, jak jsou plněny plány;*
6. *kontrolní činnost a zpětná vazba;*
7. *public relations;*
8. *reprezentace NO navenek;*
9. *fundraising;*
10. *marketing;*
11. *lobbying;*
12. *práce na rozvoji organizace (Šedivý, 2017, s. 135).*

Jak si lze všimnout, ve většině bodů se tato náplň práce překrývá s obsahem činnosti ředitele školy. Snad jediná činnost, která nepřísluší řediteli školy, je fundraising. Na druhou stranu ředitel školy dozajista bude chtít sehnat nejen financování běžným způsobem (ať už ze státního rozpočtu, nebo přes výběr úhrady od rodičů), ale i využít svého postavení sociálně významné osoby a oslovit potenciální partnery na úrovni obce, kraje nebo státu. Těchto 12 bodů lze klidně použít i při práci ředitele školy, zvláště pokud se dotýčný chce stát dobrým manažerem.

V souvislosti s kvalitním vedením školy nebo neziskové organizace lze zmínit pojem **učící se organizace**, kterou vyzdvihují Hrubá a Chvál ve své publikaci. Každou organizaci můžeme vnímat z hlediska proměny v čase: buď je neměnná a stabilní, pak spíše časem stagnuje, anebo je proměnlivá, tvořící se, rozvíjející se. Autoři podotýkají, že změna musí být řízena a vést k pozitivním změnám v organizaci. Nejlepším vzorem je podle nich taková organizace, která dokáže podporovat učení svých pracovníků a zároveň se sama průběžně transformuje (Hrubá a Chvál, 2019, s. 198–200).

#### **1.1.4 Shrnutí**

Z citované literatury a legislativní úpravy jak školských institucí, tak nestátních neziskových organizací poskytujících služby péče o děti v dětské skupině vyplývá několik zjištění.

Pojem „*management*“ můžeme chápat v několika rovinách: jako samotný proces vedení, organizování a kontrolování sebe a ostatních lidí; jako obsahovou náplň vědecké disciplíny; anebo jako činnost řízení organizačními celky na různých organizačních úrovních.

V České republice v r. 2022 existují tři základní možnosti k poskytování služeb výchovy a péče o děti raného a předškolního věku: buď v mateřské škole, v dětské skupině, anebo na základě živnostenského oprávnění jako fyzická nebo právnická osoba. Každá instituce má svá pravidla k poskytování výchovy dle zvláštních právních norem.

Ředitel školy může vystupovat v několika rolích:

- lídr: tvoří koncepci školy, představuje záměr;
- manažer: musí dobře umět vést lidi, starat se o lidské zdroje, motivovat a hodnotit učitele;
- odborník: k naplnění zákonné povinnosti plnění přímé pedagogické praxe.

Vedoucí pracovník tak postupně zastupuje veškeré role podle H. Mintzberga a prochází celým procesem řízení od strategického plánování po taktické a operativní rozhodování.

Nestátní neziskové organizace nemají zákonem stanovené povinnosti k výkonu přímé práce statutárním orgánem. Vedoucí pracovník neziskové organizace poskytující služby péče o děti v dětské skupině teoreticky nemusí zastávat pozici odborníka, a soustředit se tak jen na role lídra a manažera. V praxi zejména z důvodu omezených finančních prostředků často dochází k situacím, kdy vedoucí pracovníci zařízení péče o malé děti musejí vykonávat i roli odborníka (tedy pečovat o děti stejně jako ostatní zaměstnanci dětské skupiny).

## **1.2 Interkulturní management**

### **1.2.1 Globalizace a kultura**

Celosvětový vývoj posledních 30 let přispívá k větší provázanosti různých regionů, zemí a kultur. Dnes již skoro nenajdeme člověka, ať v Evropě, Asii, nebo Africe, který by se nesetkal s transnacionálními korporacemi. V bytě obyčejného Čecha tak najdeme švédský nábytek (Ikea), tropické ovoce (banány z Ekvádoru), americké počítače a mobily (IBM, Apple), německé auto v garáži (Volkswagen) atd. Nikoho nepřekvapí asijský turista v centru Prahy, stejně jako pražští turisté nikoho nepřekvapí v centru Dillí. Dnešní svět není

izolovaný, ale propojený. Tomuto procesu se říká „globalizace“. Je to spontánní, neřízený proces, který vede ke vzájemné integraci některých společností na vyšší – právě globální – úrovni. Mezinárodní měnový fond (International Monetary Fund, IMF) globalizaci definuje jako „*rostoucí ekonomickou vzájemnou závislost zemí ve světovém měřítku v důsledku rostoucího objemu a druhu přeshraničních transakcí zboží a služeb a toku mezinárodního kapitálu, jakož i rychlejšího a rozsáhlejšího šíření technologií.*“ (Mezřický, 2003, s. 12).

Smolík upozorňuje, že globalizace jako celosvětový a celospolečenský fenomén nemá jasnou definici ani vymezení. Můžeme se setkat jak s přístupem ke globalizaci jako k zatím nedokončenému procesu vzájemného propojení a vzájemné závislosti všech oblastí světa, tak i s představou sociálního procesu, jenž vede k oslabení národnostních specifik ve prospěch celosvětových forem lidského kontaktu (Smolík, 2014, s. 15–16).

Pichanič ve své publikaci definuje globalizaci z ekonomického pohledu: „*V zásadě se jedná o těsnější integraci zemí a obyvatel světa, která je způsobena enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře lidí.*“ (Pichanič, 2004, s. 8). V této definici si určitě můžeme všimnout určitého souznění s tzv. čtyřmi základními svobodami vnitřního trhu Evropské unie, tj. volný pohyb zboží, volný pohyb osob, volný pohyb služeb a volný pohyb kapitálu (Müller, 2016).

Při pojednávání o globalizaci je nezbytné zmínit takový důležitý fenomén, jako je kultura, jelikož právě tato charakteristika lidských bytostí nám dovoluje mluvit o *interkulturních rozdílech*. Pojem kultura v tom nejširším smyslu je těsně spjat s dichotomickým párem „kultura–příroda“, tj. všechno, co představuje výsledek lidské činnosti. Tento pojem má svůj etymologický původ v antickém starověku, vznikl z latinského slova *colo, colere* a byl původně spojován s obděláváním zemědělské půdy (*agri cultura*). O všeobecné spojení s lidskou činností se postaral Cicero, když nazval filozofii kulturou ducha („*cultura animi autem philosophia est*“) (Malina, 2009).

Evangelu ve své publikaci rozděluje definice kultury do dvou základních pojetí: v širším pojetí kultura je „vše, co lidstvo vytváří“, tj. materiální a duchovní statky; v užším pojetí pohlížíme na kulturu jako na chování členů dané společnosti včetně jazykové komunikace,



jako na normy a zvyklosti, hodnoty, resp. způsoby distribuce kultury. K těm patří enkulturace – přijímání norem a zkušeností v průběhu vývoje jednice, předávání norem se označuje jako kulturní transmise. U dospělých dochází při setkání se s odlišnou kulturou k akulturaci – procesu sociálního styku a mezilidské interakce, při které dochází ke vzájemnému působení. O asimilaci hovoříme v případě splynutí menší, slabší kultury s majoritní, dominantní kulturou (Evangelu, 2013, s. 9–10).

Morée poukazuje na některé důležité prvky kultury. Zaprvé, kultura je naučená, nikoliv vrozená. Tento proces osvojení kultury se nazývá enkulturace a byl zaveden M. J. Herskovitsem. Podle něj do pojmu enkulturace lze zahrnout „*všechny projevy naučeného chování, získávání znalostí a dovedností, díky nimž člověk nabývá kompetence v kultuře své společnosti.*“ (Soukup, 2017). Zadruhé, kulturu můžeme chápat jako reakci člověka na prostředí, v němž žije. Jedná se o adaptaci na vnější podmínky (patří sem i přírodní podmínky, nejen sociální) a způsob volby strategie pro přežití. Zatřetí, kultura je dynamická, z čehož plyne neustálá změna způsobů chování, což je odrazem adaptační povahy člověka. Základ kultury, její jádro může zůstat nedotčené, ale vnější projevy se mohou změnit ze dne na den. A konečně, kultura je projevem vztahů a kulturní odlišnosti zažíváme v interakci s jinými (Morée, 2015, s. 46).

Jednou ze základních funkcí kultury je regulace konfliktů. Kultura nám dále zprostředkovává hodnoty, normy a ideály, poskytuje tak funkci orientační. Kumulativní funkcí se vyjadřuje možnost uschovávání kolektivní paměti a učení se z minulosti (Urban, 2017, s. 81–82).

Na kulturu můžeme nahlížet jako na určitý způsob chování, který byl v rámci daných životních podmínek nejefektivnější:

*„Kulturní praktiky jsou účinné při řešení ekologických problémů, a pomáhají tak snižovat úzkost. Jednoduše řečeno, kulturní postupy zachycují dlouholeté zkušenosti s tím, co funguje. Lidé proto považují odlišné chování za zvláštní a překvapivé a často takové chování neschvalují, což vede k mezikulturním nedorozuměním a konfliktům. To, co funguje, vede lidi k přesvědčení, že jejich způsob je ten nejlepší, a tak všechny kultury socializují lidi k etnocentrismu. Přijetí toho, že jsme etnocentričtí, usnadňuje osvojení si nového chování při návštěvě jiné kultury.“* (Bhawuk et al., 2009, překlad vlastní).

Rosinski uvádí následující definici kultury: „*skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin.*“ Autor zdůrazňuje, že kultura zahrnuje jak viditelné projevy, tj. chování, jazyk, artefakty, tak i skryté, tj. normy, hodnoty, základní předpoklady a přesvědčení. Toto rozdělení na externí a interní reprezentace reality je podle Rosinského základním předpokladem ke komunikaci v multikulturním prostředí (Rosinski, 2009, s. 43).

### **1.2.2 Interkulturní komunikace**

Z kontextu pojmů *globalizace* a *kultura* celkem logicky vyplývá potřeba interkulturní komunikace, tj. takové komunikace, která probíhá „*mezi individuálními a nadindividuálními subjekty příslušejícími k rozdílným kulturním systémům. Subjekty mezikulturní komunikace vstupují do komunikačního procesu s odlišnými, kulturou determinovanými kognitivními a emocionálními strukturami, s odlišnými způsoby vnímání a hodnocení skutečnosti.*“ (Lehmannová, 1999, s. 21).

Komunikací rozumíme výměnu informací mezi lidmi, mezi živočichy, mezi neživými mechanismy apod. Komunikace, která probíhá mezi lidmi, je považována za sociální komunikaci. Při komunikaci může docházet ke vzniku komunikačních bariér, tedy překážek, které musejí být při komunikaci překonány nebo které uskutečnění komunikace brání. Jednou z překážek je komunikační šum, tj. vše, co doprovází, narušuje a zkresluje komunikační proces (Vymětal, 2008, s. 33). V interkulturní komunikaci nejčastěji hovoříme o sémantickém šumu a psychologických bariérách, kdy obsah sdělení může být vnímán odlišně z důvodů odlišného jazyka, kulturních tradic nebo zvyků.

Průcha rozlišuje interkulturní komunikaci na tři významné oblasti, které „*jsou sice vzájemně závislé, avšak každý z nich reprezentuje něco jiného:*“

1. Interkulturní komunikace jako PROCES verbálního a neverbálního sdělování probíhající v různých sociálních situacích.
2. Interkulturní komunikace jako VĚDECKÁ TEORIE A VÝZKUM zabývající se reálnými procesy interkulturního komunikování.
3. Interkulturní komunikace jako EDUKAČNÍ A PODPŮRNÉ AKTIVITY zaměřené na praxi a vycházející (ideálně) z poznatků příslušné vědecké teorie a výzkumu (Průcha, 2010, s. 13).

Pro účely této práce se budeme zabývat převážně první oblastí, a to procesem interkulturní komunikace. V tom se budeme opírat o vědecké poznatky a zjištění, aby šlo tvrzení a předpoklady zakládat na již proběhlých výzkumech.

Průcha zmiňuje dále ve své práci velice důležitý proces, který probíhá v interkulturní komunikaci – akulturaci. Akulturace je „sociální proces, v němž dochází ke kulturním změnám trvalým stykem dvou nebo více kultur. Akulturace zahrnuje jak přebírání určitých prvků z jiné kultury, tak jejich odmítání, vylučování nebo jejich přetváření.“ (Brouček in Průcha, 2010, s. 55) Průcha dále píše, že „bez interkulturní komunikace nemohou akulturační procesy probíhat.“ (Průcha, 2010, s. 56) Tureckiová (2004) zmiňuje, že úspěšnost komunikace závisí na zvládnutí dílčích komunikačních dovedností a poukazuje na důležitost asertivní komunikace a asertivního chování.

Interkulturní komunikaci budeme rozebírat v následující podkapitole *1.3 Interkulturní komunikace: hodnoty a normy*.

### **1.2.3 Interkulturní management**

Proces interkulturní komunikace se samozřejmě neomezuje jenom na neformální komunikaci jedinců, např. ve volném čase. V dnešním globalizovaném světě mnohem častěji dochází ke komunikaci jak na mezinárodní úrovni mezi představiteli firem a organizací v rámci světového obchodu, tak i uvnitř samotných firem a organizací – mezi jednotlivými pobočkami umístěnými po světě nebo mezi pracovními týmy a jednotlivci uvnitř organizací.

Interkulturní management lze popsat jako kombinaci znalostí, poznatků a dovedností, které jsou nezbytné pro adekvátní zacházení s národními a regionálními kulturami a rozdíly mezi kulturami na několika úrovních řízení v rámci organizací i mezi nimi (Burggraaf, 1998 in Rothlauf, 2015, s. 9).

Rothlauf dále poukazuje, že management většina badatelů vnímá jako kulturně založenou disciplínu. Odkazuje v tomto na teorii kulturních dimenzí G. Hofstedeho, kterou budeme rozebírat v následující kapitole. Úkolem interkulturního managementu je navržení funkčních, strukturálních a personálních procesů řízení, přičemž vedoucí pracovníci mezinárodně působících společností nepotřebují cizí jazyky nebo právní, technické a ekonomické znalosti, ale musejí také přizpůsobit své chování interkulturním standardům,

kteří jim umožní efektivně pracovat v cizím prostředí. Rothlauf podotýká, že toto jednání nemusí být pouze při vnějším styku, ale „*nutnost dodržovat a uplatňovat interkulturní principy a chování je zásadní... také pro vnitřní obchodní procesy.*“ (Burggraaf, 1998 in Rothlauf, 2015, s. 9).

Bennet-Thorton, který se věnoval ve své práci rozboru kulturních odlišností v českém prostředí, definoval interkulturní management<sup>1</sup> následně: „...*je odvětvím mezinárodního managementu a je nejlépe definován jako usnadnění a přímá synergická interakce s učením, při níž jsou znalosti, hodnoty a zkušenosti přenášeny do multikulturního prostředí. V praktičtějším smyslu se jedná o studium vytváření, vývoje a řízení fúzí rozmanitosti ve vztahu k politice, cílům, strategiím a úspěchům organizací.*“ (Bennet-Thorton, 2010, s. 11, překlad vlastní).

Průcha popisuje interkulturní management jako speciální disciplínu zbývající se teorii a výzkumem tvorby a vedením mezinárodních týmů, jejichž členy jsou pracovníci pocházející z různých kulturních, etnických nebo jazykových prostředí (Průcha, 2010, s. 148).

Jetmarová shodně definuje interkulturní management skrz pojmy „kultura“ a „management“: „*předmětem jeho zájmu je problematika řízení lidských zdrojů s ohledem na kulturní prostředí zaměstnanců a vytvoření vhodné podnikové kultury, která by vyhovovala všem jedincům v organizaci působícím. Jedná se především o kompromisy a proces přizpůsobení se.*“ (Jetmarová, 2008, s. 12).

Bhawuk, Landis a Munusamy v publikaci Moodiana (2009) dále zdůrazňují, že jakýkoliv manažer musí rozlišovat mezi organizační kulturou a národní kulturou. Organizační kultura je formována národním prostředím (tj. národní kulturou) a imperativy odvětví, v nichž působí (např. shodné organizačně-kulturní standardy, které jsou důležité pro práci, najdeme napříč světem u aerolinek nebo ve fastfoodových řetězcích). Na organizační kulturu můžeme nahlížet jako na mikrokulturu (kultura uvnitř kultury) nebo jako na třetí kulturu v případě vícekulturních spojení, jež je syntézou často protichůdných hodnot k vytvoření kompromisu mezi dvěma a více kulturními standardy.

---

<sup>1</sup> Ve anglické literatuře narazíme spíše na pojem „Cross-cultural management“.

Klímová zmiňuje, že budování interkulturních týmů je neodmyslitelnou součástí procesu globalizace. Nadnárodní podniky musejí brát v potaz nejen logistické, právní, administrativní nebo finanční komplikace, které mohou být zapříčiněny vnějšími faktory, ale i kulturní odlišnosti uvnitř samotného nadnárodního podniku, jejich kulturní diverzitu (Klímová in Žufan, 2013, s. 123).

Interkulturní kompetence lídra určují pak rozvoje a výsledky kulturně-diverzního týmu. Pro lídra je důležité porozumět vedeným pracovníkům, způsobu jejich myšlení, hodnotám, jež ovlivňují způsob komunikace a styl práce. Lídr musí umět pracovat s jednotlivými kulturními rozdíly členů svého týmu, jelikož nepracuje s kulturou obecně, ale s jejími zástupci. Důležitým aspektem při práci v takových týmech je kulturní vnímavost a znalost kulturních rozdílů (Klímová in Žufan, 2013, s. 123).

Klímová dále upozorňuje na oboustrannou vazbu poznání druhé kultury, vzájemné seznámení se se základními kulturními etickými principy. Autorka poukazuje zejména na obory, kde taková interakce je zřetelná (hotelnictví, cestovní ruch), ale nemusí se nutně soustřeďovat jen tam. Podle ní lídři multikulturních týmů by měli přihlížet k několika oblastem managementu:

- Vzdělávání nemusí nutně probíhat pod dohledem odborníků v kurzech, dá se využít strategií naslouchání a pozorování svých spolupracovníků.
- Srozumitelnost při zadávání úkolů je zcela zásadní pro hladký chod celého multikulturního týmu.
- Iniciativa v řešení sporů je výhradně prerogativou lídra týmu, přičemž platí pravidlo: zaměřujeme se na hledání způsobů řešení konfliktu, nikoliv na hledání pravdy mezi jednotlivými členy.
- Vžitě představy při práci v multikulturním týmu jsou spíše překážkou než nápomocným vodítkem, představy o „selském rozumu“ má každá kultura vlastní a nemusejí se shodovat (Klímová in Žufan, 2013, s. 125–126, zkraceno).

Evangelu odkazuje na práci Nového a Schroll-Machl při popisu těch situací, kdy dochází ke střetu odlišných představ o tolerování chování druhé strany v interkulturní komunikaci. Tyto

kolizní situace, nazývané interkulturní, vyžadují nalezení společné cesty a vytvoření nových standardů jednání a komunikace.

Existují čtyři typy regulace chování v multikulturním prostředí:

1. Dominance – zástupce většinové kultury nebo jedinec v nadřazeném postavení může zvolit tuto strategii k potlačování jiných kulturních norem a prosazení svých vlastních hodnot, bez ohledu na prostředí, ve kterém se pohybuje organizace.
2. Asimilace – během komunikace dochází k přejímání kulturních hodnot a norem jiné strany, vlastní jsou potlačovány.
3. Divergence – komunikační strany se nesnaží o prosazení své vize, proto dochází k interkulturní situaci, kdy panuje nejistota, k řešení se dochází podle situace. Tato strategie je přínosná na začátku jednání, kdy dojde k vyjasnění představ a očekávání jiné strany.
4. Syntéza (kombinace) – namísto soutěživé komunikace se strany snaží o vytvoření nových pravidel, tedy jakési „třetí kultury“, jež pomůže vytvořit prostředí, které je akceptovatelné pro všechny účastníky. V tomto případě jsou si aktéři komunikace dobře vědomi kulturních hodnot a norem druhé strany a usilují navzájem o společné zvládnutí interkulturní situace (Evangelu, 2013, s. 87–90).

Klímová popisuje konkrétní doporučení manažerům ke zvládnutí posledního typu regulace chování v multikulturním prostředí: mít trpělivost, poznat se navzájem, vést kulturní dialog, nalézt „třetí cestu“ a uvádět úspěšné příklady takové cesty k motivování všech účastníků interkulturního dialogu (Klímová in Žufan, 2013, s. 127).

#### **1.2.4 Shrnutí**

Globalizační tendence vedou ke vzniku interkulturních situací i v běžných organizacích. Kultura, v níž žijeme, nám poskytuje hodnoty, orientační body, pravidla chování. Při interkulturní komunikaci, tedy dialogu příslušníků různých kultur, může docházet ke vzájemnému nepochopení, nedorozumění nebo zkreslení informací. Cílem úspěšné interkulturní komunikace je vytvoření „třetí kultury“, hybridní kultury, která přebírá prvky z více kultur k lepší orientaci účastníků komunikace.

Interkulturní management v dnešním globalizovaném světě je podmínkou pro úspěšné vedení organizace, v níž se setkávají příslušníci různých kultur. Dřívější koncepce mezikulturní komunikace pro obchodní styk, tedy omezení na komunikaci s vnějším prostředím, se dnes jeví překonaná. Nejen ve velkých nadnárodních podnicích, ale i v malých a středně velkých organizacích může docházet k potřebě propojení jednotlivců a týmů patřících k různým kulturám, k vytvoření fungujícího celku. Ze závěru předešlé kapitoly tento úkol jistě náleží řídicímu pracovníkovi, tedy managerovi se znalostí interkulturní komunikace.

### **1.3 Interkulturní komunikace: hodnoty a normy**

#### **1.3.1 Kulturní standardy A. Thomase**

Alexander Thomas, německý psycholog, který se zaměřoval na interkulturní psychologii, popisuje kulturní standardy jako centrální vlastnosti jedné kultury: *„Tyto standardy představují konkrétní sociální normy, které jsou příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány. Tykají se široké oblasti myšlení a jednání a výrazně ovlivňují vzájemná očekávání, hodnocení a jednání mezi lidmi. Jsou měřítkem toho, co je považováno za normální, obvyklé, typické a akceptovatelné. Určují rovněž i přípustnou míru tolerance od jiných standardů, a to jak u příslušníků vlastní kultury, tak i cizinců.“* (Nový, 2007, s. 28).

A. Thomas definoval kulturní standardy na základě následujících pěti ukazatelů:

- Kulturní standardy jsou formy vnímání, myšlenkových vzorců, úsudků, hodnocení a interakcí, které jsou sdíleny většinou příslušníků určité kultury, kteří považují své chování za normální, typické a závazné.
- Vlastní i cizí chování je usměrňováno, regulováno a posuzováno na základě tohoto kulturního standardu.
- Kulturní standardy zajišťují regulační funkci pro zvládnutí dané situace a při jednání s jinými lidmi.
- Individuální a skupinově specifický způsob uplatňování kulturních standardů na regulaci chování se může pohybovat v rámci určitého tolerančního pásma.
- Formy chování, které toto specifické rozmezí překračují, nejsou akceptovány, resp. jsou příslušným kolektivem sankcionovány (Šulcová, 2012, s. 11–12).

Upřesněnou definici kulturních standardů podle A. Thomase najdeme v publikaci Nového a Schroll-Machl. Jsou metodickým nástrojem, který odhaluje a charakterizuje specifické způsoby myšlení, sociálního chování a pracovního jednání. Mají několik teoreticko-metodických východisek:

1. Kultura je předpoklad a zároveň výsledek konkrétního jednání jedince.
2. Každá interakce mezi příslušníky různých kultur je náročná pro obě strany, protože svou podstatou je multidimenzionální, odehrává se ve více než jedné sociální rovině.

Komunikační strany proto musejí brát v úvahu:

- a. kulturní standardy vlastní, domácí kultury,
- b. předpokládané kulturní standardy opačné strany,
- c. skutečné jednání příslušníka cizí kultury,
- d. představu příslušníka cizí kultury o naší kultuře.

Abychom odstranili komunikační bariéry, je zapotřebí změnit a rozšířit vlastní kulturní rámec. Pro efektivní komunikace oba kulturní rámce v dialogu příslušníků jiných kultur musejí být kompatibilní, tj. jejich vzájemná interpretace musí být shodná (Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 31–32).

### **1.3.2 Kulturní dimenze G. Hofstedeho**

Již zmíněna teorie kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho, která vznikla v 70. letech 20. století, vychází ze sociologického výzkumu provedeného v pobočkách IBM ve čtyřiceti zemích světa, kdy objektem výzkumu byli zaměstnanci této firmy. Hofstede určil nejdříve čtyři základní okruhy pro fungování společnosti (zde a dále podle Hofstede, 2007):

1. vzdálenost od moci (od malé k velké),
2. kolektivismus vs. individualismus,
3. feminita vs. maskulinita,
4. vyhýbání se nejistotě (od slabého k silnému).

Poslední okruh byl přidán Kanadánem Michaelem Harrisem Bondem, který mnoho let žil na Dálném Východě:

5. dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě.



Těchto pět okruhů tvoří pět dimenzí kultur, kdy jinými slovy dimenze představuje „*aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.*“ Vzniklo proto pět indexů vyjadřujících míru sledované charakteristiky platnou pro danou kulturu. Indexy se vyjadřují v číselné hodnotě 0 až 100 bodů.

Dimenze ***Vzdálenost od moci*** představuje míru tolerance mocenského rozpětí, tj. jak dobře snášejí ve společnosti jedinci méně vybavení mocí skutečnost, že moc je rozdělena nerovně. Hofstede ve svém výzkumu k této dimenzi pokládal zaměstnancům tři otázky: Jak často se podřízený bojí vyjádřit svůj nesouhlas s nadřízeným? Převládá autokratický, nebo paternalistický styl řízení? Jaký styl řízení by si zaměstnanci přáli: autokratický, nebo paternalistický, popř. demokratický?

Výsledné skoré indexu vzdálenosti moci (Power-Distance Index, PDI) pak udává vysoké hodnoty pro asijské a některé východoevropské a latinskoamerické země (Malajsie, Rusko, Mexiko), a naopak nízké hodnoty indexu pro německy mluvící nebo anglosaské země (Rakousko, Švýcarsko, USA, Nový Zéland). Česko nebylo v původním výzkumu zahrnuto, z pozdějších výzkumů se obvykle uvádí hodnota PDI 57 bodů, která tak zařazuje Českou republiku mezi země se střední mírou vnímání vzdálenosti moci jako u Tchaj-wanu nebo Španělska.

Dimenze ***Kolektivismus vs. individualismus*** vyjadřuje míru soudružnosti, resp. samostatnosti jedinců ve společnosti. Výzkumná otázka zněla následně: Zkuste popsat faktory ideálního zaměstnání, jaké bude? V odpovědích se vyskytla dimenze buď hodné osobní, anebo naopak společenské. Pro individualistické kultury (typicky USA) byly nejdůležitějšími věcmi v pracovním životě plánování osobního času, volnost pracovat dle vlastních představ nebo mít práci, která je výzvou pro osobní naplnění. V kolektivistických kulturách (typicky Čína) pracovníci dbají na výcvik, tj. možnost se učit novým věcem, dobré pracovní prostředí nebo na uplatnění pracovních dovedností.

Výsledek šetření indexu individualismu (Individualism, IDV) přinesl zjištění v podobě korelace mezi bohatstvím země a mírou individualismu jejích obyvatel. Již zmíněné USA dopadlo jako krajně individualistická země (skoré 91, první v pořadí), naopak rozvíjející země jako Kolumbie, Venezuela nebo Ekvádor se umístily na posledních příčkách. Česká republika se umístila na 26. místě mezi Maltou a Rakouskem, což dokládá dobré postavení

mezi exkomunistickými zeměmi, úspěšnou transformaci na tržní hospodářství a celkovou dobrou úroveň obyvatelstva po r. 1989.

Dimenze *Feminita vs. maskulinita* udává preferenci hodnot ve společnosti: zda jsou role ve společnosti (až striktně) rozdělené, anebo se mohou překrývat. Od mužů v maskulinní společnosti se očekává, že budou asertivní, houževnatí, průbojní, ženy naopak skromné, orientované na kvalitu života. Femininní společnosti naopak zdůrazňují smíšení rolí (např. muž může být na mateřské dovolené), jak ženy, tak i muži jsou orientováni na vztahy ve společnosti, toleranci nebo umírněnost. V dotaznících se objevovaly otázky na: výdělek, uznání, postup na vyšší pozici a výzvu (maskulinní hodnoty), dobré vztahy s nadřízeným, dobře nastavenou spolupráci, kvalitu života nebo jistotu zaměstnání (femininní hodnoty).

Index maskulinity (Masculinity, MAS) na rozdíl od indexu individualismu není v přímém vztahu s rozvojem konkrétní země. Jako vysoce femininní země jsou označeny jak západní (Švédsko, Norsko), tak i latinské (Kostarika, Chile) nebo asijské (Thajsko). Naopak mezi maskulinními zeměmi najdeme Japonsko, Rakousko nebo Itálii. Česko se umístilo na 26. místě s jistým přesahem do maskulinních zemí.

Autoři podotýkají, že neexistuje přímá korelace mezi mírou rozvoje země a indexem maskulinity, avšak můžeme sledovat vztah mezi mírou bohatství, mírou růstu počtu obyvatel a mírou maskulinity ve společnosti. Rozdíly jsou dány spíše akceptovanou výchovou dětí a žádoucím chováním ve společnosti. Femininní společnosti se častěji vyskytují „v bohatších zemích, kde jsou velké rodiny, a v chudších zemích, kde jsou rodiny malé“. Celosvětový trend je taktéž v posunutí západních zemí se stárnutím populace k femininnímu typu.

Dimenze *Vyhýbání se nejistotě* popisuje míru tolerance stresu při práci. Tato dimenze původně byla zahrnuta v otázkách vzdálenosti moci a byla definována následně: Jakou míru stresu pocítujete při práci? Smějí být porušeny podnikové předpisy (i když to bude v zájmu podniku)? Jak dlouho myslíte, že budete pracovat pro podnik (IBM v původním výzkumu)? Autory nejdříve překvapila shoda odpovědí na tyto zdánlivě nesourodé otázky, ale ve výsledku dospěli k názoru, že se týkají společného tématu. Míra stresu je v přímém vztahu s ochotou porušit vnitropodnikové instrukce a zájmem o dlouhodobé zaměstnání. Společně se tak dají vyjádřit mírou vyhýbání se nejistotě.

Index vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index, UAI) autoři porovnávají s výzkumem jedné z rozměrů osobnosti tzv. velké pětky (Big five), a to neuroticismu (neuroticism). Spojení s úzkostnými pocity bylo v přímé korelaci: čím větší neuroticismus projevovali respondenti, tím většího skóre dosahovaly pracovní kolektivy v indexu vyhýbání se nejistotě. Země s větším skóre zpravidla najdeme v Latinské Americe a románských zemích Evropy (Portugalsko, Řecko), naopak nižšího skóre dosahují země anglosaské (Velká Británie, Irsko, USA) a některé severské země Evropy (Dánsko, Švédsko). Česko se zařazuje do zemí s větší tendencí vyhýbání se nejistotě.

Dimenze ***Dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě*** poukazuje na rozdíl přístupu k životu, jenž, jak bylo zmíněno, sledoval Harris Bond v čínské kultuře. Vychází z konfuciánské filosofie a vyjadřuje zaměření buď na šetrnost, vytrvalost a s tím související budoucí odměny, anebo na zachování tradic a hodnot, chránění vlastní tváře, orientaci na činnosti, které přinášejí krátkodobý nebo momentální efekt.

V indexu dlouhodobé orientace (Long Term Orientation, LTO) se očekávaně vysoce umísťují asijské země, zejm. Čína, Tchaj-wan, Japonsko. Mezi evropské zeměmi s vysokým skóre indexu se řadí Dánsko, Holandsko a Norsko, naopak USA, Velká Británie, Kanada jsou zeměmi s nízkým skóre. Česká republika se v původním výzkumu v žebříčku umístila na předposledním místě, čerstvá data z r. 2010 uvádějí vyšší skóre LTO.

Poslední dimenze ***Požitekárství vs. zdrženlivost*** byla přidána v roce 2010, aby zachytila novější výzkumy prováděné na téma štěstí. Tato dimenze byla částečně založena na výzkumu Michaela Minkova, bulharského sociologa a tvůrce rozsáhlého průzkumu světových hodnot. Požitekárská společnost je společnost, která si cení uspokojování lidských potřeb a tužeb; zdrženlivá společnost vidí hodnotu v omezování svých tužeb a zdržování se potěšení, aby se více přizpůsobila společenským normám. *„Požitekárské kultury mají tendenci se více zaměřovat na individuální štěstí a blahobyť, volný čas je důležitější a existuje v nich větší svoboda a osobní kontrola. To je v kontrastu se zdrženlivými kulturami, kde se pozitivní emoce projevují méně svobodně a štěstí, svobodě a volnému času se nepřikládá stejný význam.“* (Maclachlan, 2013, překlad vlastní).

### 1.3.3 Kulturní dimenze F. Trompenaarse

Fons Trompenaars, holandsko-francouzský teoretik, konzultant managementu a autor v oblasti mezikulturní komunikace, ve svém díle *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business* z r. 1993 prezentuje přístup ke kultuře jako sdílenému systému významů, jenž funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů. Problémy jsou trojího druhu: vztah k jiným lidem, vztah k času a vztah k přírodě (Nový, 2015, s. 29–31).

Prvních pět Trompenaarsových dimenzí národní kultury se týká vztahu k jiným lidem. Můžeme si všimnout jisté identity některých dimenzí s dimenzemi G. Hofstedeho.

První dimenze *Universalismus vs. partikularismus* popisuje vztah k jinému na základě všeobecných pravidel platných pro všechny bez rozdílů nebo s přihlédnutím k osobnostnímu a situačnímu aspektu.

Druhá dimenze *Kolektivismus vs. individualismus* je podobná výkladu G. Hofstedeho s důrazem na jednání jedince v podmínkách organizovaných struktur (podniky, veřejná správa). Kolektivistické uspořádání je více rigidní, zdůrazňuje větší spolupráci, soudružnost, solidaritu mezi členy. Individualistická kultura preferuje samostatnost, individuální motivaci a osobní výkon na úkor soutěživosti mezi členy.

Třetí dimenze *Neutralita vs. emocionalita* vyjadřuje přístup ve verbálním a neverbálním projevu. Neutrální kultury dbají na věcnou a obsahovou náplň, kdežto emocionální kultury mohou vnášet do komunikace osobní pocity, emoce, aktuální náladu apod.

Čtvrtá dimenze *Specifičnost vs. difuznost* znázorňuje přístup k osobnímu a pracovnímu životu. Specifické kultury mají striktně rozdělené zóny osobního a pracovního života, v difuzních kulturách dochází k prolínání osobních a pracovních věcí do jednoho pole s neurčitými hranicemi.

Pátá dimenze *Orientace na přisuzování vs. orientace na dosahování* označuje přístup ke statusu v kultuře. Zejména západní kultury jsou orientovány na dosahování, tj. status jedince je odvozen od jeho osobních úspěchů. Naopak v asijské kultuře je status odvozen od pozice ve společnosti (zaměstnání, věk, společenský původ).

Šestá je dimenze, kterou autor označuje jako *Následný vs. souběžný čas*. Kulturní střet se odehrává ve vnímání plynutí času. Následný čas je příznačný přísným časovým harmonogramem, kdy další věc může následovat teprve po předchozí. V souběžném čase jedinci vnímají události simultánně, můžou se vzájemně překrývat a přecházet jedna do druhé.

Sedmá je dimenze vztahu k prostředí (k přírodě a okolí) a Trompenaars tuto poslední dimenzi označil jako *Interní orientace vs. externí orientace*, a to na základě psychologického konceptu *Locus of control* („místo kontroly“). Interní orientace je příznačná pro kultury s vnitřním locus of control, příčinné souvislosti se hledají uvnitř člověka. Externí orientace je naopak příznačná pro kultury s vnějším locus of control, kdy příčiny leží mimo dosah člověka, např. jako přirozený děj věcí, který nelze ovlivnit.

#### 1.3.4 Výzkum GLOBE

GLOBE je zkratka pro program efektivity globálního vedení a organizačního chování (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Program*), který inicioval v devadesátých letech 20. století Robert House, americký profesor na Wharton Business School Pensylvánské univerzity v USA. Projekt zahrnoval 170 výzkumníků z více než 60 zemí, které shromáždily údaje o 17 000 manažerech z 62 zemí světa (Bright et al., 2019).

Projekt GLOBE se zaměřoval především na zkoumání kulturních hodnot a zvyků v širokém spektru zemí (values) a identifikaci jejich dopadu na organizační praktiky a charakteristiky vedení lidí (practices). Výzkumníci v projektu GLOBE odhalili celkem devět kulturních dimenzí, u některých najdeme shodu s Hofstedeho modelem.

- Dimenze *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje míru, s jakou se členové společnosti vyhýbají nejistotě za pomoci vytváření sociálních norem a byrokratických postupů, jak velkou míru důležitosti přičítají organizovanému chování, pravidlům, normám a principům. Hofstede vyjadřoval tuto dimenzi stejně pomocí Uncertainty Avoidance Index.
- Dimenze *Rozpětí moci* vyjadřuje míru tolerance a souhlasu s nerovnoměrným rozdělením moci, která se u členů společnosti projevuje, zda mocenské postavení ovlivňuje ze své podstaty chování jednotlivých členů společnosti a nakolik je toto

jednání podmíněno takovým postavením. Tato dimenze je shodná s Hofstedeho pojetím Power-Distance Index.

- Dimenze ***Institucionální kolektivismus*** a ***Rodinný kolektivismus*** ukazují míru vyjádření sounáležitosti s určitou skupinou a určitými postupy – ať už volí jednotlivci konkrétní způsoby kolektivního jednání nebo distribuce zdrojů; respektive zachycují vztah ke kolektivním prvkům společnosti, tj. k rodině, organizacím všeho druhu, potažmo ke státu. U Hofstedeho je tato dimenze pojata opačně jako šetření indexu individualismu, zachycuje v podstatě stejný kulturní jev.
- Dimenze ***Egalitářství ve vztahu k mužské a ženské roli*** vyjadřuje, v jaké míře společnost či organizace toleruje rozdílné postavení v rolích vyplývajících z pohlaví a diskriminaci na základě těchto rolí. ***Asertivita*** ukazuje na rozsah asertivity a průbojnosti jednotlivců ve společnosti. Hofstede se ve svém výzkumu zabýval fenoménem maskulinity ve společnosti a šlo by konstatovat, že obě tyto dimenze taktéž vyjadřují stejný jev, přestože ve výzkumu GLOBE jsou popsány podrobněji.
- Dimenze ***Orientace na budoucnost*** vyjadřuje, nakolik se ve společnosti prosazuje plánování, investice do budoucnosti a odkládání současné spotřeby pro případy nouze v budoucnosti. V původním výzkumu Hofstede tuto dimenzi, jak už bylo zmíněno, nereflektoval a byla přidána až po šetření asijského kulturního prostranství (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 20).

Dvě dimenze ovšem byly v projektu GLOBE definovány zcela nově a vycházejí z práce amerického psychologa Davida McClellanda, který definoval tři základní potřeby vedoucích pracovníků: sounáležitost, prosazení se a poziční vliv a úspěšné uplatnění (Kocianová, 2010, s. 29). Tyto dimenze jsou unikátní i v porovnání s ostatními modely.

- Dimenze ***Orientace na výkon*** vyjadřuje, v jaké míře je ve společnosti či organizaci odměňován výkon, zlepšování a úsilí o dosahování dokonalosti.
- Dimenze ***Orientace na lidi*** vyjadřuje, nakolik je ve společnosti odměňován a podporován spravedlivý, altruistický a přátelský přístup, a zda je oceňována štedrost a starostlivost (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 20).

Den Hartog spolu s dalšími výzkumníky uvádí ve své stati *Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of*

*charismatic/transformational leadership universally endorsed?* rozsáhlý výčet pozitivně hodnocených vlastností a chování manažera. Najdeme mezi nimi spolehlivost, upřímnost, rozhodnost, efektivní vyjednávání, pozitivní náladu, zkušenost s vedením lidí, motivování nebo teambuilding. Naopak vlastnosti jako samotářství, egocentrismus, bezohlednost jsou považovány za nežádoucí až škodlivé (Den Hartog et al., 1999).

V projektu GLOBE bylo stanoveno celkem 6 profilů vedení:

- charismatický typ (míra, do jaké vedoucí dokáže inspirovat a motivovat ostatní);
- týmově orientovaný typ (míra, do jaké vedoucí dokáže podporovat vysoce funkční tým);
- participativní typ (míra, do jaké vedoucí zapojuje ostatní do rozhodování);
- typ orientovaný na člověka (míra, do jaké vedoucí projevuje soucit a velkorysost);
- autonomní typ (míra, do jaké vedoucí projevuje nezávislé a individualistické vedení);
- sebeochranářský typ<sup>2</sup> (míra, do jaké je vedoucí zaměřen na sebe a používá přístup, který mu zachovává tvář) (Bright et al., 2019).

Těchto 6 profilů vzešlo z analýzy dosavadních teorií o vedení lidí, zejména identifikaci vlastností manažerů a stylů jejich vedení. Celkem bylo odhaleno 21 primárních faktorů, které popisovaly způsoby chování manažera, např. rozhodnost, charisma, skromnost, nezávislost nebo autokratičnost. Respondenti ve výzkumu hodnotili své vedoucí pracovníky na bodové škále od 1 do 7, kde nejnižší hodnotou šlo vyjádřit silné pochybnosti o schopnosti jedince stát se význačným manažerem, a nejvyšší hodnota naopak udávala mimořádnou významnost charakteristiky, jež přispívala ke stanovení jedince jako význačného manažera (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 38). Následující tabulka uvádí profily vedení a k nim příslušné faktory, čísla jsou vyjádřeny rozsah a průměr hodnocení.

---

<sup>2</sup> V originále: self-protective type.

Tabulka 1: Profily vedení a příslušné primární faktory

<b>Profil vedení</b>	<b>Příslušné faktory</b>	<b>Rozsah hodnocení</b>	<b>Průměr hodnocení</b>
Charismatický typ	Charismatický 1: Vizionářský Charismatický 2: Inspirativní Charismatický 3: Obětavý Čestný Rozhodný Zaměřený na výkon	4,5 – 6,5	5,79
Týmově orientovaný typ	Týmový 1: Orientovaný na týmovou spolupráci Týmový 2: Stmelovač týmu Diplomatický Zlomyslný (opačné započítání hodnot) Organizačně schopný	4,8 – 6,2	5,73
Participativní typ	Autokratický (opačné započítání hodnot) Neparticipativní (opačné započítání hodnot)	4,5 – 6,1	5,35
Typ orientovaný na člověka	Skromný Lidský	3,8 – 5,6	4,87
Autonomní typ	Individualistický Nezávislý Samostatný Jedinečný	2,3 – 4,7	3,86
Sebeochranářský typ	Sebestředný Vědomý si společenského postavení Vyvolává konflikty Zachovává si tvář Procedurální	2,6 – 4,6	3,42

Zdroj: House, 2004 in Kaprálová, 2011. Údaje hodnocení: GLOBE project, 2016–2020



Jak je patrné z uvedených hodnot v rámci výzkumu, respondenti preferovali charismatický a týmově orientovaný typ manažera napříč kulturami, naopak sebeochranářský a autonomní typ vedení je všeobecně nežádoucí.

Z těchto devíti kulturních dimenzí a šesti profilů vedení bylo na základě porovnání výsledků z jednotlivých zemí světa zformováno 10 tzv. shluků, které jsou příznačné shodným stylem vedení, který u představitelů těchto zemí je žádoucí nebo vítaný. Nebude velkým překvapením, že v těchto shlucích najdeme země geograficky blízké, což ovšem nemusí být pravidlem. Následující tabulka znázorňuje konkrétní shluky zemí, kde probíhal výzkum GLOBE (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 39).

Tabulka 2: Shluky zemí podle House

<b>Shluk</b>	<b>Představitelé</b>
Germánská Evropa	Rakousko, Německo, Nizozemí, německé kantony Švýcarska (např. Curych, Basilej, Bern)
Latinská Evropa	Francie, Izrael, Itálie, Portugalsko, Španělsko, francouzské kantony Švýcarska (např. Ženeva, Vaud)
Východní Evropa	Albánie, Gruzie, Řecko, Maďarsko, Kazachstán, Polsko, Rusko, Slovinsko
Skandinávie	Dánsko, Finsko, Švédsko
Anglosaské země	Austrálie, anglicky mluvící část Kanady, Anglie, Irsko, Nový Zéland, Jižní Afrika, USA
Střední Východ	Egypt, Irán, Kuvajt, Maroko, Katar, Turecko
Subsaharská Afrika	Namibie, Nigerie, černošská část obyvatelstva Jižní Afriky, Zambie, Zimbabwe
Konfuciánská Asie	Čína, Hong Kong, Japonsko, Singapur, Jižní Korea, Taiwan
Jižní Asie	Indie, Indonésie, Malajsie, Filipíny, Thajsko
Latinská Amerika	Argentina, Bolívie, Brazílie, Kolumbie, Kostarika, Ekvádor, Salvador, Guatemala, Mexiko, Venezuela

Zdroj: House, 2004, in Kaprálová, 2011.

Z výzkumu dále vyplynulo, že konkrétní typy vedení jsou více preferovány v jedné zemi a méně preferovány v jiných. Například, charismatický lídr s největší pravděpodobností bude uvítán v zemích anglosaské kultury, kdežto na Středním východě nejspíše neuspěje. Autonomní typ vedení nachází své uplatnění ve východní Evropě, ale

v Latinské Americe není přijímán. V jižní Asii můžeme narazit na uplatnění sebeochranářského typu vedení, který je spíše nežádoucí napříč kulturami (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 39).

Zde je nutno podotknout, že se jedná o výsledky výzkumu na omezeném vzorku, proto nelze všeobecně generalizovat jeho zjištění na celou populaci dané země, respektive shluku. Některá zjištění ale přinesla jistou souvislost mezi kulturní dimenzí a typem vedení.

Dimenze *Vyhýbání se nejistotě* pozitivně korelovala s volbou sebeochranářského typu, týmově orientovaného typu nebo typu orientovaného na člověka. Dimenze *Institucionální kolektivismus* nebo *Orientace na budoucnost* taktéž hrály roli při volbě sebeochranářského typu. V případě autonomního typu vedení pro respondenty byla nezbytná kulturní dimenze *Orientace na výkon*, negativní vliv měl *Institucionální kolektivismus*. *Rodinný kolektivismus* byl pozitivním předpokladem pro volbu charismatického a týmově orientovaného typu vedení. Představa o velkém *Rozpětí moci* určovala preferenci sebeochranářského typu nebo typu orientovaného na člověka, opačně malé hodnoty této kulturní dimenze přispívaly k volbě charismatického nebo participativního typu vedení (House, 2004, in Kaprálová, 2011, s. 39).

V roce 2020 byl spuštěn nový výzkum napříč světem, celkem projekt GLOBE oslovil více než 500 výzkumníků ze 150 zemí světa včetně České republiky. Data z výzkumu jsou získána již ve většině participujících států a jsou zpracovávána. Lze tak očekávat, že v následujících rocích na základě tohoto rozsáhlého výzkumu budou nová zjištění a závěry, které pomohou k lepšímu mezikulturnímu dialogu v organizacích a státech.

### 1.3.5 Omezení teoretických modelů

Každý teoretický model má svá omezení a jeho reálné použití, resp. vyvození závěrů nesmí vést k ukotvení stereotypů, potažmo tvoření nových předsudků.

Konkrétně, teorie kulturních dimenzí G. Hofstedeho v r. 2002 byla kritizována Brendanem McSweeney, který tvrdil, že Hofstedeho tvrzení o roli národní kultury ukazují na přílišný determinismus, který může souviset se zásadními chybami v jeho metodologii (McSweeney, 2002a). Ani po úpravě metodiky ve druhém vydání Hofstedeho knihy nedošlo dle tvrzení

McSweeney k odstranění hlubokých metodologických nedostatků, které charakterizují původní analýzu dat IBM (McSweeney, 2002b).

Sam Hofstede přiznává, že jeho metodika neslouží ani pro srovnání jednotlivců, ani pro srovnání organizačních skupin. Jako sociolog Hofstede zkoumá především celé společnosti a kulturní skupiny. Hofstede parafrázuje slova americké antropoložky Margaret Meadové ohledně zkoumání jednotlivců a skupin: *„Jednotlivci ve společnostech jsou jako stromy v lese; když srovnáváme lesy, nesrovnáváme, odlišné identity‘ stromů. Srovnávání lesů zahrnuje zkoumání jiných aspektů: nejen konfigurace jednotlivých stromů, ale celého biotopu. Mísení úrovní analýzy, kdy jsou jednotlivci porovnáváni na základě údajů o společnosti, je známé jako ‚ekologický omyl‘, ale stejně tak je běžné, že společnosti jsou porovnávány na základě ukazatelů vyvinutých pro individuální úroveň.“* (Hofstede, 2013, překlad vlastní).

Na obranu Hofstedeho kulturních dimenzí je potřeba dodat, že při opětovné analýze hodnot napříč zeměmi Arno Tausch Corvinus zjistil rozsáhlé potvrzení Hofstedeho hodnotových škál s výsledky jiných výzkumů hodnot. Zejména dimenze mocenské vzdálenosti, individualismu, dlouhodobé orientace úzce koreluje s hodnotovými dimenzemi uváděnými Inglehartem, Schwartzem a aktuálními daty z World Values Survey (Tausch, 2015).

Trompenaarsovy dimenze byly podrobeny kritice, především ze strany Geerta Hofstedeho (1996). Po provedení korelační a faktorové analýzy na úrovni zemí Hofstede tvrdil, že lze identifikovat pouze dvě dimenze a obě byly korelovány s Hofstedeho dimenzí individualismu. V reakci na tuto kritiku Hampden-Turner a Trompenaars poukázali na rozdíly ve svém přístupu: Hofstedeho teorie se více zaměřuje na analýzu proměnných národní kultury, zatímco Trompenaarsův model se více zabývá procesem vytváření kultury (Hampden-Turner, 1997).

Jeden z nejvýznamnějších kritických rozborů výzkumu GLOBE je stať Geerta Hofstedeho (2006), ve které poukázal na přílišné předimenzování výzkumných veličin: *„S devíti dimenzemi kultury vynásobenými dvěma překonala psycho-logika výzkumníků GLOBE hranice naší schopnosti zpracovávat informace. Je zapotřebí určitá forma redukce dat. Jak ukázala moje opětovná analýza dat GLOBE, eko-logika jejich respondentů umožňuje*

*redukovat dimenze GLOBE na pět, a ty vykazují rodinnou podobnost s Hofstedeho modelem.*“ (Hofstede, 2006, překlad vlastní).

Obranu House a jeho projektu lze dočíst u Hadwicka. Vyzdvihuje šest výhod projektu GLOBE oproti původní Hofstedeho práci:

1. Projekt GLOBE byl skutečně založen na teorii, kdežto Hofstede pozoroval určité kulturní jevy napříč jednou organizací a jediným odvětvím (pro připomenutí – jeho práce byla původně založena na pozorování pracovníků IBM v 40 zemích světa).
2. Místo jedné společnosti zkoumala GLOBE tři odvětví, což zvýšilo obecnost výsledků.
3. Výzkumníci projektu GLOBE jsou představitelé různých národností, House měl jako deklarovaný cíl a záměr projektu zapojit osoby ze zkoumaných společností. Oproti tomu Hofstedeho výzkum byl založen na organizaci čistě západní kultury, která působila mimo mateřskou zemi. Tento zjevný nedostatek Hofstede „vylepšil“ přidáním páté dimenze, konfuciánského dynamismu (později přeznačeného na dlouhodobou orientaci), aby přidal východní pohled. Tento dodatek byl široce kritizován pro svou špatnou shodu s ostatními čtyřmi dimenzemi.
4. Proces navrhování položek výzkumu, jejich pilotní testování a ověřování jejich platnosti umožnil, aby v projektu GLOBE zůstalo mnohem více položek zaměřených na kulturu.
5. Projekt GLOBE rozdělil Hofstedeho jedinou dimenzi maskulinity na dvě: genderové rovnostářství a asertivitu.
6. Hlavní důraz v projektu GLOBE byl kladen na postupy vedení, což je u obchodních studií obzvláště nápadné. Je příznačné, že toto byl první deklarovaný cíl zakladatele studie GLOBE a dlouholetého odborníka na leadership Roberta House (Hadwick, 2011, překlad vlastní).

Nový a Schroll-Machl upozorňují, že nejvíce kritizovaným nedostatkem teorií kulturních dimenzí je silná redukce složité sociální a kulturní reality. Vede snadno ke stereotypizaci tam, kde dosud neexistovaly žádné předsudky a potvrzuje ty, které se již po mnoho generací snaží velkým úsilím vyvrátit nebo překonat. Zároveň při setkávání dvou a více různých kultur dochází k formování nové reality, která sama o sobě má tendenci k vytváření nových

forem interakcí. V neposlední řadě lze vnímat jistou statičnost představených koncepcí kulturních dimenzí. Nereflektují vývoj v čase, a nestranný pozorovatel by tak snadno připisoval konkrétní kultuře znaky jenom na základě společenských hodnot tradiční filozofie, náboženství nebo dávné historie, ale jaksi by opomenul vzít v úvahu moderní dějiny (Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 33–34). Autoři uvádějí změnu hodnot v Československu po r. 1989, což dozajista lze doplnit stejným příkladem sjednocení Německa ve stejném roce.

### 1.3.6 České kulturní a sociální prostředí

Průcha ve své práci zmiňuje několik předních odborníků zabývajících se interkulturní komunikací v českém prostředí a rozlišuje je podle přístupu. První přístup má charakter praktických doporučení pro zejména obchodní vztah Čechů s příslušníky jiných kultur. Řadí sem práce I. Šroňka *Kultura v mezinárodním podnikání* z r. 2001, M. Bočánkové *Intercultural communication: typical features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures* z r. 2010 nebo J. Světlíka *Marketing pro evropský trh* z r. 2003. Tento typ práce se zabývá především vlastní verbální komunikací, neverbálním projevem a s tím spojenými procedurami a rituály v obchodním styku (Průcha, 2010, s. 148–152).

Druhý přístup je založen na teoretických východiscích, které pak jsou podloženy výzkumy a praktickými zkušenostmi. Tento vědecký přístup je reprezentován zejména Ivanem Novým a Sylvii Schroll-Machl. Jejich práce z r. 2007 *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* a *Interkulturní komunikace: Češi a Němci* z r. 2015 jsou založeny na konceptu kulturních standardů A. Thomase, rysů národních kultur G. Hofstedeho a zjištěních z projektu GLOBE. Tyto přístupy byly detailně rozebrány v předchozích podkapitolách.

Průcha zmiňuje výzkum Rádyové v publikaci Bittnerové z r. 2006 na téma vnímání českých pracovníků francouzskými manažery. Poznatky z tohoto výzkumu by se daly shrnout do následujících premis:

- Češi bývají rezistentní vůči vnějším změnám,
- Češi volí vyhýbavé odpovědi na věcné otázky a obecně se vyhýbají problémům,
- česká podniková kultura má orální charakter, psaná komunikace je považována za zdržování,

- nízká povědomost o práci s texty,
- vzájemná neznalost jazyka jako překážka ke komunikaci (Průcha, 2010, s. 157–159).

Tyto poznatky pak v některých věcech souzní s výzkumem Nového a Schroll-Machl založeného na teorii rysů národních kultur Hofstedeho a teorii kulturních dimenzí Trompenaarse. Autoři uvádějí několik hlavních rysů české kultury:

- podceňování struktur, improvizace,
- orientace na sociální vztahy,
- časová a věcná „difúze“, tj. splynutí osobního a pracovního života,
- silný komunikační kontext („čtení mezi řádky“),
- kolísavé sebevědomí,
- polychronie času, tzn. nedodržení přesně daných termínů, odkládání nebo posouvání důležitých úkolů a jejich následné rychlé dokončení („zázraky do tří dnů“) (Nový a Schroll-Machl, 2015, s. 54-96, zkraceno).

České prostředí se vyznačuje jako homogenní z hlediska národnosti: více jak 70 % obyvatel České republiky se hlásí k české (potažmo moravské nebo slezské) národnosti. Nejpočetnější národnostní menšinou jsou Slováci, následují za nimi Ukrajinci a Vietnamci (Český statistický úřad, 2014). Na konci roku 2021 cizinci tvořili 6,3 % populace ČR (Český statistický úřad, 2022).

Vietnamci tvoří třetí nejpočetnější skupinu cizinců dlouhodobě žijících na území České republiky. V roce 2021 zde žilo 64,8 tisíc osob, od roku 2015 je patrný vzestup skoro o pět tisíc příslušníků této národnosti (Český statistický úřad, 2022). Freidingerová ve své publikaci navrhla rozdělení vietnamské komunity do tří základních skupin: 1) skupina starousedlíků, kteří se přestěhovali do Česka před sametovou revolucí nebo během 90. let; 2) potomci vietnamských migrantů – jedná se o děti migrantů, které se zde buď narodily, nebo přišly spolu s rodiči jako malé; 3) nově příchozí dospělí (Freidingerová, 2014, s. 93).

Výzkum v oblasti integrace Vietnamců v České republice se soustřeďuje především na vzdělávací oblast (školství), najdeme ovšem studie věnované výzkumu interkulturních odlišností nebo studie v oblasti řízení lidí. Zásadním zjištěním těchto výzkumů je konstatace

odlišného přístupu k podnikatelským aktivitám, pracovnímu životu nebo plánování svého času (Freidingerová, 2014, s. 106–107).

Cichá zdůrazňuje, že „výrazným rysem vietnamské komunity v ČR je její izolovanost a uzavřenost. Je způsobena velkou kulturní odlišností, jazykovou neznalostí a téměř permanentním pracovním nasazením.“ (Cichá in Barešová, 2010, s. 73). Vietnamci se převážně pouštějí do drobných a středně velkých podnikatelských aktivit, než aby se nechali zaměstnat v české firmě. Dokládá to publikace *Úskali (ne)zaměstnanosti cizinců v České republice*, kde se dočteme, že podle statistických údajů jen pouhých 12 % Vietnamců z celkového počtu pracujících cizinců bylo v postavení zaměstnance, ale 40 % vlastnilo živnostenské oprávnění (Organizace pro pomoc uprchlíkům, 2011, s. 47–48).

Při bádání o ruský mluvících etnicích v České republice, ať už jde o osoby s českým občanstvím, nebo o cizince žijící zde na základě povolení k pobytu, si lze všimnout skutečnosti, že do této skupiny spadají nejen občané Ruska, ale i Ukrajinci, Bělorusové a jiní příslušníci států, které vznikly po rozpadu Sovětského svazu. Ačkoliv rozdělení podle státní příslušnosti najdeme ve všech statistikách, studiích nebo výzkumech, často Rusové, Ukrajinci a Bělorusové uznávají stejné hodnoty a normy, což lze vyvodit z jejich společné minulosti. Společným bodem je pak jazyk, v tomto případě ruština. Rozdíly najdeme zejména ve struktuře migrace a druhů pobytu mezi jednotlivými zeměmi. Obecně se dá říct, že Rusové ve větší míře přijíždějí za studiem (zejména na vysokých školách) nebo zakládají v České republice firmy pro transhraniční obchod. Ukrajinci častěji dojíždějí do Česka za prací, přičemž je zde rozšířená práce na černo. Běloruská migrace není dostatečně dobře zmapována, ale z výzkumu vyplývá především trvalá a pracovní migrace z politického důvodu (Vyhnálková, 2012, s. 15–17).

### **1.3.7 Shrnutí**

Interkulturní management vyžaduje dobrou znalost kulturních odlišností a specifik, s nimiž se může vedoucí pracovník potkat. Jedním z nejuživanějších konceptů v této oblasti jsou kulturní dimenze G. Hofstedeho. Jeho vědecká práce přinesla efektivní – a co je podstatné pro praktické použití – jednoduše pochopitelný nástroj k uchopení kulturních rozdílů. Hofstedeho práce vycházela nejen z teorie kulturních standardů A. Thomase, ale byla podložena dlouholetým výzkumem v několika desítkách zemí po celém světě. Na odkazu

Hofstedeho byly založeny další výzkumy, zejména projekt R. House GLOBE. Jistě, najdeme hodně kritických postojů k tak výraznému omezování tak mnohostranné a rozmanité stránky lidského života, jako je kultura.

Hofstedeho odhalení čtyř základních kulturních dimenzí, které byly posléze rozšiřovány a doplňovány jak jím samotným, tak i následovníky, přineslo možnost budovat „třetí kultury“ jak v nadnárodních korporacích, tak i v národních státech. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, vytvoření „třetí kultury“ je nejlepší cesta k bourání překážek v interkulturních situacích a úspěšnému navazování obchodních, politických nebo soukromých vztahů.

Základními kulturními dimenzemi, které najdeme napříč různým členěním u různých autorů, jsou *míra vzdálenosti od moci*, *míra individualismu*, *míra maskulinity*, *míra vyhýbání se nejistotě* a *časová orientace v životě*. Vyjádření nízké, střední nebo vysoké hodnoty těchto dimenzí může svědčit o určité strategii, jež si konkrétní kultura zvolila na základě vnějších nebo vnitřních okolností a časem se ukázala být efektivní.

Znalost kulturního prostředí nebo kulturních zvláštností konkrétních představitelů napomáhá řídicímu pracovníkovi k efektivnímu a úspěšnému řízení multikulturního týmu lidí. I když v českých podmínkách nemůžeme hovořit o multikulturalismu jako široce zastoupeném jevu ve vztahu k celé společnosti, najdeme určité oblasti a obory, kde se tyto znalosti budou jevit jako vhodné a přínosné. Kromě zcela zřejmých organizací, jako jsou pobočky nadnárodních společností, bank nebo politických organizací, najdeme pro tyto znalosti využití i v zahraničním obchodě, cestovním ruchu nebo v pojednané sféře výchovy a vzdělávání.



## **2 Praktická část**

### **2.1 Struktura výzkumu**

#### **2.1.1 Cíl a přínos této práce**

Téma této diplomové práce, tedy tematika interkulturní odlišnosti řízení v zařízeních péče o malé děti, vyzdvihuje otázku správné volby metod k pojednání o zkoumaném fenoménu. Navíc v kontextu českého sociálního prostředí homogenního etnicky a jazykově, vyvstává otázka, zda vůbec o tomto fenoménu lze hovořit celospolečensky, anebo je spíše okrajovou záležitostí vybraných organizací.

Data ČSÚ mluví celkem o 644 tisících cizinců včetně občanů EU, kteří ke dni 31. 12. 2020 legálně pobývali na území České republiky a vykonávali soustavnou závislou práci, tj. byli zaměstnání. Z celé populace to činí podíl téměř 6 % (Český statistický úřad, 2021, s. 19). Vyšší pravděpodobnost setkat se s kolegyní nebo kolegou z ciziny je v hlavním městě. Třetina z celkového počtu cizinců-zaměstnanců je zaregistrována na území Prahy, což tvoří 17,1 % celkové populace (Cizinci v hl. m. Praze v roce 2020, 2022).

Lze tedy hovořit o tom, že zrovna v hlavním městě může být situace, kdy v kolektivu budou v určitém množství zastoupeni představitelé různých kultur, zcela běžná. Netýká se to samozřejmě všech odvětví ekonomiky, cizinci nejsou rozloženi rovnoměrně do všech hospodářských sektorů, ovšem určitě nejsou výjimečným jevem.

V již popsaném prostředí zařízení péče o malé děti můžeme narazit zejména na tzv. „anglické školky“. Pracovníci v těchto zařízeních nemusejí být vždy rodilými mluvčími a nemusejí pocházet z Velké Británie nebo USA. Ne zřídka jsou to Češky a Češi. Existuje však několik mateřských škol, kde jsou zaměstnanci skutečně přijímáni na základě absolvování studia na britských nebo amerických vysokých školách se zaměřením na vzdělávání předškolních dětí.

Cílem této práce je analýza řízení dětských skupin z hlediska interkulturního managementu v kontextu České republiky. Výzkum se soustředí především na porovnání, zda při práci a vedení lidí v zařízeních péče o děti využívají spíše příznačné pro danou kulturu styly a

modely chování anebo přizpůsobují se českým kulturním standardům v případě, že se potýkají s interkulturními situacemi.

### 2.1.2 Kvalitativní výzkum a jeho úskalí

Zejména z důvodu ohraničeného (nikoliv však ojedinělého) výskytu případů interkulturního managementu v prostředí zařízení péče o malé děti, tedy řízení organizace a lidí, při kterém dochází ke vzájemné kulturní interferenci a vytvoření vhodné organizační kultury, jež by vyhovovala všem jedincům působícím v organizaci, je zapotřebí zvolit si správnou metodu ke zkoumání tohoto fenoménu.

Vzhledem k již popsaným skutečnostem, tedy omezenému počtu zařízení péče o malé děti v České republice s opravdu mezinárodním pracovním kolektivem, se jako vhodnou metodou ke zjištění interkulturních odlišností v procesu řízení zařízení péče o malé děti jeví jedna z metod kvalitativního výzkumu, a to **rozbor případové studie** pomocí polostrukturovaného interview.

Švaříček a Šedová upozorňují, že na rozdíl od kvantitativního výzkumu, jehož podstatou je výběr jasně definovaných proměnných, sledování jejich rozložení v populaci a měření vztahů mezi nimi, kvalitativní výzkum se zaměřuje na do široka rozprostřený sběr dat bez toho, aby byly na počátku stanovené základní proměnné. Kvalitativní výzkum je podle autorů především o pokusu formulování nové hypotézy nebo teorie (Švaříček a Šedová, 2007, s. 22–25).

Hendl případovou studii přirovnává k mikroskopu: *„její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřená. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.“* Případ (nebo případy) je pak zarámován do celkového kontextu, aby ho šlo porovnat s jinými případy nebo provést validaci výsledků (Hendl, 2005, s. 104).

Hendl dále rozlišuje celkem 5 typů případových studií:

1. Osobní případová studie podrobně zkoumá určitý aspekt u konkrétní osoby. Jedná se o zkoumání příčin, faktorů, determinantů, procesů, zkušeností, které měly vztah ke konkrétní události. Může jít i o zachycení celého života, v tomto případě mluvíme o historiích života.

2. Studie komunity, někdy označována jako sociografie. Jedná se o analýzu vzorců hlavních aspektů života komunity a jejich srovnání (práce, rodinný život, volný čas apod.).
3. Studium sociálních skupin popisuje a analyzuje vztahy a aktivity v určité skupině (rodina nebo zaměstnanci jedné firmy).
4. Studium organizací a institucí stejně jako studium sociálních skupin sleduje vztahy a aktivity v prostředích, jako jsou například firmy, školy, odborové organizace apod. Cíl výzkumu může být různý: hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn a adaptace.
5. Zkoumání událostí, rolí a vztahů. Jedná se o zaměření na určitou událost (v čemž je určité překrývání se studiem sociálních skupin a studiem organizací a institucí). Tento typ studií zahrnuje např. analýzu interakce učitele a žáka, konfliktu rolí, stereotypů, adaptace (Hendl, 2005, s. 104-105).

Z citované literatury tedy lze vyvodit, že nejhodnější metodou bude nikoliv kvantitativní výzkum založený na sběru dat a vyhodnocení vztahů zkoumaného jevu, ale kvalitativní výzkum, který by mohl přinést nový náhled na uvedenou problematiku interkulturních odlišností managementu zařízení péče o malé děti.

### **2.1.3 Strategie výzkumu**

Hendl uvádí obecný metodologický přístup ke všem typům výzkumů. Jsou to následující kroky:

- stanovení oblasti, v níž se bude provádět výzkum,
- identifikace výzkumného problému, který potřebuje řešení,
- stanovení toho, co se bude z problému zkoumat a jak, tj. účel výzkumu,
- určení výzkumné otázky týkající se procesu, fenoménu nebo aspektu, který se bude zkoumat,
- případně určení hypotézy neboli odhadu vztahu, který existuje v reálném světě za určitých podmínek (Hendl, 2005, s. 40).

Pro účely této práce bude dále použit příklad projektu kvalitativní studie dle Hendla (2005, s. 157–159, zkráceno).

**Oblast výzkumu** byla vymezena v kapitole *Institucionální organizace v oblasti rané péče a preprimárního vzdělávání v ČR*. Jedná se o zařízení péče o malé děti působící na území České republiky zaměstnávající cizince a uplatňující principy interkulturního managementu. Účastníky výzkumu mohou být vedoucí dětských skupin, ředitelé mateřských škol, jednatele soukromých zařízení poskytujících péči o malé děti, případně osoby samostatně výdělečně činné poskytující shodné služby. Výzkum má být zaměřen na potvrzení (popř. i vyvrácení) fenoménu reprodukce kulturních standardů, které byly popsány v kapitole *Interkulturní komunikace: hodnoty a normy*, a to zejména vedoucími zařízeními, které poskytují péči o malé děti.

**Pojmy a koncepty** byly definovány v teoretické části této práce.

Studium literatury ve vymezené oblasti přinesl zjištění, že **výzkumnému problému** v oblasti interkulturního managementu v kontextu České republiky je obecně věnována pozornost na úrovni interkulturních (příp. kroskulturních) vztahů. Jedná se především o porovnání přístupů v rámci teorie kulturních standardů nebo o obecná doporučení managerům vycházející z vlastních zkušeností. Zahraniční literatura nabízí větší vhled do této problematiky, ale taktéž nenajdeme mnoho publikací, jež by se věnovaly zmíněné oblasti.

**Účel výzkumu** spočívá především v pokusu o vymezení fenoménu reprodukce kulturních standardů v procesu managementu zařízení péče o malé děti. Takové vymezení bude přínosné zejména z hlediska popsání zkoumané oblasti a stanovení předpokladů pro další výzkum v této oblasti. Během výzkumu samozřejmě může dojít ke zjištění potřeby dalších výzkumů, které ovšem budou mimo dosah a stanovený cíl této práce.

**Výzkumná otázka** vč. podotázek tedy zní:

1. Jak silně ovlivňuje české kulturní prostředí cizojazyčná zařízení péče o malé děti z pohledu managementu?
  - a. Jsou vedoucí těchto zařízení více ovlivněni svými kulturními standardy, nebo přejímají české kulturní standardy?
  - b. Dochází ve vícejazyčném kolektivu ke vzájemnému průniku kulturních norem s ohledem na specifickou zkoumanou oblast?

**Plán výzkumu** je založen na metodě případové studie. V rámci této práce je vhodné rozebrat jednotlivé případy skrz instrumentální formu (Stake, 2003, in: Hendl, 2005, s. 107), která je založena na zkoumání několika případů ilustrujících daný jev. Tento plán byl zvolen zejména z důvodu již zmíněného ohraničeného výskytu popisovaného fenoménu v českém prostředí.

**Výběr účastníků** studie byl podmíněn jednak znalostí diskutovaného fenoménu autorem této práce, pak možností oslovení autorem dalších osob působících na řídicích a vedoucích pozicích ve zkoumané oblasti, ale zároveň ohraničenými časovými možnostmi provést výzkum.

Jak píše Hendl, hlavním instrumentem z hlediska **metody získávání dat** v rámci kvalitativního výzkumu je sám výzkumník. Popis role v terénu, proces získání přístupu k účastníkům a k místu výzkumu, bude popsán v následující podkapitole, stejně jako **procedura sběru dat** (Hendl, 2005, s. 52).

**Pilotní studie** v rámci této práce provedena nebyla.

**Analýza dat** bude provedena metodou porovnání případů. Validita dat bude zaručena provedením triangulace, a to z pohledu metodologického. Denzin definuje čtyři typy strategie triangulace: kombinaci různých datových zdrojů, kombinaci výzkumníků, kombinaci teorií, kombinaci metodologií. (Denzin, 1989, in Hendl, 2005, s. 149–150). V rámci této práce se jako vhodné jeví využití metodologické triangulace.

**Omezení studie** lze spatřit v omezeném v ohraničeném přístupu k potenciálním respondentům a příliš úzkém výběru zaměření na zařízení péče o malé děti. Tyto nedostatky lze v případech opakovaných výzkumů odstranit širším výběrem účastníků, popř. změnou zaměření.

**Časový plán** je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 3: Časový harmonogram výzkumu

<b>Stadium výzkumu</b>	<b>Časová dotace</b>	<b>Termín splnění</b>
Studium literatury	24 týdnů	Prosinec 2021
Teoretická východiska pro výzkum	8 týdnů	Leden 2022

Oslovení potenciálních respondentů	1 týden	Květen 2022
Formování dotazníků a struktury interview	1 týden	Květen 2022
Sběr dat od respondentů	4 týdny	Květen až říjen 2022
Analýza dat	2 týdny	Listopad 2022

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.1.4 Metody a procedury sběru dat

Chráska poznamenává, že „*velkou výhodou interview oproti jiným výzkumným metodám je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlubší proniknutí do motivů a postojů respondentů.*“ Dodává, že český překlad „rozhovor“ nevyznačuje podstatu metody „interview“. Anglický výraz je složen ze dvou slov: *inter* – „mezi“, tedy *view*, tedy „názor“ nebo „pohled“ (Chráska, 2016, s. 176).

Výzkum probíhal prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů k pojednané problematice s níže uvedenými osobami. Postavení výzkumníka umožnilo hlubší vhléd, lepší uchopení podstaty zkoumaných případů a snadné navázání osobního kontaktu, který je důležitý pro tento typ výzkumu. Hlavním úskalím této práce se jeví užší výběr respondentů, který lze pokusit eliminovat výběrem minimálně třech rozebíraných případů tak, aby šlo použít následnou analýzu metodou triangulace dat.

Proces získání přístupu k účastníkům byl postaven na hledání a oslovení vhodných respondentů, tj. vedoucích pracovníků zařízení péče o malé děti v České republice. Jako nejlepším nástrojem se jeví oslovení pomoci dotazování přes sociální sítě, zejm. uzavřené komunity se zaměřením na vedení dětských skupin a výměnu zkušeností mezi poskytovateli péče o děti. Tímto způsobem byly získány tři kontakty na vedoucí pracovníky-respondenty, kteří následně poskytli osobní rozhovory.

Rozhovory se všemi respondenty probíhaly prezenčně. Každý rozhovor se uskutečnil v prostorech zařízení péče o malé děti, kde respondenti působí jako vedoucí pracovníci. Jak již bylo zmíněno, metodou sběru dat během osobních rozhovorů je samotný výzkumník, proto každý rozhovor byl veden polostrukturovanou formou s volným průběhem.

Během rozhovorů byly průběžně prováděny poznámky, výpisky a komentáře, audionahrávky nebo videozáznamy během rozhovorů pořízeny nebyly.

Rozhovory byly polostrukturované, dotazy byly sestaveny na základě výzkumné otázky této práce včetně podotázek. Jelikož samotná výzkumná otázka může působit sugestivním až klamným dojmem, dotazy byly formulovány tak, aby se podařilo co nevíce eliminovat takovou sugesci. Vzorová struktura rozhovoru je uvedena v příloze č. 1.

Formulace otázek v rozhovoru byla nastavena tak, aby korelovala s dotazníky ve výzkumu G. Hostedeho nebo projektu GLOBE, a aby byla zřetelná reflexe kulturních dimenzí. V případě polostrukturovaného rozhovoru nelze však plně zajistit přesné ohraničení zkoumaného tématu, proto je vždy potřeba pokládat upřesňující otázky. Souvislost otázek a kulturních dimenzí podle G. Hostedeho je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka 4: Příklad souvislosti otázek a kulturních dimenzí

<b>Kulturní dimenze</b>	<b>Příklad pokládané otázky</b>
<b>Vzdálenost od moci</b>	Jaký styl řízení by si Vaši zaměstnanci přáli? Autokratický, nebo paternalistický, popř. demokratický?
<b>Míra individualismu</b>	Nakolik je důležité pro Vaše zaměstnance mít dostatek času na osobní nebo domácí život?
<b>Míra maskulinity</b>	Jsou Vaši zaměstnanci spíše schopni pracovat pod tlakem (časovým nebo osobním), nebo potřebují mít příjemné spolupracovníky?
<b>Vyhýbání se nejistotě</b>	Myslíte si, že pravidla organizace by se neměla porušovat, a to ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu organizace?
<b>Dlouhodobá, nebo krátkodobá orientace v životě</b>	Jak vnímají Vaši zaměstnanci potřebu šetřit energii v dnešní době? Dělal jste to již v minulosti, nebo začali až teď?

Zdroj: vlastní zpracování

Po ukončení rozhovoru byl respondentům zaslán dotazník na určení stylu vedení lidí. Tento dotazník vychází z konceptu tzv. manažerské mřížky amerických badatelů R. J. Blakea a J. S. Mouton. Ve své práci z r. 1987 popsali dvourozměrný model preferovaného stylu řízení v podobě mřížky (odtud komerční název modelu Managerial GRID), kde na vodorovné ose od 1 do 9 je vyznačen postoj k orientaci na výkon a na svislé ose od 1 do 9 je postoj k orientaci na lidi. V originální práci Blake a Mouton popsali celkem 5 možných stylů řízení, ke kterým jsou někdy přidávány další dva:

1. **Volný průběh** (1,1) – minimální řízení a minimální požadavky na splnění úkolu. Vedoucí nevkládá příliš velké úsilí do plnění úkolů nebo vytváření příjemného prostředí pro pracovníky. Je pro něj charakteristické, že vynakládá minimální úsilí na práci, která je nezbytná pro jeho udržení v organizaci.
2. **Venkovský klub**<sup>3</sup> (1,9) – vysoká orientace na lidi a mezilidské vztahy, minimální orientace na splnění úkolu. Vedoucí věnuje velkou pozornost potřebám lidí a je velmi liberální. Jeho prioritou je vytvořit na pracovišti přátelskou atmosféru na úkor pracovního tempa a výsledků.
3. **Kompromisní vedení** (5,5) – střední úroveň orientace na vztahy a orientace na uspokojivé splnění úkolu. Vedoucí se snaží udržet vysokou pracovní morálku buď prostřednictvím úspěchu, nebo vyjednáváním. Je veden snahou najít rovnováhu mezi potřebou splnit úkol a nevyvolat negativní reakci, může se rozhodnout spoléhat na normy a pravidla.
4. **Autoritativní vedení** (9,1) – minimální ohled na lidi, vysoké požadavky na splnění úkolu. Je to vedoucí, který navzdory všem pocitům a problémům usiluje o výsledky. Spoléhá především na svou moc a autoritu, přitom vyžaduje poslušnost, často přísně kontroluje a trestá za neuspokojivé výsledky.
5. **Týmové vedení** (9,9) – nejvyšší orientace na lidi a vztahy i na splnění úkolu. Týmový vedoucí je cílevědomý manažer, který věří, že optimálního výkonu lze dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové práce. Dosahuje výsledků na základě své schopnosti přesvědčit lidi, aby splnili společný úkol (Šuleř, 2008, s. 62–63).

V práci z r. 1999 McKee a Carlson přidali další dva styly vedení, ale nenajdeme pro ně konkrétní místo na mřížce:

6. **Paternalistický styl** (9+9) – střídavý zájem o lidi a orientace na úkol. Nachází se mezi stylem „venkovského klubu“ a stylem autoritativním, kdy manažer někdy chválí a podporuje zaměstnance, ale udržuje si kontrolu a odrazuje zaměstnance od vznášení námitek proti způsobu práce.

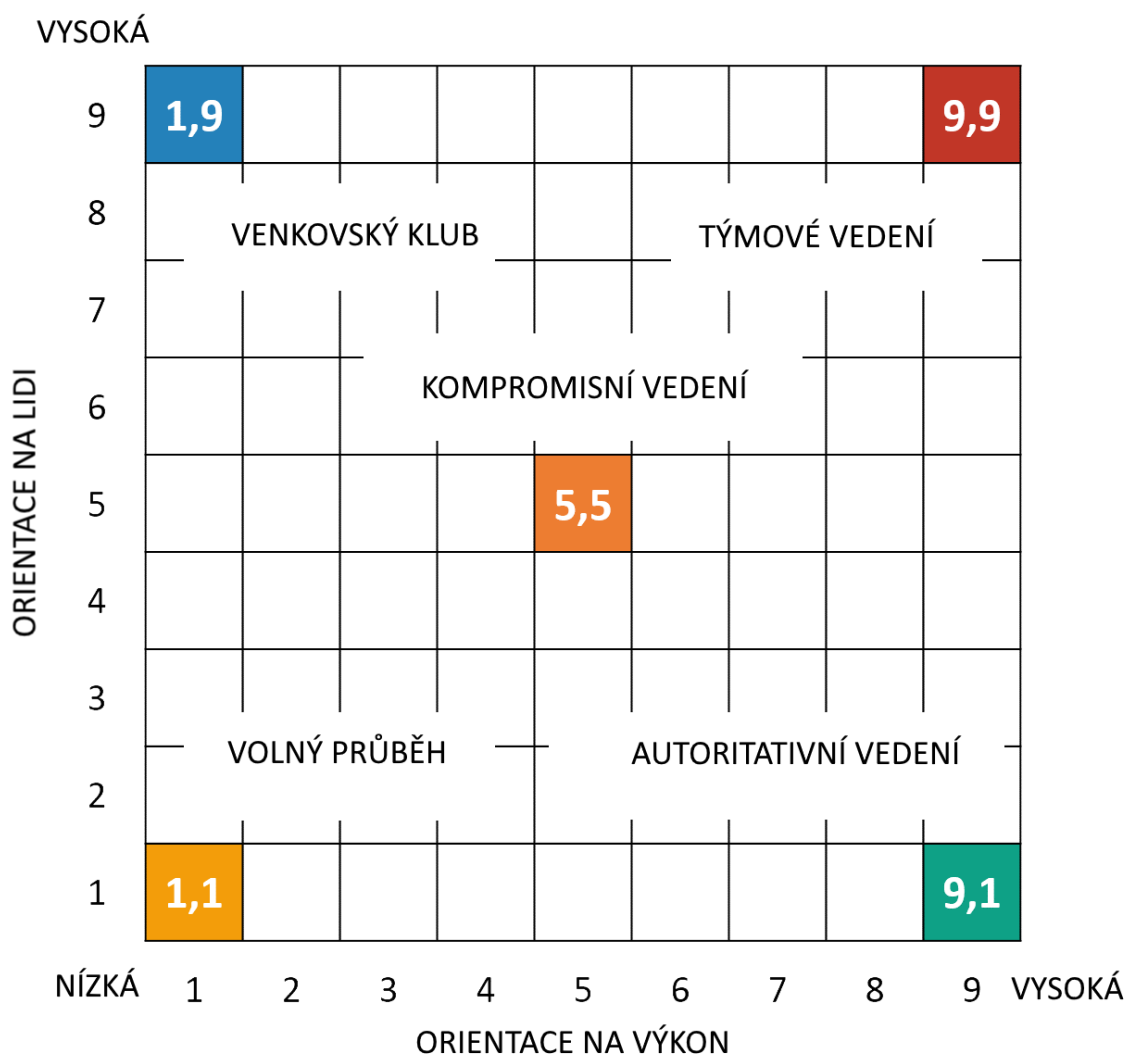
---

<sup>3</sup> Taktéž někdy překládáno jako „Vedoucí spolku zahrádkářů“, angl. „Country club manager“.



7. **Oportunistický styl (-,-)** – manažer sleduje jen vlastní zájmy. Tento styl vedení charakterizuje vedoucího, který se snaží vést ostatní lidi tak, aby dosáhl většího osobního prospěchu (Cai et al., 2019, překlad vlastní).

Obrázek 1: Znárodnění manažerské mřížky Blakea a Mouton



Zdroj: Vlastní zpracování podle Šuleře, 2008

V dotazníku, který dostali respondenti, bylo celkem 18 otázek, dotazník nezohledňoval poslední dva zmíněné styly vedení (paternalistický a oportunistický). Otázky v dotazníku byly volně zpracovány na základě dostupných dotazníků manažerské mřížky. Cílem vyplnění dotazníku bylo doplnění a ověření informací získaných pomocí rozhovoru s respondenty. Švaříček a Šedová ve své publikaci zmiňují, že případová studie je spíše

strategií výzkumu než konkrétní metodou. V rámci případové studie může docházet k práci z různými zdroji informace a nejsou vyloučené ani metody kvantitativního výzkumu, jakými jsou dotazníky nebo testy. (Švaříček a Šedová, 2007, s. 98). Použití dotazníku v rámci této práce je zdůvodněno především možností provést výsledné vyhodnocení a získaná data zařadit do společného rámce.

Vzor dotazníku včetně klíče k vyhodnocení dotazníku je uveden v příloze č. 2.

Po vyhodnocení dotazníku byly jeho výsledky odeslány každému respondentovi s krátkým komentářem.

Před samotným rozhovorem s respondentem byla provedena studie dostupných materiálů o zařízení péče o malé děti. Těmito materiály jsou zejména: výroční zprávy neziskové organizace, veřejná prezentace na webových stránkách (popř. na sociálních sítích), jiné veřejné dokumenty o historii nebo aktuálním dění v zařízení péče o malé děti.

Výsledný materiál byl sestaven do 3 případových studií s následujícím členěním:

1. Profil respondenta – jeho osobní historie, profesní dráha, která vedla k založení nebo řízení zařízení péče o malé děti, aktuální stav.
2. Analýza informace o zařízení péče o malé děti – analýza vnitřních dokumentů a veřejně dostupné informace k zasažení získané prostřednictvím rozhovoru informace do kontextu této práce.
3. Rozhovor s vedoucím pracovníkem – polostrukturovaný rozhovor na základě připraveného dotazníku.

V rámci přípravy výzkumu interkulturních odlišností managementu se podařilo domluvit na rozhovorech s následujícími respondenty. Jejich jména dle přání všech respondentů byla anonymizována:

1. A. B., předsedkyně ústavu provozujícího vícejazyčnou dětskou skupinu (věk dětí 1–4 r.), ústav zaměstnává Čechy a cizince (rusky a anglicky mluvící); kódové označení dětské skupiny – DS1.
2. C. D., koordinátorka spolku provozujícího dětskou skupinu se zaměřením na židovské tradice a kulturu, zaměstnávají Čechy a cizince židovského původu; kódové označení dětské skupiny – DS2.

3. E. F., předsedkyně spolku provozujícího vícejazyčnou dětskou skupinu (věk dětí 1–4 r.), pracuje se skupinou vietnamských studentů-dobrovolníků, kteří pomáhají s doučováním dětí a tlumočení rodičům; kódové označení dětské skupiny – DS3.

## 2.2 Případová studie č. 1

### 2.2.1 Profil respondenta

Paní A. B. pochází z velkého města v jižní části Ruské federace. V r. 1990 absolvovala pětileté studium na Ekonomické fakultě místní univerzity a dále pracovala ve státní sféře, následně od r. 2003 působila v bankovníctví. Paní A. B. dle vlastních slov vždy chtěla zaujmout řídicí pozici, proto soustavně budovala svou kariéru a od r. 2005 vedla týmy lidí různých velikosti (postupně od 4 do 150 lidí). Do České republiky se A. B. přestěhovala koncem r. 2014. Stěhování, nové životní podmínky a osobní motivy ji vedly ke změně oboru, proto se rozhodla pustit spolu se svou rodinou do nového projektu. Od té doby pracovala v jí založené rodinné firmě, která se věnovala péči o malé děti na základě živnostenského oprávnění. V r. 2017 firma ukončila poskytování svých služeb a předala prostory, nábytek a know-how nově založené neziskové organizaci (ústavu), kde zastává funkci předsedkyně správní rady. Řízení lidí se tak věnuje i nadále. Kromě funkce předsedkyně správní rady působí zároveň jako hlavní metodik práce s dětmi, vč. přímé práce v kolektivu dětí.

V úvodní části interview paní A. B. zmínila, že ústav přijímá děti „z různých koutů světa: z Evropy, Ameriky, Asie, nebo dokonce Austrálie.“ Dle jejího popisu děti pocházejí z různých sociálních a kulturních prostředí, není výjimkou ani dvojjazyčnost rodičů, kdy oba rodiče mluví na dítě svým mateřským jazykem, přičemž ani jeden z těchto jazyků není čeština. Ústav poskytuje své služby široké veřejnosti ve třech dětských skupinách na dvou lokalitách v Praze.

*„V takto různorodém kolektivu dětí je potřeba, aby učitelky doopravdy sdílely hodnoty tolerance a respektu k ostatním. Není přípustné jednání, které znevýhodňuje některé děti před ostatními, ať na základě jazyka, či kultury. Nedorozumění se snažíme vyřešit rozhovorem, vždy se ptáme rodičů na odlišnosti ve výchově dětí, které nemusí pro ně být samozřejmé. Například jiné zvyky ve stravování nebo způsobu*

*komunikace. Proto se snažíme vybírat uchazeče o zaměstnání, kteří třeba byli na zahraničním pobytu během studia anebo pracovali v multikulturním prostředí. “*

Koncept dětských skupin je založen na myšlence plynulé adaptace dítěte na nové životní podmínky a jeho integrace do kolektivu s ohledem na individuální potřeby. V poslání ústavu se dočtíme, že je *„založeno na evropských hodnotách vzájemné úcty a soužití kultur, rovných příležitostech a toleranci, otevřeném dialogu národů. Ústav buduje takové podmínky péče ve svých dětských skupinách, které pomáhají rodinám k osvojení těchto kulturních hodnot a norem, rozvoji smyslů, schopností a dovedností dětí (zejména řečových a jazykových), adaptaci a socializaci dětí na nové prostředí, kulturní osvětě v oblasti národních a evropských tradic. Ústav připravuje děti k nástupu do školského systému. “*<sup>4</sup>

Paní A. B. na otázku, jak by hodnotila svůj systém řízení lidí, odpověděla, že se přiklání k demokratickému principu „co není zakázáno, je povoleno“. Po upřesňujícím dotázání svou odpověď rozvedla: *„Nastavuji hranice, uvnitř kterých se naši zaměstnanci mohou libovolně pohybovat. Podporujeme kreativitu a rozvíjíme týmový duch. Porušení pravidel ale musí být vzorně potrestáno, pracujeme s dětmi, u kterých je bezpečnost na prvním místě. “*

### **2.2.2 Analýza informace o zařízení péče o malé děti**

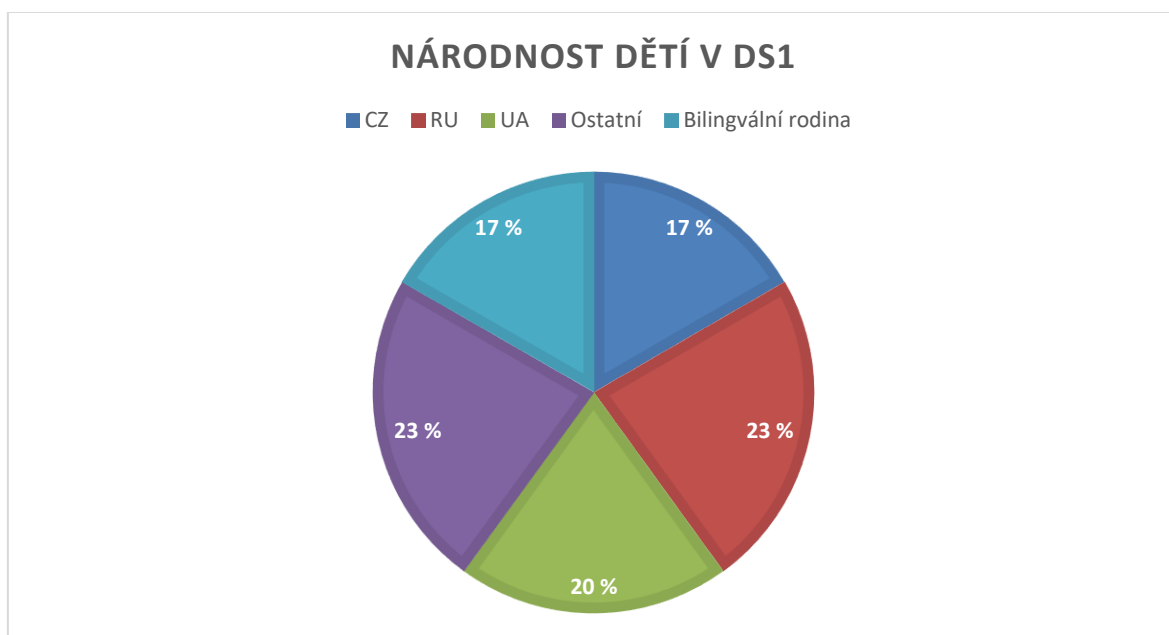
Ústav měl v době poskytnutí rozhovoru paní A. B. celkem 3 dětské skupiny v Praze o celkové kapacitě 27 dětí. První dvě dětské skupiny byly v provozu od lednu 2018, třetí přibyla v listopadu 2021. Ústav zaměstnával v květnu 2022 celkem 10 lidí.

Dětskou skupinu DS1 v době poskytnutí rozhovoru navštěvovaly jak děti české národnosti, tak i děti s odlišným mateřským jazykem, celkem 30 dětí (některé děti jsou přihlášeny na částečnou docházku). Struktura složení původu dětí je znázorněna na následujícím diagramu. Paní A. B. v průběhu rozhovoru zdůraznila, že přihlášení k docházce do dětské skupiny jsou děti českého původu spíše výjimkou než pravidlem. K datu poskytnutí rozhovoru byl zřejmý přesah rusky mluvících dětí. Paní A. B. dále podotkla, že necelá pětina dětí, která dochází do dětské skupiny, vyrůstá v bilingvních rodinách: *„Máme holčičku, u které maminka je z Ruska, ale tatínek je z Austrálie, rusko-francouzskou rodinu, italsko-španělskou rodinu nebo ukrajinsko-českou. “*

---

<sup>4</sup> Citováno podle vnitřního dokumentu ústavu – základací listiny.

Obrázek 2: Původ dětí v DS1 v květnu 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci, kteří tou dobou pracovali v ústavu, taktéž tvořili heterogenní skupinu: 3 Češky, 1 Slovenka, 3 Ukrajinky a 1 Ruska. Paní A. B. vysvětlila, že chtěla pomoci ukrajinským ženám prchajícím z válkou zasažených oblastí Ukrajiny,<sup>5</sup> a proto nabídla pracovní místa jak na plný, tak i na částečný úvazek.

Na dotaz ohledně rozdílu ve vedení zaměstnanců českého původu a zaměstnanců pocházejících ze zemí bývalého Sovětského svazu paní A. B. odpověděla, že vnímá určité rozdíly. Spočívají především v odlišném postoji k práci, což je do jisté míry dáno aktuální situací, konkrétně situací ukrajinských občanů. Podle ní pokulhává u českých zaměstnanců týmová spolupráce, nemají porozumění sociální a pracovní hierarchii a často se stává, že nedokážou dobře stanovit priority v pracovní činnosti. Naopak lidé z postsovětského prostřanství se často vyznačují lepší pracovní morálkou, citem pro společenské postavení nebo jsou schopni dosahovat vynikajících pracovních výsledků.

<sup>5</sup> V únoru 2022 Ruská federace vyhlásila tzv. „speciální vojenskou operaci“ a okupovala území východní oblasti Ukrajiny. To způsobilo masivní příliv ukrajinských uprchlíků, převážně žen s dětmi, na území států Evropské Unie včetně Česka.

Komunikace na pracovišti je odvozena od toho, jaké jazyky ovládá pečující osoba. Dle vzpomínek paní A. B. docházelo k situacím, kdy paní A. B., která česky mluví na dobré úrovni, mluvila na pečující osobu česky, i když byla tato pečující osoba původem z Ukrajiny, ale od mladého věku bydlela s rodiči v České republice, ukrajinštinu ani ruštinu proto neovládala dostatečně dobře. Program na všech pobočkách probíhá v češtině, ale pokud pečující osoba mluví rusky nebo anglicky, může se na konkrétní dítě obrátit v jazyce, který zná, aby mu lépe porozuměla.

### **2.2.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem**

Odpovědi na dotazy hlavní části rozhovoru (tedy zaměřeného na zjištění kulturních dimenzí) jsou uvedené v přímé citaci (odpovědi byly zaznamenány v přesném znění nebo bylo požádáno o písemné odpovědi tak, aby byla zachována autenticita odpovědí).

**N. D.: Jak často se podle Vašich zkušeností Vaši podřízení bojí odporovat Vám? Jak často chodí konzultovat s Vámi rozhodnutí týkající se jejich práce?**

*A. B.: České zaměstnankyně se téměř nikdy nebojí klást otázky nebo diskutovat s vedením. Téměř vždy probíhá diskuse nebo debata, často jsem slyšela od nich „Toto by šlo udělat lépe“, „Toto tady nikdo nedělá“ nebo „Proč vůbec potřebujeme pracovat na této věci“. Nechtějí poradit v obtížných situacích, pouze občas požádají o povolení upravit zadání podle svého uvážení. Přebírají velkou zodpovědnost svévolnou změnou zadání úkolů, ale nechtějí pak nést důsledky svých rozhodnutí.*

*Pokud je porovnám s ukrajinskými nebo ruskými ženami, tak naopak nikdy neřeknou ne. Cokoliv, co vzejde od nadřízeného, berou vážně, přisuzují tomu absolutní prioritu. Mohou požádat o pomoc až ve chvíli, kdy si skutečně nedokážou poradit samy.*

**N. D.: Jaký styl řízení by si Vaši zaměstnanci přáli? Autokratický, nebo paternalistický, popř. demokratický?**

*A. B.: Nejsem si jistá, zda správně rozlišuji autokratický a paternalistický styl. (Po upřesnění a vysvětlení pojmů paní A. B. pokračovala.) Řekla bych, že Češi obecně požadují demokratický typ managementu, je pro ně nesmírně důležité cítit v práci pohodu, šéf má být kamarád, se kterým se dá zajít po práci do hospody.*

*Ženy z Ukrajiny a Ruska jsou zvyklé spíše na autoritářský styl (já jsem tady šéf, ty jsi hlupák), rády by ale měly někoho s paternalistickým stylem (jsem Váš přísný, ale starostlivý otec). Nerozumějí demokratickému řízení a mají z toho strach, cítí se být v pasti z takové neomezené svobody, nejistoty odpovědnosti. Určitě chtějí udržet distanc od šéfů, cítí tak větší jistotu.*

**N. D.: Nakolik jsou důležité pro Vaše zaměstnance tyto hodnoty?**

○ **Získat uznání za dobrý výkon**

*A. B.: Podle mých zkušeností Češi ocení jak finanční odměnu, tak i ústní pochvalu. Ale nehraje to primární roli v práci, budou klidně pracovat tak, aby byla základní práce splněna, ale nic navíc. Mám pocit, že nevnímají dobře ty lidi, kteří jsou lepší než ostatní, takové jedničkáře.*

*Ruské a ukrajinské ženy naopak mají tendenci být vidět, pracovat dnes líp než včera, je to pro ně známka osobního a pracovního úspěchu. Spojují si s tím představu vyššího finančního ohodnocení, které je pro ně také nesmírně důležité.*

○ **Mít dostatek času na osobní nebo domácí život**

*A. B.: Toto je pro české zaměstnance mimořádně důležitá hodnota. Práce je pro mnohé jen prostředek k živobytí, občas jsem narazila na vnímání práce jako povinnosti, nikoliv osobního uplatnění. Workaholici jsou spíše výjimkou, hlavní události, úspěchy nebo potřeby leží zrovna v osobním životě, který je často striktně oddělen od toho pracovního.*

*U většiny žen z Ukrajiny, Ruska nebo Běloruska work-life balance nehraje nějakou významnou roli. Jsou zvyklé pracovat hodně, až na úkor rodinných záležitostí. Řekla bych, že to vnímají v rovině „čím víc pracuji, tím víc dostanu“ a já s tímto zcela souhlasím.*

○ **Mít práci, kterou respektuje vaše rodina a přátelé**

*A. B.: Práce, jak už jsem řekla, je pro některé na vedlejší koleji. Ano, měla jsem vynikající paní učitelky, které svou práci zbožňovaly, ale víceméně Češi nemají problém i s méně prestižní prací. Je celkem běžná situace na pohovorech, že uchazečka pracovala v továrně nebo jako prodavačka, ale pak se rozhodla si změnit obor a šla si udělat kurz.<sup>6</sup> Občas tak*

---

<sup>6</sup> Respondentka měla na mysli rekvalifikační kurz „Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky“ nebo „Chůva pro děti v dětské skupině“.

*narazíme na skutečně dobré zaměstnance, kteří nemají ani vysokou školu, ale jsou vynikající při práci s dětmi. Ale pro mnohé je respekt ze strany rodiny nebo přátel až druhořadý.*

*Respektovaná, uznávaná práce pro ženy ze zemí bývalého Sovětského svazu hraje roli. Než aby šly zametat ulice za větší peníze, budou s napětím sil hledat práci v rámci svého vzdělání a své kvalifikace, i kdyby byla méně placena. Myslím si, že hodně žen z Ukrajiny, které uprchly před válkou, teď mají velkou frustraci. Chtějí pracovat, ale nemůžou, protože většinou jde o těžkou manuální práci bez kvalifikace. Proto jdou pracovat třeba do fastfoodových řetězců uklízet ženy s vysokou školou a pěti- nebo desetiletou praxí ve svém oboru.*

○ **Dělat práci, která je zajímavá**

*A. B.: Práce mě nebavila, tak jsem si změnila obor – s tím se setkávám na pohovorech docela běžně. Pro Čechy je potřeba vnímat svou práci jako zajímavou, jinak dramaticky klesá výkon, přestávají dělat denní program pro děti nebo připravovat materiály na výuku. Řekla bych, že je to druhá nejvýznamnější hodnota po skloubení rodinného a pracovního života.*

*Toto pro ukrajinské (a také ruské) ženy není tak podstatné. Pokud je to práce, kterou umí dělat, a mají jistotu pracovní pozice na další roky, tak z hlediska zajímavosti to už nebudou tolik hodnotit. Určitě, pokud je práce baví, tak budou více spokojeny v zaměstnání, ale nezajímavá, nebo dokonce nudná práce nebude pro ně důvodem k výpovědi.*

**N. D.: Jsou Vaši zaměstnanci spíše schopni pracovat pod tlakem (časovým nebo osobním), nebo potřebují mít příjemné spolupracovníky? Jak máte vyřešeno uznání za dobrý výkon?**

*A. B.: Vnímám to tak, že pro Čechy tlak v práci je nepřijatelný. Raději zaměstnání, i dobře placené, opustí, než aby zůstali pod někým, kdo je tlačí do lepšího výkonu. Mít dobré kolegy – to je základní podmínka. Jak už jsem říkala, tak ohodnocení nejlépe finanční, ale za dobré pracovní výsledky ne zřídka chtějí pracovní volno nad rámec smlouvy.*

*Ženy z Ruska a Ukrajiny jsou mnohem odolnější – nevdají jim občas ani práce pod tlakem, ani autoritářské metody, přímé rozkazování, přísná pravidla a podobně. Nejde jim tolik o*



*milé kolegy, spíše o plnění pracovních úkolů. A za nadstandardní splnění své práce většinou neváhají požádat o peněžitou odměnu.*

**N. D.: Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti – nervózní nebo uvolněná?**

*A. B.: České učitelky jsou obecně v klidu, kdežto ukrajinské ženy jsou teď ve větší nepohodě. Což je dáno aktuální situací. Hodně pak záleží na období – před zimními svátky to bývá celkem napjaté, musí se stihnout hodně věcí najednou, ale teď před letními prázdninami je spíše klid. Snažím se o to, aby se naši zaměstnanci cítili co nejvíc v pohodě, protože nervózní paní učitelka má větší tendenci to přenášet na děti, což nechceme. Řešíme včas také konflikty mezi lidmi, nespokojenost s postupem hlavních učitelek nebo komunikaci s rodiči. Důležité je sledovat a dodržovat nastavená pravidla, pak bude méně nervozity a nejistoty.*

**N. D.: Myslíte si, že pravidla organizace by se neměla porušovat, a to ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu organizace?**

*A. B.: Záleží na situaci. Obecně bych řekla, že pravidla se mají dodržovat a jejich nedodržení se má trestat. Pokud ale vede porušení ke zlepšení práce – proč ne? Jen si musí uvědomit, že je to zcela na jejich vlastní odpovědnosti. Proto české zaměstnankyně většinou rády pracují dle nastavených standardů a nechtějí nějak měnit zavedené pořádky. Naopak mám zkušenost s ženami z Ruska nebo Ukrajiny, že chtějí změnu k lepšímu, navrhnou úpravy nebo obměnu, která zkvalitní práci u nás.*

**N. D.: Jak se stavíte k hlídání dětí zaměstnanců, popř. jejich kamarádů, známých?**

*A. B.: Toto je hodně zajímavý dotaz. Vnímám to tak, že jsou s tím spojená určitá omezení, nebo dokonce problémy. Obecně děti zaměstnanců nepřijímáme, aby nedocházelo k porušování etického kodexu. Mám na mysli případy, kdy učitelka věnuje více pozornosti svému dítěti než ostatním. Ale párkrát to bylo bez problému, jen ale na omezený čas, tuším dva nebo tři týdny. Hlídání dětí kamarádů nebo známých našich zaměstnanců také vnímám jako problémové, obvykle pak nemají takoví rodiče respekt a spoléhají na blízký vztah, případně očekávají benefity navíc. Přece nám udělali tu službu, že dali dítě do školky k nám, a ještě za to platí peníze. Prostě je to komplikované a snažím se tomu vyhnout.*

**N. D.: Jak vnímají Vaši zaměstnanci potřebu šetřit energii v dnešní době? Dělali jste to již v minulosti, nebo začali až teď?**

*A. B.: U nás jsme šetřili vždy, nezáleží na současné situaci. I děti jsme vedli k opatrnému zacházení s vodou, učitelky jsem vždy upozorňovala na zhasnutí světel nebo přílišné vytápění místnosti, kterou nepoužívají. Pokud porovnáám Čechy a cizince, tak jsou na tom stejně.*

**N. D.: Řekla byste, že Vaši zaměstnanci umějí být vytrvalými a sledovat dlouhodobé cíle?**

*A. B.: To je hodně individuální. Někdo je spíše vytrvalejší, někdo méně. Myslím si, že každodenní chod lépe zvládají čeští pracovníci, ti z Ruska a Ukrajiny se hodí na rozjezd nových projektů. Takže, pokud je dlouhodobým cílem udržení chodu, tak bych volila spíše český kolektiv. Nás teď ale čeká otevření třetí pobočky, navíc pro ukrajinské děti, proto nabíráme více ukrajinských žen. Většinou jsou rády, že můžou působit v novém projektu a nastavit si věci podle sebe.*

## **2.3 Případová studie č. 2**

### **2.3.1 Profil respondenta**

Paní C. D. nejdříve do DS2 vodila vlastní děti. Je Češka a má židovské kořeny, proto volba židovské školky v Praze pro vlastní děti byla pro ni samozřejmostí. Má vystudovanou Pedagogickou fakultu Univerzity Karlovy se zaměřením na anglický jazyk a matematiku pro 2. a 3. stupeň, na své plány po ukončení studia vzpomíná takto: „*Po fakultě jsem si myslela, že budu učit na gymnáziu. Byla to moje představa práce s dětmi. Na gymnázium jsem nastoupila a asi čtyři roky učila na plný úvazek.*“ Pak ale nastoupila na mateřskou a rodičovskou dovolenou a až její děti dorostly, na začátku r. 2012 ji oslovila tehdejší ředitelka zařízení péče o malé děti s nabídkou místa vedoucího pracovníka. Jako vedoucí pracovník působí od května 2012.

*„Jak já, tak i děti jsme byli velmi spokojeni ve školce, skvělé učitelky i prostředí, výborná parta ostatních rodičů. Začátkem r. 2012 mě oslovila tehdejší ředitelka, že se bude za několik měsíců stěhovat nastálo mimo ČR, jestli bych to nechtěla převzít. Hodně jsem váhala – nejsem předškolní pedagog a po vedoucí funkci jsem netoužila. Nicméně jsem její nabídku*

*přijala. A hned ze začátku bylo třeba udělat tolik změn, stálo mě to tolik úsilí... A hlavně: viděla jsem ty výsledky, a školka mi tak přirostla k srdci, že jsem dala na gymnázium výpověď a zůstala tu. K malým dětem mám paradoxně ještě blíže od té doby, co všechny moje děti jsou už školou povinné. Od té doby si zastupování kolegyň vyloženě užívám, chodím se k dětem potěšit a dobře mě znají.“*

Paní C. D. na otázku, jak by popsala svůj styl řízení lidí, řekla, že se snaží o budování dobré komunity, která je základem v jejím okolí, proto i v kolektivu nastavuje demokratická pravidla.

### **2.3.2 Analýza informace o zařízení péče o malé děti**

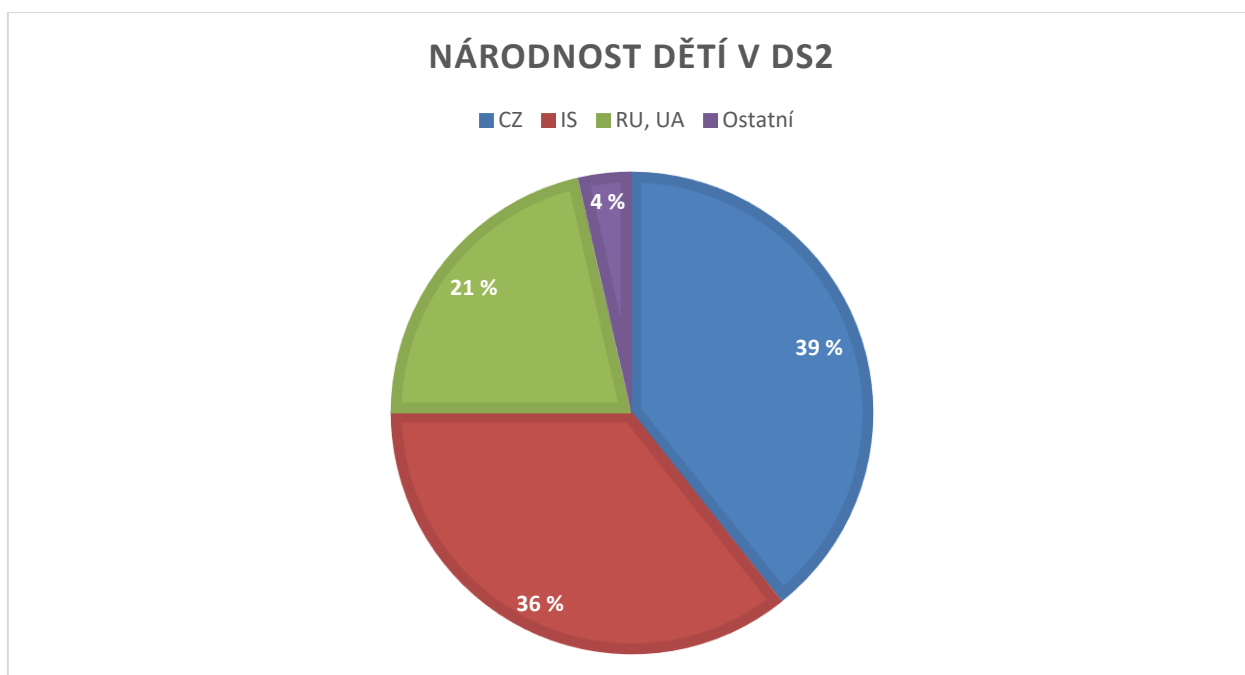
Nezisková organizace DS2 byla zřízena ještě jako občanské sdružení v r. 2006 a v r. 2014 prošla proměnou na spolek. Od r. 2015 má spolek zřízenou první dětskou skupinu s kapacitou 11 dětí, od r. 2017 druhou s kapacitou 17 dětí. Ve stanovách spolku se dočteme nejen o stanoveném cíli spočívajícím v poskytování péče v dětské skupině, ale i o sdružování osob se zájmem o židovské vzdělání dětí, mládeže a dospělých. Spolek aktuálně má více jak 20 členů, kteří se aktivně zajímají o jeho chod. Nejedná se nutně o rodiče dětí, které navštěvují dětské skupiny spolku, členem může být i osoba podporující spolek nebo člen židovské komunity.

Paní C. D. zaujímá postavení koordinátorky, organizuje, řídí a kontroluje veškerý provoz obou dětských skupin. Funkce statutárního orgánu vykonává jiný člen spolku.

Spolek je zaměřen na poskytování péče o děti mladšího a předškolního věku ve třech věkových kategoriích: v první dětské skupině jsou děti ve věku 1–2 roky a 2–3 roky, ve druhé dětské skupině jsou děti ve věku 3–6 let. Program probíhá jak v českém, tak i hebrejském jazyce. Dětská skupina nabízí košer stravování pro děti.

Paní C. D. popisuje složení dětí takto: *„Kolektiv je spíše heterogenní. 11 dětí má oba rodiče české národnosti, 12 má jednoho z rodičů cizince a pět má oba rodiče cizince. Rodiče dětí z OMJ pocházejí z Izraele (10), Ruska či Ukrajiny (6) a po jednom pak z Dánska, Francie, Švédska, Maďarska, Mexika a Dominikánské republiky. Téměř všechny děti však žijí v ČR od narození.“*

Obrázek 3: Původ dětí v DS2 v listopadu 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Spolek zaměstnává 7 osob na hlavní pracovní poměr, tři zaměstnankyně mají práci mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti). Zaměstnanci v DS2 jsou jak Češky, tak i cizinky: dvě ukrajinské pečující osoby a jedna gruzínská. Dvě z cizinek mají zároveň izraelské občanství, v Izraeli pobývaly několik let a pracovaly tam.

Paní C. D. nevnímá rozdíl mezi zaměstnanými Čechy a cizinci, což ale přičítá nadprůměrné míře integrace zaměstnanců cizího původu: „*Může to být tím, že všechny mé kolegyně-cizinky zde žijí a pracují již mnoho let, dvě zde již studovaly, všechny mluví výborně česky.*“ Komunikaci v ruštině mezi sebou na pracovišti také nevnímá paní C. D. jako problematickou. Dle jejích slov předchozí ředitelka spolku dokonce napomínala zaměstnance cizího státní příslušnosti a apelovala na ně, že nesmějí mluvit rusky ani mezi sebou. Po výměně se zavedlo pravidlo, že během programu s dětmi se mluví česky nebo hebrejsky, ale třeba během přípravy, úklidu a při jiných činnostech, které nezahrnují přímou práci s dětmi, mohou mluvit mezi sebou dle vlastního uvážení.

### 2.3.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

Odpovědi na dotazy hlavní části rozhovoru (tedy zaměřeného na zjištění kulturních dimenzí) jsou uvedené v přímé citaci (odpovědi byly zaznamenány v přesném znění nebo bylo požádáno o písemné odpovědi tak, aby byla zachována autenticita odpovědí).

**N. D.: Jak často se podle Vašich zkušeností Vaši podřízení bojí odporovat Vám? Jak často chodí konzultovat s Vámi rozhodnutí týkající se jejich práce?**

*C. D.: Na pracovišti mám nastavené velmi příjemné, skoro až rodinné vztahy se zaměstnanci. Jelikož se nacházíme pod záštitou místního židovského sdružení, které je neuvěřitelně propojeno, většina zaměstnanců, rodičů dětí nebo lidí, kteří pomáhají naší neziskovce, pochází ze stejné komunity.*

*Řekla bych, že zaměstnanci mají ze mě přirozený respekt, který je vybudován mým působením ve vedoucí pozici. Nebojí se nikdy říct mi věci, jak skutečně jsou, vždy se se mnou radí a promluví k důležitým věcem.*

*Bohužel, nemáme hodně příležitostí se sejít spolu, časový harmonogram dne je rozplánován skoro na minuty a po práci všichni potřebují domů za manželem a dětmi. I tak se snažím s učitelkami pravidelně scházet, abych porozuměla jejich potřebám a přáním.*

*Jak už jsem říkala, i ty naše izraelské paní učitelky velice dobře zapadly do kolektivu a nebojí se říct v podstatě o cokoliv.*

**N. D.: Jaký styl řízení by si Vaši zaměstnanci přáli? Autokratický nebo paternalistický, popř. demokratický?**

*C. D.: Určitě si zvykli na demokratické vedení, je to více jak deset let, co řídím židovskou školku. Možná si občas zahrají s paternalistickými prvky, třeba poradím novým kolegyním nebo ujišťuji, že navzdory vnějším tlakům a nepříjemnostem zůstaneme normálně v provozu. Dává jim to větší pocit bezpečí. Odhadla bych to na 85 % ku 15 %, ten demokratický samozřejmě převládá.*

**N. D.: Nakolik jsou důležité pro Vaše zaměstnance tyto hodnoty?**

- **Získat uznání za dobrý výkon**

C. D.: *Velmi důležité – dobrá práce není samozřejmost, ale je třeba ji ocenit. Obvykle preferují jak Češky, tak i naše izraelské paní finanční hodnocení. Máme dobře fungující systém odměn podle míry zapojení do dění kolem nás, třeba nakolik si pomáhají s přípravou na židovské svátky apod.*

○ **Mít dostatek času na osobní nebo domácí život**

C. D.: *Velmi důležité, rodina je pro všechny na prvním místě. Ostatně nedokázala bych představit, že by ženy trávily dlouhé hodiny v práci na úkor vztahu. Všechny naše cizinky mají výborně fungující manželství a děti nebo vnoučata. Postarat se o manžela a děti je pro ně prioritou ještě více než pro české ženy.*

○ **Mít práci, kterou respektuje vaše rodina a přátelé**

C. D.: *To je jistě příjemné, ale asi ne nejdůležitější. A to vnímám jak u českých zaměstnankyň, tak i u cizinek. Prostě jejich práce je baví, ale je to zdroj obživy, něco, co umějí dělat dobře a kvalitně. Ale že by nějak výrazně dbaly na respekt ze strany okolí, to bych neřekla.*

○ **Dělat práci, která je zajímavá**

C. D.: *Důležité, naštěstí evidentně všechny jejich práce baví, takže nemůžu posoudit, jak by fungovaly, kdyby tomu tak nebylo.*

**N. D.: Jsou Vaši zaměstnanci spíše schopni pracovat pod tlakem (časovým nebo osobním), nebo potřebují mít příjemné spolupracovníky? Jak máte vyřešeno uznání za dobrý výkon?**

C. D.: *Určitě se jim lépe pracuje v příjemném týmu než pod tlakem. Za dobrý výkon pochvala osobní či ve whatsappové skupině, kde probíhá každodenní intenzivní komunikace, ale když některá udělá něco velmi dobře, obvykle se pochval sejde více, i od kolegyň, nejen ode mě. Pak dobrý výkon samozřejmě zhodnotím ve mzdě jako mimořádnou prémii – snažím se na konci každého měsíce zamyslet nad tím, jak kdo pracoval a co konkrétně udělal, na tom závisí výše prémie – motivačně se jí snažím dávat aspoň malou vždy, pokud nebyla velká pracovní pochybení.*

*Pozoruji spíše větší odolnost vůči tlaku u cizinek, ale je to spíše tím, že je to pro ně již třetí země, kde bydlí a pracují. Jsou také o něco úzkostnější než Češky, zajímají se nejen o sebe,*

*ale starostlivě se ptají, jak to bude v příštím roce s dětmi, s prací apod. Určitě bych řekla, že jsou i o něco akčnější – vždy mi pomohou nad rámec jejich každodenních pracovních povinností, třeba obě cizinky se zapojily nejvíce v době, kdy jsme si stěhovaly jednu dětskou skupinu do jiné místnosti. A jak jsem řekla – odměnu si zasloužily.*

**N. D.: Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti – nervózní nebo uvolněná?**

*C. D.: Uvolněná, velmi přátelská, podporující, často je velmi veselo. Nějaký rozdíl bych tady určitě neviděla. (Na upřesňující dotaz ke stanovení míry vyhýbání se nejistoty „Jak se zaměstnankyně cítily během pandemie covidu-19?“ byla odpověď doplněna). Řekla bych, že během pandemie cizinky byly o něco praktičtější, třeba hned se zavedla pravidla pro přijetí dětí, střídaly se k desinfekci prostor skoro denně, taktéž rozhodly, že se půjdou očkovat mezi první. Ale také byly úzkostnější, jak jsem říkala.*

**N. D.: Myslíte si, že pravidla organizace by se neměla porušovat, a to ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu organizace?**

*C. D.: Na toto je těžké odpovědět, nenapadá mě konkrétní situace. Určitě může nastat případ, kdy je porušení pravidel dobré rozhodnutí, nicméně zaměstnanec by ho měl učinit až po poradě s nadřízeným nebo jej o situaci neprodleně informovat. Pokud bych musela porovnat, tak bych řekla, že Češky se obecně spíše vyhýbají porušení pravidel, pokud jsou pro ně dobře srozumitelná. Mám na mysli různá bezpečnostní pravidla ve školce. Ale třeba menší úprava plánu dne nebo modifikace hodin výuky většinou prospěje, i když se do toho nechtějí pouštět. Naopak naše paní z Izraele většinou něco udělají navíc, i když to není povinné.*

**N. D.: Jak se stavíte k hlídání dětí zaměstnanců, popř. jejich kamarádů, známých?**

*C. D.: Pokud je vše formálně ošetřeno, tak v tom nevidím problém. Máme nyní po mnoha letech dceru učitelky, chodí do druhé dětské skupiny, platí řádné školkovné. Jsme komunitní školka, proto bych se toho vůbec nebála.*

**N. D.: Jak vnímají Vaši zaměstnanci potřebu šetřit energii v dnešní době? Dělaly jste to již v minulosti, nebo začali až teď?**

*C. D.: Vždy jsme dbali na zhasínání, na to, aby se neplýtvalo vodou, aby se topilo jen tolik, kolik je třeba. Dnes jsem viděla učitelku z Izraele stahovat topení na chodbách, to jsem*

*nikdy předtím neviděla, tak možná se snaží šetřit více. A to i přesto, že platíme paušál nezávisle na aktuální spotřebě.*

**N. D.: Řekla byste, že Vaši zaměstnanci umějí být vytrvalými a sledovat dlouhodobé cíle?**

*C. D.: Určitě, každá paní učitelka si může stanovit nějaký dlouhodobý cíl jak pro sebe, tak i pro třídu dětí a sledovat ho. Až na drobné výjimky umí strategicky plánovat a rozhodovat.*

## **2.4 Případová studie č. 3**

### **2.4.1 Profil respondenta**

Paní E. F. má vystudovanou Střední pedagogickou školu v Berouně se specializací na tělesnou výchovu. Již na střední škole organizovala různé charitativní a dobrovolné akce pro děti ve městě ve Středočeském kráji, kde bydlí více než 30 let. Po vystudování pracovala v základní umělecké škole, pak se jí narodila dcera. Po prvních narozeninách paní E. F. začala hledat cesty k umístění dcery do zařízení péče o malé děti: „*Přemýšlela jsem, co dělat, abych mohla být s ní a nemusela řešit, kde bude celé prázdniny. Nejdříve jsem otevřela živnost a zkusila oslovit známé z okolí, zda nechtějí také hlídání. Pak vznikl ten zákon o dětských skupinách. Založila jsem občanské sdružení. No, a už to dělám skoro deset let a celé se to tak rozrostlo, že bych potřebovala ještě větší prostory.*“

Paní E. F. je velice společensky angažována, kromě provozu spolku s dětskými skupinami pořádá každoročně ve městě příměstské tábory, byla členkou v zastupitelstvu města v posledním volebním období (2018–2022).

K úvodnímu dotazu na styl řízení řekla, že uznává jen otevřenost a transparentnost, proto jedině demokratické vedení s projednáváním jak problémů, tak i úspěchů.

### **2.4.2 Analýza informace o zařízení péče o malé děti**

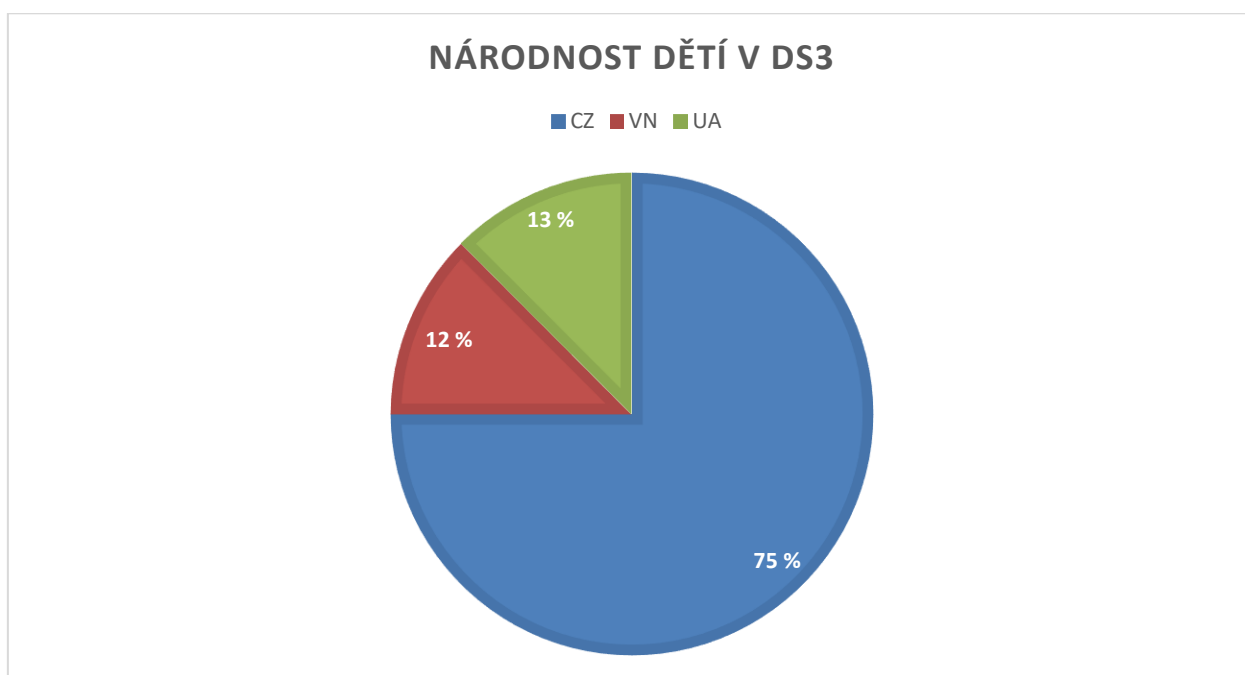
Paní E. F. svou činnost nejdříve provozovala jako OSVČ, a to v r. 2013. Po roce provozu v r. 2014 byl schválen zákon o dětských skupinách a paní E. F. se rozhodla této příležitosti využít. Nezisková organizace, jež následně založila paní E. F., byla občanským sdružením. V r. 2015 bylo toto občanské sdružení přeměněno na spolek.



Spolek byl zřízen za účelem poskytování velkého rozsahu služeb místním obyvatelům, zejména činnost na úseku volnočasových aktivit, vzdělávání, kulturních a sportovních akcí s dětmi od předškolního věku až po dospělé a seniory.

Spolek zřídil celkem 2 dětské skupiny s celkovou kapacitou 24 dětí. V první dětské skupině je 9 českých dětí, 2 Ukrajinky a 1 Vietnamka, ve druhé dětské skupině je též 9 českých dětí, 1 Ukrajinec a 2 Vietnamci.

Obrázek 4: Původ dětí v DS3 v říjnu 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Složení zaměstnanců spolku je homogenní: 4 Češky pracovaly na hlavním pracovním poměru, taktéž 4 Češky byly v úvazku mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce). Ve spolku působí vietnamské dobrovolnice, které docházejí a zajišťují komunitní výpomoc s dětmi vietnamského původu. Tyto dobrovolnice, většinou mladé ženy, studentky, nemají pracovní úvazek, pomáhají spolku nezištně.

### 2.4.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem

Odpovědi na dotazy hlavní části rozhovoru (tedy zaměřeného na zjištění kulturních dimenzí) jsou uvedené v přímé citaci (odpovědi byly zaznamenány v přesném znění nebo bylo požádáno o písemné odpovědi tak, aby byla zachována autenticita odpovědí).

**N. D.: Jak často se podle Vašich zkušeností Vaši podřízení bojí odporovat Vám? Jak často chodí konzultovat s Vámi rozhodnutí týkající se jejich práce?**

*E. F.: Moje zkušenost je převážně s českými zaměstnanci. Ty, co už jsou u nás třeba pět let, tak nemají problém se mnou mluvit narovinu, ale noví zaměstnanci si to nedovolí. Naopak to od nich vyžadují, protože pak říkají věci za mými zády, a to nemám ráda. Řekla bych, že na odpor jsem nikdy nenarazila. Konzultují se mnou větší změny v práci nebo třeba nepřítomnost.*

*S vietnamskými holkami jsem nejvíce spokojena, protože dělají přesně, co jim řeknete. Nemají ale vůbec odvahu se postavit a říct věci tak, jak jsou. Budou se spíše nepříjemným věcem vyhýbat, než aby řekly přímo, co je trápí.*

**N. D.: Jaký styl řízení by si Vaši zaměstnanci přáli? Autokratický, nebo paternalistický, popř. demokratický?**

*E. F.: U nás je demokracie, potřebuji od zaměstnanců zpětnou vazbu. Nedokázala bych si představit, že si budu hrát na ředitelku zeměkoule a přikazovat a rozkazovat u nás. My jsme ve stejné lodi, když dnes něco udělám špatně, vím že mě holky pomohou a zachrání. A platí to i opačně.*

*Vietnamské slečny většinou vyrůstaly tady, je vidět, že jsou zvyklé na místní poměry. Tedy také chtějí více samostatnosti, více prostoru pro sebe. Neřekla bych, že vyloženě touží po nějakém despotickém šéfovi.*

**N. D.: Nakolik jsou důležité pro Vaše zaměstnance tyto hodnoty?**

○ **Získat uznání za dobrý výkon**

*E. F.: To záleží, o jak dobrý výkon se jedná. Zaměstnance samozřejmě chválím, ale i jim dokážu říct co je špatně. Myslím si, že jako každý v Čechách uvítají prémie nebo osobní ohodnocení. Prostě chtějí za dobrou práci dobré peníze.*

*Vietnamci si obecně práce váží, to vidím jak u rodičů dětí, tak u těch našich dobrovolnic. Jsou pracovití, to uznávají všichni. Řekla bych, že pro ně je stejně důležitá dobrá odměna jako pro Čechy.*

○ **Mít dostatek času na osobní nebo domácí život**

E. F.: *Určitě, toto je důležitá věc. Zaměstnání má přinášet radost, to ano, ale musí být čas na osobní věci. Já také netrávím hodiny u počítače nebo s dětmi ve skupině, abych pak přišla domů a něco doháněla. Respektuji jejich čas na rodinu a volný čas. Například při plánování dovolených na rok se jim snažím vyjít vstříc, pustím je dříve z práce, pokud to potřebují apod.*

*Pokud se zamyslím nad rozdílem mezi Čechy a Vietnamci, tak mi vyjde, že Vietnamci jsou pracovitější, osobní čas pro ně splývá s tím pracovním – nebo já to tak vnímám. Máme rodiče, kteří jsou v práci 10–12 hodin denně, pak ty naše holky, co u nás dobrovolničí, chodí s jejich dětmi rovnou k nim domů.*

- **Mít práci, kterou respektuje vaše rodina a přátelé**

E. F.: *Nějaké uznání potřebuje každý člověk, máme tu výhodu, že kromě dětské skupiny pořádáme různé městské akce. Třeba teď jsme sbírali oblečení pro děti z dětských domovů na Ukrajině. Nebo pořádáme různé dobrovolnické aktivity, vybíráme peníze na útulky pro zvířata a tak dále.*

*Ty vietnamské slečny pak u nás působí jako dobrovolnice, máme dohodu s místním komunitním centrem a chodí mně pomáhat s adaptací vietnamských dětí. Dalo by se říct, že pokud by to byla činnost, kterou nerespektuje jejich rodina, tak by ke mně ani nepřišly. Víím, že to u nich hraje velkou roli, jak ta rodina, tak i jejich komunita, širší okolí.*

- **Dělat práci, která je zajímavá**

E. F.: *Naše práce vždy něčím překvapí. Ale pro zaměstnance je to zajímavá, různorodá a atraktivní práce. Jestli je to natolik důležité, nevím, ale osobně bych v nudné práci nezůstala. Moje zaměstnankyně vlastně asi také, baví je pracovat s dětmi, baví je pozorovat ty změny a pokroky, když děti vyrůstají, jsou smutné, když je potřeba se s dětmi rozloučit.*

*Jak už jsem řekla, ty slečny by tady u mě nedělaly, pokud by to nebyla pro ně zajímavá práce. Vidím, že je to baví také, jsou rády mezi dětmi.*

**N. D.: Jsou Vaši zaměstnanci spíše schopni pracovat pod tlakem (časovým nebo osobním), nebo potřebují mít příjemné spolupracovníky? Jak máte vyřešeno uznání za dobrý výkon?**

E. F.: *Obecně bych odpověděla, že ano, ale hodně to záleží na situaci. Když je zapojím do nějakého menšího projektu, dokážou jet i pod tlakem, ale chtějí pak většinou nějakou odměnu. Poskytuji jim volno nebo platím prémie navíc. Ale neustálý stres – to nevydrží nikdo.*

*U vietnamských slečen jsem nějak nepostřehla, že by pod tlakem pracovaly hůř nebo lépe v porovnání s Českami. Jsou na tom zhruba stejně, moc to posoudit nedokážu.*

**N. D.: Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti – nervózní, nebo uvolněná?**

E. F.: *Obecně – uvolněná, ale poslední dobou nervózní a napjatá, noví zaměstnanci, dost se marodí, zaskakují jiné chůvy. Ale člověk musí takové období přečkat a za pár týdnů bude lépe.*

**N. D.: Myslíte si, že pravidla organizace by se neměla porušovat, a to ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu organizace?**

E. F.: *Někdy se pravidla porušit musí. Občas říkám, že jsem trochu také rebel i tady ve městě. Prostě nejsem spokojena s něčím – hned do toho, i když někdo bude uražený. Také bych je spíše pochvalovala za dobré nápady a skvělé myšlenky, i když jsme to nějak předem neprobrali. Mám ráda iniciativní lidi.*

*Párkrát jsem u vietnamských rodin i našich dobrovolnic viděla docela striktní rozdělení a dodržení předem daného plánu. Chtějí vidět, že všechno je organizováno podle tabulek, mají pro řád určitý smysl. Neříkám, že my<sup>7</sup> ho nějak postrádáme, ale rozhodně nejsme tolik pružní a přizpůsobiví.*

**N. D.: Jak se stavíte k hlídání dětí zaměstnanců, popř. jejich kamarádů, známých?**

E. F.: *Nehlídáme děti zaměstnanců. Mám s tím spíše negativní zkušenost, vždy je tam riziko nedorozumění. Když to jsou kamarádi, tak samozřejmě říkám, ať ty děti se snaží vnímat jako ostatní děti (ale někdy to moc nejde).*

**N. D.: Jak vnímají Vaši zaměstnanci potřebu šetřit energii v dnešní době? Dělaly jste to již v minulosti, nebo začali až teď?**

---

<sup>7</sup> Pozn. N. D.: paní E. F. měla na mysli porovnání s českou majoritou.

*E. F.: Vědí, že musíme šetřit, funguje to, protože to mají nastavené i u sebe doma, nemají s tím problémem, spíš občas zapomínají a já chodím a napomínám.*

**N. D.: Řekla byste, že Vaši zaměstnanci umějí být vytrvalými a sledovat dlouhodobé cíle?**

*E. F.: Bohužel moji zaměstnanci potřebují vést, sami neumí pracovat s dlouhodobými cíli. Ale u vietnamských slečen to vnímám na příkladu vzdělání – prostě musejí studovat, je tam obrovský rodinný tlak na prestižní studium na univerzitě. Ony pak samy vědí, že když se na té vysoké škole něco nepodaří, půjdou k tatínkovi pracovat za pokladnu.*

## **2.5 Výsledky výzkumu a klíčová zjištění**

### **2.5.1 Hodnoty kulturních dimenzí ve sledovaných kulturách**

Je důležité si připomenout, že výzkum v této práci byl založen na sledování vlivu českého kulturního prostředí na management cizojazyčných zařízení péče o malé děti. Základním východiskem pro sledování takového vlivu je samotná existence fenoménu kulturních dimenzí v pojetí G. Hofstedeho a R. House.

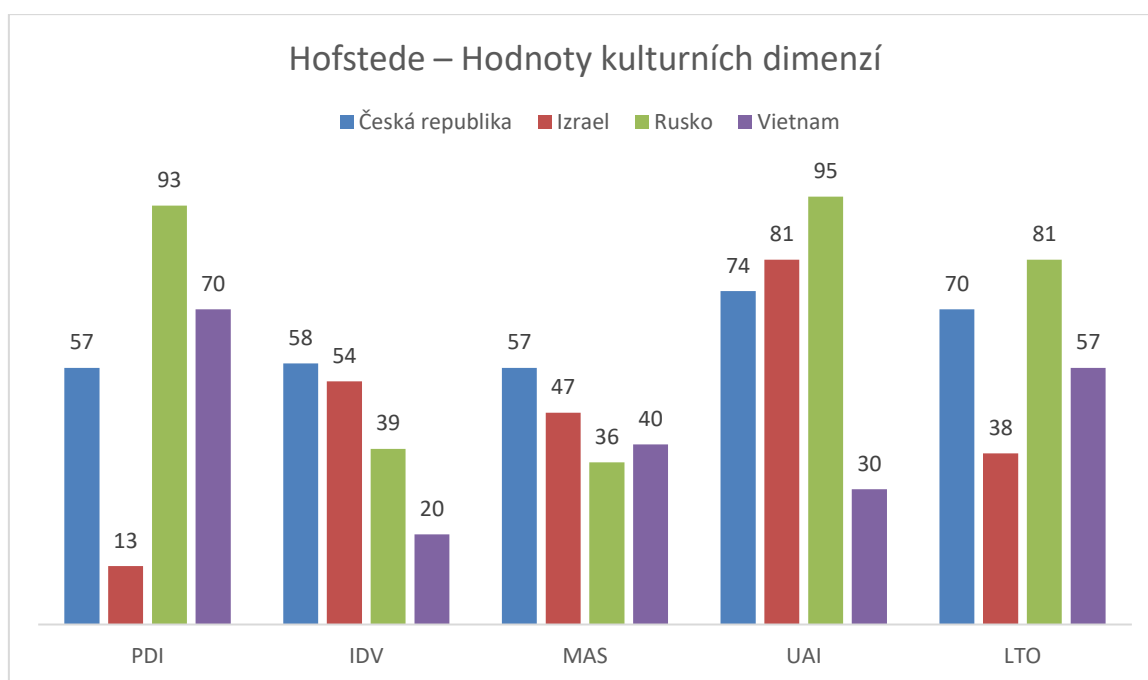
Jelikož sledujeme nikoliv představitele těchto kultur izolovaně, ale v kontextu jejich integrace do českého kulturního prostředí, musíme si uvědomit, že budou tito představitelé časem přejímat jazyk, zvyky, tradice české kultury. V převážné většině ale jde o osoby, které se do Česka dostaly jako dospělé, tudíž jejich jednání je již ovlivněno kulturou, v níž vyrůstaly nebo pracovaly.

Pokud se podíváme na následující graf, můžeme si povšimnout několika základních východisek:

1. Kultura Ruska a Vietnamu předpokládá **vyšší vzdálenost od moci**, než je tomu zvykem v české kultuře. Naopak Izrael se vyznačuje **výrazně nízkou tolerancí mocenského rozpětí**.
2. **Individualismus** hraje podstatnou (nikoliv extrémně důležitou) roli jak v **Česku**, tak v **Izraeli**, ale Rusové a zejména **Vietnamci** vyžadují **větší míru soudružnosti** ve společnosti.

3. **Rozdělení rolí** ve společnosti je nejvíce příznačné pro **Rusko** a **Vietnam**, naopak **Izrael** má v podstatě shodné názory na **smíšení ženských a mužských rolí**, jako tomu je v Česku.
4. **Vietnamci** si za každých okolností zachovají klid a v práci **stres nepocítují**, kdežto Češi, **Izraelci** a nejvíce Rusové mají největší **obavy z nejistoty** a mají **tendenci se jí vyhnout**.
5. Nakonec **dlouhodobá orientace**, ta je více příznačná – stejně jako pro českou kulturu – kulturám zemí, jako je **Rusko** a **Vietnam**, naopak **Izrael** se vyznačuje vyšším požadavkem orientace na činnosti, které přinášejí **krátkodobý efekt**.

Obrázek 5: Hodnoty kulturních dimenzí podle Hofstedeho



Zdroj: Hofstede (2010)

V r. 2004 byla doplněna data k výzkumu GLOBE, která zahrnovala i Českou republiku.<sup>8</sup> Na uvedeném obrázku níže jsou znázorněna tato data ke třem zemím: Česku, Izraeli a Rusku. Vietnam nebyl zkoumán v rámci původního ani dodatečného výzkumu. Na uvedeném obrázku jsou představeny jak hodnoty kulturních dimenzí, o které země usiluje („should

<sup>8</sup> V nezpracovaných datech z r. 2004 Česká republika nebyla zařazena do žádného ze shluků zemí pro nedostatečně pokročilý výzkum.

be”), tak i naměřené skóre hodnot kulturních dimenzí, a to aktuální v době výzkumu („as is“).

Pokud porovnáme jak data z obrazu o své kultuře, tak i reálně naměřené hodnoty, tak si všimneme těchto rozdílů:

- Česká kultura, co se týče vyhýbání se nejistotě a orientace na lidi a na výkon, vykazuje vysoké reálné hodnoty, přičemž sebepojetí je v tomto případě nízké. Představovaná vyšší sounáležitost ve skupině je reálně nižší. Vzdálenost od moci taktéž není až tak vysoká.
- Izraelská kultura má představu o nízké vzdálenosti od moci ve společnosti, ale ve skutečnosti je mnohem vyšší, deklarované pohlavní rovnostářství a asertivita jsou na podprůměrné úrovni, navíc představa o výrazné orientaci na lidi a výkon je ve skutečnosti spíše průměrná.
- Ruská kultura má výrazně nižší hodnoty vyhýbání se nejistotě a směřování do budoucna, než jaká je představa o nich. Stejně tak orientace na lidi a výkon má být výrazně vyšší, než skutečně jsou. Zároveň přání o extrémně nízké vzdálenosti od moci naráží až na skoro dvojité hodnoty v hodnocení skutečného stavu.

Tabulka 5: Hodnoty kulturních dimenzí ve výzkumu GLOBE

Kulturní dimenze	SHOULD BE			AS IS		
	CZ	IS	RU	CZ	IS	RU
Power Distance	4,35	2,72	2,62	3,59	4,73	5,52
Institutional Collectivism	3,85	4,27	3,89	3,60	4,46	4,50
In-group Collectivism	4,06	5,75	5,79	3,18	4,70	5,63
Assertiveness	4,14	3,76	2,83	3,69	4,23	3,68
Gender Egalitarianism	3,78	4,71	4,18	3,79	3,19	4,07
Uncertainty Avoidance	3,64	4,38	5,07	4,44	4,01	2,88
Future Orientation	2,95	5,25	5,48	3,63	3,85	2,88
Human Orientation	3,39	5,62	5,59	4,17	4,10	3,94
Performance Orientation	2,35	5,75	5,54	4,11	4,08	3,39

Zdroj: House (2004), vlastní zpracování

## 2.5.2 Výsledky výzkumu

Dle v podkapitole *Metody a procedury sběru dat* uvedené souvislosti kulturních dimenzí a otázek v poskytnutých rozhovorech lze dospět k následujícím závěrům:

1. Kulturní dimenze *vzdálenost od moci* je ve sledovaných zařízeních péče o malé děti všemi respondentkami subjektivně hodnocena jako **nízká u českých zaměstnanců**. Stejně tak trvají na demokratickém stylu řízení, který je pro české pracovníky příznačný.
  - a. Naopak **ukrajinské a ruské ženy** byly hodnoceny s **vyšším stupněm vzdálenosti moci**, jak to bylo v případě organizace DS1. Požadavek na spíše **autoritářský** nebo **paternalistický** styl řízení pak potvrzuje tuto premisu.
  - b. **Izraelské občanky** nevykázaly **žádnou odchylku** od českých zaměstnanců, což lze přičítat jejich dobré integraci do českého prostředí. Preferovaný styl vedení taktéž odpovídá této skutečnosti.
  - c. **Vietnamské dobrovolnice** spíše měly tendence k **udržení distance** od nadřízené. Jsou zvyklé na místní poměry, proto preferovaly stejně demokratický styl řízení.
2. Kulturní dimenze *individualismus* u českých zaměstnanců se projevuje výrazněji, a to zejména ve striktním **oddělení pracovních a osobních záležitostí** nebo ve vnímání **pracovního života** jako **méně významného**. V české kultuře je tedy patrná tíha k individualistickému chování.
  - a. **Ukrajinské a ruské zaměstnankyně** dle odpovědi přikládaly **větší váhu** svému **pracovnímu postavení**. Práce pro ně hraje velkou roli v životě.
  - b. **Izraelské ženy** jsou srovnatelně s českými, **preferují rozdělení osobního a pracovního života**, přičemž osobní život pro ně hraje též významnější roli.
  - c. **Vietnamky** si své práce váží, jsou **pracovitější**. Dle vyjádření respondentky rodina pro ně hraje velký význam, ale **neoddělují si osobní a pracovní život**.
3. Vzhledem ke specifčnosti provedeného výzkumu **nelze hovořit** na základě provedených rozhovorů o sklonu k **maskulinnímu** nebo **femininnímu** typu chování. Je to dáno především tím, že zkoumaný vzorek se skládá **především z osob ženského pohlaví**, a proto jakékoliv závěry by byly zkresleny touto skutečností.
4. Kulturní dimenze *vyhýbání se nejistotě* se projevila u českých zaměstnanců podle očekávání – nejsou ochotní přistoupit na změnu již nastavených procesů a postupů, ale do určité míry jsou schopni tolerovat nejisté podmínky v určitých situacích.

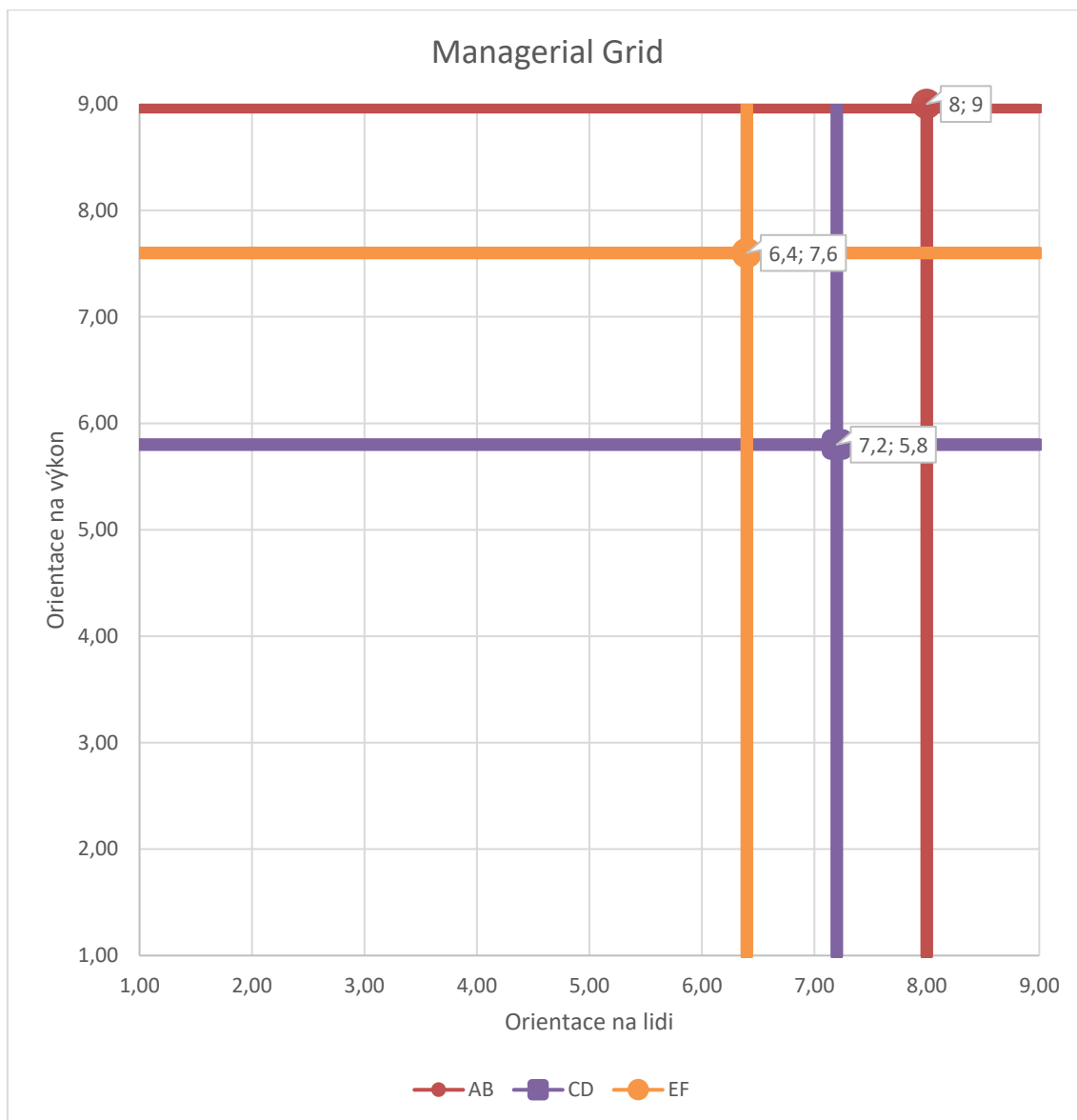


- a. **Ukrajinské a ruské ženy** jsou spíše ochotné podstoupit riziko nejistoty, což je v rozporu s udávanými hodnotami ve výzkumech G. Hofstedeho a R. House. Lze to přičíst tomu, že se jedná o migranty, které mají obecně vyšší toleranci nejistoty oproti běžné populaci. Na druhou stranu respondentka na druhou otázku ke zjištění míry toleranci nejistoty (část D, otázka viii.) vyjádřila zcela podle očekávání – tedy s odmítnutím možného rizika.
  - b. Opačně jsou na tom **izraelské ženy**, mají větší tendenci **riziku se vyhnout**, než aby počítaly s následky. Dle vyjádření respondentky **jsou** o něco **úzkostnější** než české zaměstnankyně.
  - c. U **Vietnamek** se taktéž neprokázala shoda podle očekávání – nápodobně jako české zaměstnankyně **nechtějí připouštět riziko** změny a nejistoty.
5. Dimenze **časové orientace** (dlouhodobá nebo krátkodobá) se projevila v odpovědi všech respondentek **nezávisle na kulturních preferencích**, ale spíše na osobnostní povaze zaměstnanců. V obecní rovině by se dalo hovořit o **převaze dlouhodobé orientace** napříč vybranými organizacemi, a proto i ke zkoumání v této práci zvoleným oborem, ale na takto malém vzorku tento závěr nebude podložen relevantními daty.

V dotazníku Managerial Grid paní A. B. dosáhla nejvyšších hodnot jak v orientaci na lidi (8,0), tak i v orientaci na výkon (9,0). Paní C. D. měla nižší hodnotu orientace na výkon (5,8), ale vyšší hodnoty v orientaci na lidi (7,2). Paní E. F. měla opačně vyšší hodnotu orientace na výkon (7,6) a o něco nižší hodnotu orientace na lidi (6,4).

Zcela jasně se tak všechny 3 respondentky ocitly nejbliže k horní pravé části mřížky a dle Blakea a Mouton je u všech tří vedoucích jednoznačně vidět **týmový styl vedení**. Z rozboru odborné literatury v teoretické části zřejmě vyplynula shoda názorů na tento styl vedení jako nejžádanější a nejlepší vzhledem k povaze práce vedoucího pracovníka v zařízení péče o malé děti.

Obrázek 6: Hodnoty výsledků testů dotazníku Managerial Grid



Zdroj: vlastní zpracování

### 2.5.3 Klíčová zjištění

Jak už bylo řečeno, k ověření stanovené výzkumné otázky bude využita metoda triangulace, přičemž bude použita triangulace *metodologická*.

Stanovená výzkumná otázka zněla: „*Jak silně ovlivňuje české kulturní prostředí cizojazyčná zařízení péče o malé děti z pohledu managementu?*“ Do výzkumu byly zahrnuty též dvě podotázky:

- a. Jsou vedoucí těchto zařízení více ovlivněni svými kulturními standardy, nebo přejímají české kulturní standardy?*
- b. Dochází ve vícejazyčném kolektivu ke vzájemnému průniku kulturních norem s ohledem na specifickou zkoumanou oblast?*

Pokud se pokusíme zformulovat odpověď na tyto otázky na základě rozboru odborné literatury a provedeného výzkumu v zařízeních péče o malé děti, můžeme dospět k následujícím tvrzením:

- A. Úloha vedoucího pracovníka v zařízeních péče o malé děti spočívá v naplnění rolí lídra, manažera a odborníka.
- B. V multikulturním prostředí může vzniknout (a podle některých autorů je dokonce žádoucí) tzv. „třetí kultura“, která je syntézou dvou a vícero kultur a má sloužit ke vzájemnému porozumění mezi představiteli jednotlivých kultur.
- C. I když jsou teoretická východiska kulturních dimenzí G. Hofstedeho kritizována pro svá omezení představování kulturních jevů, jednoduchost tohoto konceptu vede mnohé autory a badatele k novým a opakovaným výzkumům. Musíme mít na paměti i praktické využití, kdy se tato teorie stala nezastupitelnou při nastavení komunikace uvnitř multikulturních pracovních týmů.
- D. České kulturní prostředí se vyznačuje podstatnou homogenitou, celkový počet cizinců žijících v České republice nepřesahuje hranici 10 %.<sup>9</sup> O multikulturních jevech můžeme mluvit převážně v kontextu Prahy nebo velkých měst.
- E. Zkoumaná zařízení péče o malé děti se zaměřovala na adaptaci dětí s odlišným mateřským jazykem na český školský systém a na poskytování výchovy a péče v jiném než českém jazyce.

---

<sup>9</sup> Bude na místě připomenout, že do těchto počtů jsou zahrnovány i příslušníci Slovenska.

- F. Oslovení respondenti sestavovali pracovní týmy jako heterogenní (tedy zaměstnávali jak Čechy, tak i cizince), aby zajistili interkulturní komunikaci se svými klienty (rodiči a dětmi).
- G. Na základě analýzy poskytnutých rozhovorů s respondenty lze konstatovat obecnou shodu s očekávanými výsledky dle výzkumu G. Hofstedeho a R. House.
- H. Některá zjištění z výzkumu jsou v rozporu s očekávanými výsledky, což lze přičíst pokročilému integračnímu procesu určité skupiny cizinců do českého prostředí.
- I. Obecně jak zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci cizího původu mají tendenci přejímat české kulturní standardy. Jejich výhodné postavení pramenící ze znalosti jiné (obvykle rodné) kultury jim na pracovišti umožňuje budování „třetí kultury“. Tato „třetí kultura“ v takto multikulturním prostředí obvykle zahrnuje nejlepší postupy pro řízení a komunikaci pro úspěšné zvládnutí interkulturních situací.
- J. Na základě zkoumání stylů řízení oslovených respondentů lze předjímat vnímanou potřebu vedení týmu v zařízeních péče o malé děti nikoliv autoritativním nebo liberálním způsobem, ale podle moderních představ s vysokým požadavkem, jak na výkon, tak i na personální vztahy.

Na výzkumnou otázku a podotázky můžeme na základě těchto tvrzení odpovědět následně: České kulturní prostředí rozhodně ovlivňuje vedoucí pracovníky v zařízeních péče o malé děti, a to z hlediska volby stylu řízení, volby metod práce se zaměstnanci a vnímání interkulturních rozdílů. Významnými oblastmi, na které je potřeba se soustředit při práci v multikulturním týmu v zařízeních péče o malé děti, jsou především: nastavení komunikace uvnitř týmu, adaptace cizojazyčných pracovníků na české kulturní standardy a nastavení vyrovnaného poměru mezi prací a osobním životem zaměstnanců.

Můžeme dále tvrdit, že vedoucí těchto zařízení buď přejímají české kulturní standardy, anebo tyto standardy běžně používají při práci s cizojazyčnými pracovníky. Snaží se proto zohlednit původ a kulturní odlišnosti cizinců při práci s nimi. Z výzkumu mimo jiné vyplynulo zjištění, že tento přístup vedoucí pracovníci považují za samozřejmý, aniž by předem věděli o konceptu kulturních dimenzí.

S ohledem na specifickou zkoumanou oblast (zařízení péče o malé děti v České republice) můžeme do určité míry stanovit tvrzení, že v takovém vícejazyčném kolektivu dochází k

vzájemnému průniku kulturních norem. Nicméně oslovení respondenti potvrdili, že respektování a přejímání českých kulturních norem je vnímáno cizojazyčnými zaměstnanci jako stěžejní pro úspěšnou adaptaci v českém kulturním prostředí.

## **Závěr**

V této diplomové práci byl proveden pokus o rozbor fenoménu managementu v interkulturním prostředí v zařízeních péče o malé děti, která působí v České republice. Interkulturní odlišnosti, jejichž existence byla prokázána různými výzkumníky (G. Hofstede, R. House), vyplývají z různých představ představitelů konkrétních kultur o světě kolem nás a vnímání tohoto světa. V managementu, jakožto převážně praktické disciplíně, musí docházet jak k rychlým odpovědím na výzvy okolního světa, tak i k promyšleným, strategickým krokům, které mohou ovlivnit chod a existenci celé organizace.

Manažer proto musí při interkulturní komunikaci s představiteli různých kultur dbát na porozumění jiné straně a na správný postup při jednání. Jeho úkolem je totiž vést lidi a organizaci tak, aby byly co nejlépe dosaženy cíle této organizace a byly uspokojeny potřeby pracovníků.

Výzkum v této práci se soustředil zejména na zařízení péče o malé děti, na takzvané dětské skupiny. Během výzkumu došlo jak k očekávaným výsledkům, tak i k překvapivým zjištěním. Zcela podle očekávání oslovení respondenti potvrdili existenci fenoménu kulturních dimenzí. Pětice těchto dimenzí je bezesporu validní nástroj k usnadnění pochopení interkulturních rozdílů. Přínosným zjištěním byl objev fungujících procesů integrace cizinců do pracovního procesu ve zkoumaných zařízeních péče o malé děti.

Ve výzkumu se nepodařilo stanovit ani odhadnout míru výskytu popisovaného problému napříč oborem, tedy výskytu a popisu interkulturních odlišností managementu v zařízeních péče o malé děti. Bylo to způsobeno především volbou metody kvalitativního výzkumu. Jako vhodné se jeví zmapování v českém prostředí zkoumaného fenoménu, a to i s přesahem do dalších oblastí vzdělávací soustavy, tj. do sektoru státního a soukromého školství, kde dochází k interkulturním situacím na pracovišti.

Na základě provedeného výzkumu ovšem lze vyvodit několik doporučení pro vedoucí pracovníky zařízení péče o malé děti:

1. Zaprvé – s ohledem na skutečnost, že Česká republika je státem národnostně a kulturně homogenním, by bylo kontraproduktivní spoléhat na čistě tradiční pracovní standardy a kulturní postupy v multikulturním prostředí. Zejména ve velkých

městech (Praha, Brno, okresní města je jistá pravděpodobnost, že uchazečem o práci v zařízení péče o malé děti může být cizinec. Kromě legislativních podmínek, které musí vedoucí pracovník splnit, se nesmí zapomínat na adaptaci nového pracovníka na pracovišti. V této práci jsou popsány metody odhalení základních styčných bodů, které mohou pomoci v adaptaci cizince v novém prostředí – konkrétně kulturní dimenze G. Hofstedeho nebo program efektivity globálního vedení a organizačního chování GLOBE R. House.

2. Zadruhé – sledování kulturních dimenzí prospívá k pochopení hodnot vlastní kultury, a to je pak nezbytné u volby stylu řízení. Jistě, všichni máme povědomí o tom, co je pro nás jako představitele vlastní kultury lepší. Již zmíněné kulturní dimenze nám ale pomáhají porozumět vlastní kultuře lépe, což ve výsledku může vést k lepšímu porozumění toho druhého (a nemusí se nutně jednat o cizince).
3. Zatřetí – přínos zaměstnání cizince v zařízeních péče o malé děti lze spatřit především v budování „třetí kultury“, která může přispět k lepší atmosféře na pracovišti, k vzájemnému porozumění, v rozšíření nabídky služeb širšímu okruhu rodičů, a v důsledku tohoto i lepší konkurenceschopnosti takového zařízení.

Klíčová zjištění této práce by se dala shrnout do následujících bodů:

1. Existence kulturních dimenzí, kterou původně konstatoval G. Hofstede, byla potvrzena i v tak specifickém prostředí, jako jsou zařízení péče o malé děti, které působí v České republice. Pracují s dětmi s odlišným jazykem a zaměstnávají Čechy a cizince.
2. V zařízeních péče o malé děti, které zaměstnávají jak Čechy, tak i cizince, dochází pod vlivem českého kulturního a sociálního prostředí k určité difuzi kulturních standardů a jejich posouvání směrem k českým standardům.
3. Je to dáno především jistou národnostní homogenitou české společnosti. Vedoucí pracovníci v těchto zařízeních přejímají české kulturní standardy nebo tyto standardy běžně používají při práci s cizojazyčnými pracovníky.

Je důležité podotknout, že na takto omezeném vzorku nebude možné konstatovat obecně platné závěry pro celou českou společnost, respektive pro všechna zařízení péče o malé děti v České republice. Závěry této práce ovšem bude možné použít pro další výzkum, případně

jako východisko práce v interkulturním prostředí při zakládání nových zařízení péče o malé děti nebo při transformaci stávajících zařízení podobného typu. Výsledky výzkumu mohou být použité taktéž v mateřských školách, v omezené míře na základních školách.

Tato práce se zabývala výzkumem v oblasti péče o malé děti, která je v České republice z legislativního hlediska poměrně nová. Především výzkum v oblasti interkulturního managementu se soustředil především na obchodní sféru nebo byl věnován nadnárodním podnikům. Najdeme poměrně málo publikací nebo akademických prací, které by se věnovaly školství nebo sociální péči v kontextu interkulturních situací. Lze proto doufat, že tento výzkum bude inspirativním pro další badání v oblasti managementu škol nebo zařízení péče o malé děti.



## Seznam použitých informačních zdrojů

BAREŠOVÁ, Ivona, ed., 2010. *Současná problematika východoasijských menšin v České republice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024426457.

BHAWUK, Dharm P. S., Vijayan P. MUNUSAMY a Dan LANDIS, 2009. Understanding the Basics of Culture. In: MOODIAN, Michael A., ed. *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations* [online]. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications [cit. 2022-11-20]. ISBN 9781452274942. Dostupné z: doi:<https://dx.doi.org/10.4135/9781452274942>.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

BRIGHT, David S. a Anastasia H. CORTES, 2019. *Principles of Management* [online]. Digital. Houston, Texas: OpenStax [cit. 2022-11-10]. ISBN 978-0-9986257-7-5. Dostupné z: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/6-3-the-globe-framework>.

BRUNET-THORNTON, Richard, 2010. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1683-7.

CAI, Deborah A., Edward L. FINK a Cameron B. WALKER, 2019. Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. *Negotiation and Conflict Management Research* [online]. March 2019, 3 [cit. 2022-11-17]. ISSN 17504708. Dostupné z: doi:10.1111/ncmr.12151.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2004. Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o., ročník 2004, částka 190, číslo 561.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2014. Zákon o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p. o., ročník 2014, částka 105, číslo 247.

Česká republika: Vzdělávání a péče v raném dětství, 2021. In: *EACEA: European Education and Culture Executive Agency* [online]. Brussels: European Commission, 29. 11. 2021 [cit.

2022-01-23]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-21\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/early-childhood-education-and-care-21_cs).

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DEN HARTOG, Deanne N., Robert J. HOUSE, Paul J. HANGES, et al., 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly* [online]. **10**(2) [cit. 2022-11-10]. ISSN 10489843. Dostupné z: doi:10.1016/S1048-9843(99)00018-1.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Zalán GASPARICS, 2013. *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: Key Publishing. Monografie. ISBN 978-80-7418-199-3.

FERJENČÍK, Ján, 2010. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-815-9.

FREIDINGEROVÁ, Tereza, 2014. *Vietnamci v Česku a ve světě: migrační a adaptační tendence*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON) v koedici s Přírodovědeckou fakultou Univerzity Karlovy Praha. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-7419-174-9.

GALLOIS, Cindy, 2015. Cross-Cultural Communication. In: BENNETT, Janet M., ed. *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence* [online]. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications [cit. 2022-11-20]. ISBN 1452244286. Dostupné z: doi:doi:10.4135/9781483346267.n59.

*GLOBE project* [online], 2016–2020. GLOBE [cit. 2022-11-10]. Dostupné z: <https://globeproject.com/>.

HADWICK, Robin, 2011. *Should I Use GLOBE or Hofstede?: Some Insights That Can Assist Cross-Cultural Scholars, and Others, Choose the Right Study to Support Their Work*. ANZAM Conference. Wellington, New Zealand. Dostupné také z: [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/574\\_ANZAM2011-335.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/574_ANZAM2011-335.PDF).

HAMPDEN-TURNER, Charles a Fons TROMPENAARS, 1997. Response to Geert Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations* [online]. **21**(1), 149–159 [cit. 2022-03-31]. ISSN 01471767. Dostupné z: doi:10.1016/S0147-1767(96)00042-9.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, Geert a Michael MINKOV, 2013. *VALUES SURVEY MODULE, 2013 MANUAL*. Geert Hofstede BV. Dostupné také z: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>.

HOFSTEDE, Geert, 2006. What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds. *Journal of International Business Studies* [online]. BASINGSTOKE: Palgrave Macmillan Journals, **37**(6), 882–896 [cit. 2022-11-14]. ISSN 0047-2506. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.jibs.8400233.

HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture* [online]. **2**(1) [cit. 2022-02-06]. ISSN 2307-0919. Dostupné z: doi:10.9707/2307-0919.1014.

HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-177015-6.

HRUBÁ, Jana a Martin CHVÁL, ed., 2019. *Na cestě ke kvalitní škole*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7598-392-3.

JAKLOVÁ, Alena, 2007. *Interkulturalita a interkulturní komunikace*. České Budějovice. Dostupné také z: [https://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-42-version1-interkulturalita\\_a\\_interkultur.doc](https://ksos.fhs.cuni.cz/KOS-42-version1-interkulturalita_a_interkultur.doc).

JETMAROVÁ, Denisa, 2008. *Interkulturní management*. Jindřichův Hradec. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce František Kovář.

KANCELÁŘ VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV, 2013. *Zdravotnická zařízení poskytující péči ohroženým dětem do 3 let věku kojenecké ústavy*. 25/2012/NZ. Brno. Dostupné také z: [https://www.ochrance.cz/fileadmin/user\\_upload/ESO/NZ\\_25\\_2012.pdf](https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/ESO/NZ_25_2012.pdf).

KAPRÁLOVÁ, Michaela, 2011. *Interkulturní odlišnosti a jejich vliv na vedení pracovníků v mezinárodní firmě* [online]. Brno [cit. 2022-11-10]. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOPÁČ, Jaroslav, 1968. *Dějiny české školy a pedagogiky v letech 1867–1914*. Brno: Universita J. E. Purkyně.

LEBĚDĚVOVÁ, Naděžda a Aleksandr TATARKO, 2007. *Kulturní hodnoty a rozvoj komunity*. Moskva: Vydavatelství Státní vysoké školy ekonomické. ISBN 978-5-7598-0498-7. Dostupné také z: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/vhwkzafict/66134707.pdf>.

LEHMANNOVÁ, Zuzana, 1999. *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. Praha: Vysoká škola ekonomická. Výzkumné studie. ISBN 80-7079-850-5.

MALINA, Jaroslav, 2009. *Antropologický slovník, aneb Co by mohl o člověku vědět každý člověk (s přihlédnutím k dějinám literatury a umění)*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-560-0. Dostupné také z: <https://is.muni.cz/do/sci/UAntrBiol/el/antropos/slovník.html>.

MCSWEENEY, Brendan, 2002a. Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith – a Failure of Analysis. *Human Relations*. **55**(1), 89-118. ISSN 0018-7267. Dostupné z: doi:10.1177/0018726702551004.

MCSWEENEY, Brendan, 2002b. The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations* [online]. **55**(11), 1363–1372 [cit. 2022-03-31]. ISSN 00000000. Dostupné z: doi:10.1177/0018726702055011922.

MEZŘICKÝ, Václav, ed., 2003. *Globalizace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-748-5.

MOREE, Dana, 2015. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0915-7.

- MULLER, Thomas, 2016. Vnitřní trh EU – základní principy. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 11. 1. 2016 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podnikani-v-eu/vnitri-trh-eu/vnitri-trh-eu---zakladni-principy--3363/>.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-158-4.
- NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2015. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-298-7.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2019. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. [Praha]: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-122-7. Dostupné také z: <https://cuni.futurebooks.cz/#/detail-knihy/strategie-rizeni-vzdelavacich-organizaci>.
- PETRŮ PUHROVÁ, Barbora, 2018. *Dějiny předškolní výchovy: Vznik a vývoj institucionalizované předškolní výchovy v 19. a 20. století*. Zlín. Dostupné také z: <https://fhs.utb.cz/?mdocs-file=10358>. Studijní opora k předmětu Kapitoly z dějin předškolní výchovy.
- PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PISOŇOVÁ, Mária, 2017. *Školský manažment: terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-660-3.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
- POLÁŠKOVÁ, Lenka, 2022. *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-3229-4.
- PRŮCHA, Jan, 2010. *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ, 1995. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-029-4.

*Regionální školství*, 2021. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-484-9.

ROSINSKI, Philippe, 2009. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-195-9.

ROTHLAUF, Jürgen, 2015. Definition of intercultural management. In: ROTHLAUF, Jürgen. *A Global View on Intercultural Management: Challenges in a Globalized World*. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 3-11-037628-8.

SMOLÍK, Josef, 2014. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5131-3.

SOUKUP, Václav, 2017. Enkulturační. In: *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 10. 12. 2017, 4. 12. 2020 [cit. 2022-02-05]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Enkulturační>.

SYSLOVÁ, Zora, 2015. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7478-859-8.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠULCOVÁ, Tereza, 2012. *Kontrastní česko-německé kulturní standardy v německém podniku na území české republiky*. České Budějovice. Bakalářské práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Filozofická fakulta, Ústav evropských teritoriálních studií. Vedoucí práce Alena Jaklová.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press. Dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TAUSCH, Arno, 2015. Hofstede, Inglehart and Beyond. New Directions in Empirical Global Value Research. *SSRN Electronic Journal* [online]. [cit. 2022-03-31]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: doi:10.2139/ssrn.2606243.

TROJAN, Václav, 2021. *Ředitel školy: uvažování o vyvažování života ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7676-009-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2012. Koncept manažerských a lídrovských způsobilostí ředitelů 20 škol v období transformace českého vzdělávacího systému. In: TROJAN, Václav a Petr SVOBODA. *Sborník příspěvků z mezinárodní konference školského managementu 7. 6. – 8. 6. 2012, Praha 2012*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-7290-602-4.

URBAN, Lukáš, 2017. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5774-2.

ÚSTAV PRO INFORMACE VE VZDĚLÁVÁNÍ, 2009. *Struktury systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropě: Česká republika. 2009/10*. Praha.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ a Miroslav BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3357-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

VYHNÁLKOVÁ, Lenka, 2012. *Konstrukce (národní) identity rusky mluvících dětí přicházejících do ČR po roce 1989*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta filozofická. Vedoucí práce Alena Pařízková.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-328-9.



## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Struktura rozhovoru

Příloha 2 – Dotazník Managerial Grid

Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku Managerial Grid

## 6 Příloha 1 – Struktura rozhovoru

Zpracováno volně podle Ferjenčíka, 2010 (struktura), a Hofstedeho, 2007 (otázky v oblasti kulturních dimenzí).

### 1. ÚVOD

Na začátku rozhovoru proběhlo úvodní představení a byl vysvětlen cíl práce respondentovi. Každý respondent byl seznámen s anonymizováním svých osobních údajů a bylo požádáno o povolení ke zpracování údajů. Zároveň byly zodpovězeny respondentovy otázky o povaze práce a prováděném výzkumu.

### 2. ROZEHRÁTÍ

V této fázi se především budoval vztah mezi tazatelem a respondentem. Byly položeny následující otázky:

- a. Máte dost dětí v dětské skupině? Vystačíte s financemi? Máte aktuálně nějaký problém? Jak se Vám daří v provozu v souvislosti s nedávným vývojem ohledně světové pandemie nemoci COVID-19?<sup>10</sup>
- b. Můžete něco říct o sobě? Jak dlouho provozujete dětskou skupinu? Resp.: Jak dlouho působilte ve vedoucí funkci? Co Vás vedlo k založení a provozu takového zařízení péče o malé děti? Na čem je založen koncept Vaší dětské skupiny?
- c. Jak byste ohodnotila svůj styl řízení a vedení lidí?

### 3. HLAVNÍ ROZHOVOR

V hlavní části byly položeny především otázky k pojednávané problematice: interkulturní management dětských skupin. Tato část rozhovoru se zaměřovala především na zkušenosti vedoucích, úskalí práce s cizinci nebo zajímavé případy z praxe. Bylo dotazováno též na znalost kulturních rozdílů a porovnání přístupů a manažerského chování z tohoto hlediska:

- a. Je kolektiv dětí spíše homogenní, nebo heterogenní (stejnorodý, nebo různorodý)? Jaké národnosti převažují? Odkud pocházejí děti s odlišným mateřským jazykem?
- b. Je kolektiv pečujících osob (učitelek/chův/vychovatelek) spíše homogenní, nebo heterogenní (stejnorodý, nebo různorodý)? Odkud pocházejí zaměstnanci s cizí státní příslušností?
- c. Vnímáte obecně nějaké obecné odlišnosti při práci s cizinci v porovnání s Čechy?

---

<sup>10</sup> Ačkoliv toto téma není primárním tématem této práce, vyskytovalo se u všech dotázaných, jelikož zasáhlo hodně poskytovatelů služeb péče o děti v dětské skupině napříč celým oborem. Byla to výborná otázka na úvod a zahřátí před hlavní částí. Odpovědi na tuto otázku byly u všech respondentů vyjmuty z posuzovaného materiálu jako irelevantní k této práci.

- d. Dotazy ke zjištění rozdílů v oblasti kulturních dimenzí (v závorkách na začátku otázky jsou uvedeny zkratky pro kulturní dimenze podle Hofstedeho):
- i. (PDI) Jak často se podle Vašich zkušeností Vaši podřízení bojí odporovat Vám? Jak často chodí konzultovat s Vámi rozhodnutí týkající se jejich práce?
  - ii. (PDI) Jaký styl řízení by si Vaši zaměstnanci přáli? Autokratický, nebo paternalistický, popř. demokratický?
  - iii. (IDV) Nakolik jsou důležité pro Vaše zaměstnance tyto hodnoty?
    - o Získat uznání za dobrý výkon
    - o Mít dostatek času na osobní nebo domácí život
    - o Mít práci, kterou respektuje vaše rodina a přátelé
    - o Dělat práci, která je zajímavá
  - iv. (MAS) Jsou Vaši zaměstnanci spíše schopni pracovat pod tlakem (časovým nebo osobním), nebo potřebují mít příjemné spolupracovníky? Jak máte vyřešeno uznání za dobrý výkon?
  - v. (MAS) Jaká panuje atmosféra na Vašem pracovišti – nervózní, nebo uvolněná?
  - vi. (UAI) Myslíte si, že pravidla organizace by se neměla porušovat, a to ani v případě, kdy si zaměstnanec myslí, že porušení pravidla je v nejlepším zájmu organizace?
  - vii. (UAI) Jak se stavíte k hlídání dětí zaměstnanců, popř. jejich kamarádů, známých?
  - viii. (LTO) Jak vnímají Vaši zaměstnanci potřebu šetřit energii v dnešní době?<sup>11</sup> Dělali jste to již v minulosti, nebo začali až teď?
  - ix. (LTO) Řekla byste, že Vaši zaměstnanci umějí být vytrvalými a sledovat dlouhodobé cíle?

#### 4. ZCHLADNUTÍ

Na závěr byly položeny otázky k nějakým zajímavým příběhům nebo komentářům ke spolupráci v multikulturním týmu. Rozhovor byl nasměrován do neformální roviny, aby se lépe ukončoval.

#### 5. UZAVŘENÍ

Poděkování a rozloučení.

---

<sup>11</sup> I tady se objevují otázky na aktuální témata – mohou být modifikovány podle potřeby.

## 7 Příloha 2 – Dotazník Managerial Grid

Zpracováno volně podle Šuleře, 2008.

Poř. č.	OTÁZKA	HODNOCENÍ					
		0	1	2	3	4	5
1	Při skupinových aktivitách povzbuzuji skupinu k účasti na činnosti, a pokud jde o rozhodování, snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.						
2	Není nic důležitějšího než dokončit a splnit nějakou práci, cíl nebo úkol.						
3	Při skupinové aktivitě/projektu nebo pokud musím dokončit nějakou práci, vždy se ujistím, že bude dokončena včas.						
4	Rád/ráda pracuji s lidmi a vysvětluji činnosti a pojmy, pokud si někdo není jistý.						
5	Čím je práce nebo úkol náročnější, tím je pro mě příjemnější.						
6	Při skupinových aktivitách se snažím povzbuzovat lidi ke kreativě.						
7	Kdybych měl/a řídit a dokončit projekt, zajistil/a bych, aby byl zohledněn každý detail.						
8	Snadno zvládám několik různých úkolů a činností najednou.						
9	Zajímám se o vedení a řízení a ve skupinových aktivitách/projektech často zastávám vedoucí úlohu.						
10	Kdybych řídil/a tým lidí, nedělal/a bych si starosti s opravováním chyb, rozčilováním lidí a ohrožováním vztahů.						
11	Velmi efektivně hospodařím s časem.						
12	Kdybych řídil/a tým lidí, bavilo by mě vysvětlovat svému týmu detaily složitého projektu nebo úkolu, který mohou potřebovat dokončit.						
13	Když mám spoustu práce, kterou musím dokončit, rozdělení práce na zvládnutelné úkoly je pro mě přirozené.						
14	Není nic důležitějšího než vytvořit skvělý tým.						
15	Baví mě analyzovat problémy.						
16	Při práci s jinými lidmi bych respektoval/a jejich hranice.						
17	Kdybych měl/a na starosti tým nebo skupinu lidí, pomáhat jim zlepšovat jejich výkon by pro mě byla druhá přirozenost.						
18	Baví mě širší čtení o mém předmětu a předvádění nových znalostí, které jsem získal/a.						



## 8 Příloha 3 – Vyhodnocení dotazníku Managerial Grid

Zpracováno volně podle Šuleře, 2008.

ORIENTACE NA LIDI		ORIENTACE NA VÝKON	
Otázka	Body	Otázka	Body
1		2	
4		3	
6		5	
9		7	
10		8	
12		11	
14		13	
16		15	
17		18	
CELKEM		CELKEM	
Celkový součet vynásobte číslem 0,2 – získáte hodnotu konečného skóre		Celkový součet vynásobte číslem 0,2 – získáte hodnotu konečného skóre	