



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Bakalářská práce**

**Magdalena Mandlerová**

2008



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

**Interkulturní management:**

**Ukrajinci v ČR**

**Vypracovala:**

*Magdalena Mandlerová*

**Vedoucí diplomové práce:**

*Ing. Pavel Štrach, Ph.D.*

*Praha, duben 2008*

# Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma  
»**Interkulturní management: Ukrajinci v ČR**«  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Praha, duben 2008*

---

podpis studenta

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

pro akademický rok 2006/2007

**Název práce:** Interkulturní management: Ukrajinci v ČR.

**Zadání práce:** Práce míjí teoretické premisy interkulturního managementu s poznatky o ukrajinské kultuře a managementu. Zároveň přibližuje rozsah a význam ukrajinských zaměstnanců a podnikatelů pro Českou republiku. Výsledkem je návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny.

**Jméno studenta:** Magdalena Mandlerová

**Ročník:** 2.

**Obor:** MANAGEMENT


**Vedoucí práce:** Ing. Pavel Štrach, Ph.D.

**Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry

**Termín zadání:** 23.6.2006

**Termín odevzdání:** Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost

# **Anotace**

## **Interkulturní management: Ukrajinci v ČR.**

Práce mísí teoretické premisy interkulturního managementu s poznatky o ukrajinské kultuře a managementu. Zároveň přibližuje rozsah a význam ukrajinských zaměstnanců a podnikatelů pro Českou republiku. Výsledkem je návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny.

*duben 2008*

# Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Pavel Štrachovi, Ph.D.

za cenné rady, podnětné připomínky a odborné vedení při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Multikulturnímu centru Praha, zejména pak jeho knihovně  
za poskytnuté materiály a podporu.

# Obsah

Úvod .....	2
<b>1 Interkulturní management .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Kultura</b>	<b>5</b>
1.1.1 Pojem kultura	6
1.1.2 Národní kultury, subkultury, podniková kultura	7
<b>1.2 Interkulturní komunikace a spolupráce</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Přístupy a modely identifikace interkulturních charakteristik</b>	<b>12</b>
1.3.1 Kulturní standardy	13
1.3.2 Kulturní dimenze	14
<b>1.4 Interkulturní kompetence, management a řízení</b>	<b>17</b>
<b>2 Ukrajinská kultura .....</b>	<b>21</b>
2.1 Ukrajinská migrace	21
2.2 Ukrajinci v ČR	23
<b>3 Management Ukrajinců v ČR.....</b>	<b>30</b>
Závěr .....	35
Literatura .....	36

# Úvod

Tato práce vznikla jako kvalifikační bakalářská práce na Fakultě managementu Vysoké školy ekonomické, a jako taková si tedy neklade za cíl být odbornou sociologickou, historickou, či kulturologickou publikací. Její zaměření i případné praktické využití odpovídá pojetí managementu jako interdisciplinárního oboru, který mísí dílčí poznatky spektra vědních disciplín.

Autorka si toto téma zvolila z mnoha důvodů. Hlavním důvodem je vlastní zaměření tématu práce, které je ze své podstaty úzce spjato s problémy mezilidských vztahů a vzájemné komunikace a spolupráce. Téma se zaměřuje na kvalitativní aspekty manažerské práce, a právě ty považuje za prioritní. Autorka také při volbě tématu vycházela z předpokladu, že dané téma má široké uplatnění jak v současné době, tak i v budoucnosti a význam tohoto tématu bude zřejmě ještě výrazně narůstat. Dalším důvodem, který je neodmyslitelně spjat s prvním je zaměstnání v oboru, konkrétně v americké obchodní společnosti s mezinárodní působností. Autorka je součástí čtyřčlenného týmu české pobočky, která má na starosti koordinaci sítě distributorských firem ve střední a východní Evropě a v zemích bývalého Sovětského svazu, tedy i Ukrajině. Z toho vyplývá, že drtivá většina její pracovní činnosti má úzkou vazbu na problematiku interkulturního managementu a komunikace. Tato osobní zkušenost s interkulturním managementem je pro práci jednoznačným přínosem a naopak zpracování tohoto tématu autorce přineslo množství poznatků, zkušeností a inspirace do další interkulturní spolupráce.

Cílem této práce je poskytnout čtenáři ucelený pohled na problematiku interkulturního managementu, a dále tuto problematiku konkretizovat a aplikovat na jednu z početně nejvýznamnějších ekonomicky aktivních kulturních menšin v České republice, kterou Ukrajinci představují. Práce přiblíží význam ukrajinských zaměstnanců a podnikatelů pro Českou republiku, přinese základní poznatky o ukrajinské kultuře a jejích specifikách a v návaznosti na ně poskytne návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny.

První kapitola se věnuje teorii interkulturního managementu, vymezuje pojem kultura, základní přístupy které v interkulturním managementu existují, problémy které se pokouší řešit, a nástroje které k studiu interkulturního managementu a jeho aplikaci do praxe jsou k dispozici. Čtenář se seznámí s oblastí aplikace interkulturního managementu v praxi, a základními východisky a teoretickými přístupy o které se práce opírá v aplikační části. Toto seznámení s interkulturním managementem slouží jako úvod do tématu interkulturního managementu vůbec, a jeho cílem je poskytnout určitý obecný rámec, do kterého lze zasadit vlastní problematiku Ukrajinců v ČR.

Druhá část práce aplikuje teoretické přístupy interkulturního managementu na problematiku Ukrajinců v ČR. Začíná druhou kapitolou, která čtenáře seznámí s vývojem ukrajinské emigrace na pozadí historických událostí a zvrátů, které Ukrajinu celé dvacáté století provázejí, představí jednotlivé migrační vlny, jejich příčiny a odlišnosti včetně důsledků, které se projevují významnými rozdíly v migrantů z jednotlivých vln. Také se věnuje imigraci Ukrajinců do České republiky jako takové, předkládá obraz současného stavu, přináší statistické údaje o ukrajinských imigrantech, a možnostech jejich uplatnění v České republice a příčiny problematice integrace



Ukrajinců do české společnosti. Dále přibližuje ukrajinskou kulturu, to jací jsou Ukrajinci kteří k nám přichází pracovat či podnikat, jaké jsou jejich zvláštnosti a specifické kulturní elementy.

Těžiště práce leží v poslední, třetí kapitole, která na základě informací obsažených v předchozích částech práce i všech dalších znalostí a vědomostí nabytých během studia materiálů, doplněných osobními zkušenostmi s ukrajinskou kulturou a cíleným rozhovorem, identifikuje ukrajinská kulturní specifika na základě přístupů popsaných v první kapitole a předkládá návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny.

Závěr práce shrne předložené poznatky a informace , a vyhodnotí do jaké míry se podařilo naplnit cíl, stanovený na začátku. Tato práce se opírá o publikovanou literaturu, a elektronické zdroje, spolu s osobními zkušenostmi a v menší míře i o zdroje primární.

Tato práce je vhodným dokumentem nejen pro manažery, ale i další řídicí pracovníky a vůbec kohokoliv kdo na území České republiky přichází do kontaktu s Ukrajinci a chce, nebo je nucen s nimi spolupracovat, či řídit jejich činnost, případně teprve zvažuje, zda takovou spolupráci zahájit, a chce se obeznámit se specifiky, které jsou s tímto národem a jeho kulturou spojeny a dobře se připravit na možná úskalí tak, aby spolupráce těchto dvou kultur byla pro obě strany přínosná a obohacující a nevedla ke zbytečným problémům vzniklých ze vzájemného nepochopení a odlišných očekávání.

# 1 Interkulturní management

Interkulturní management je obor úzce spjatý s interkulturní komunikací, jejíž vznik jakožto vědecké disciplíny podnítily problémy spojené s imigrací do zemí Severní Ameriky. USA a Kanada se jako tradiční cílové země světové migrace začaly otázkou formování multikulturní společnosti intenzivněji zabývat již v 60. letech 20. století a vlastně tak předznamenal vývoj v Evropě, kde se obdobné problémy začaly řešit až o několik desítek let později, v souvislosti s tím, jak se zejména členské země EU zařadily po bok tradičních cílových zemí světové migrace. Pojmem interkulturní komunikace (*intercultural communication*) odborné veřejnosti poprvé představil americký antropolog Edward T. Hall v roce 1959 v díle *The Silent Language* (Jaklová, 2007). A jako obor interkulturní komunikace v těchto počátečních dobách čerpala hlavně s oblasti sociologie, psychologie a pedagogiky. V Evropě se interkulturní komunikace jako obor začala prosazovat až v 80. letech 20. století, a to ve třech hlavních směrech, vedle problematiky migrace a multikulturality obecně, a dále interkulturní pedagogiky stojí v popředí zájmu její aplikace do ekonomické sféry v podobě interkulturního managementu, případně dalších dílčích specifických oborů, jako jsou interkulturní marketing, personalistika či reklama.

Definovat pojem interkulturní komunikace není snadné, obecně ji lze vymezit jako „obor, který studuje souvislosti mezi jazykem a kulturou, způsob verbálního chování/jednání příslušníků různých kultur, a tedy i způsob vnímání a chápání světa u různých etnických skupin“ (Jaklová, 2007, str. 2). V návaznosti můžeme vymezit interkulturní management jako obor, který usiluje o totéž, ve specifických podmínkách manažerské praxe. Vzhledem k narůstajícímu významu světové globalizace a migrace obyvatelstva a v kontextu integračních procesů směřujících k multikulturní evropské společnosti se jedná o velice aktuální téma i pro Českou republiku, která v minulosti byla výrazně monokulturní, ovšem procesy, které v ní začaly probíhat po odstranění překážek pohybu po roce 1989, a dále se zesilují, naznačují její multikulturní budoucnost.

Na jedné straně dochází k pronikání organizací na zahraniční trhy, ať už jako přímý důsledek růstu nebo v návaznosti na cíle a strategie které si formulují. Organizace překračují hranice zemí ve kterých vznikly, spolupracují s organizacemi z cizích zemí a tedy i kultur, jejich pracovníci se účastní vzájemných jednání. Pronikání na cizí trhy s sebou také většinou přináší zakládání poboček v zemích, které tyto nové trhy představují, což se neobejde bez interkulturní spolupráce, tedy takové spolupráce která probíhá mezi příslušníky různých kultur. Tato spolupráce může nabývat různých forem. Jednak se osoby z mateřské organizace při samotném zakládání pobočky na území druhého státu neobejdou bez spolupráce s místními úřady a organizacemi, dále pak organizace ve své nové pobočce zaměstná místní pracovníky, kteří pak v pobočce pracují zároveň s pracovníky kteří přišli ze země mateřské společnosti a buďto se po úspěšném zavedení pobočky vrátí zpět, nebo působí v zahraniční pobočce spolu s místními trvale. Na další úrovni pak je samozřejmě nutná spolupráce a komunikace mezi pobočkou a mateřskou organizací, přičemž každá se nachází v jiném kulturním prostředí. Tak postupně vznikají organizace charakteru mezinárodního až globálního, které působí v mnoha různých státech, či kontinentech, případně dokonce na všech

kontinentech tedy celosvětově – globálně. V takových organizacích pochopitelně pracují lidé z více kultur a můžeme tedy hovořit o multikulturních organizacích ve kterých nutně dochází k interkulturní spolupráci.

Jevem svým způsobem opačným k pronikání organizací na nové trhy s odlišnou kulturou je migrace obyvatelstva z jedné země a tedy i kultury do druhé. Tato migrace má dnes také charakter globální. Na jedné straně zde máme migraci která se odehrává na základě dvoustranného rozhodnutí, a týká se téměř výhradně kvalifikovaných pracovníků, specialistů, kteří jednak mohou být vysíláni do cizích zemí organizací pro kterou již pracují, případně sami vyhledávají pracovní příležitosti mimo hranice své země a tedy i kultury, nebo naopak jsou aktivně vyhledáváni organizacemi, které nemají možnost danou pracovní pozicí kvalitně obsadit z místních zdrojů. Neopomenutelnou skupinou které se tento typ migrace týká jsou také studenti. Druhou skupinou jsou migranti, kteří svou zemi opouští často aniž by měli zajištěnu existenci v zemi nové a to na základě různých důvodů, které se opakují ale také proměňují v čase, a mají přímou návaznost na ekonomické, společenské, demografické, právní a životní podmínky vůbec. Tyto podmínky pak často vykrystalizují do významnějších historických událostí které mají například podobu válek, okupace dříve nezávislých území, pronásledování různých vrstev obyvatelstva veřejnou mocí a nedodržování lidských práv vůbec, ekonomického úpadku či naopak pokroku, hladomoru, či rozšíření nakažlivých onemocnění. Na základě takových významných událostí pak dochází k zvednutí migračních vln.

Ukrajinci žijící a ekonomicky aktivní v České republice, patří v drtivé většině případů právě do posledně jmenované skupiny. Většinou se jedná o zaměstnance, které budeme dále označovat jako pracovní migranty, v menší míře jde o podnikatele, kteří však tvoří nezanedbatelnou část ukrajinské imigrace do České republiky. Na českých školách se také můžeme setkat s ukrajinskými studenty, ovšem vzhledem k zaměření této práce, jsou to podnikatelé a pracovní migranti kým se další text zabývá především.

V důsledku výše uvedených procesů, které v globální společnosti probíhají, dochází k tomu, že se i česká společnost stává více a více multikulturní, dochází k střetávání lidí z různých kultur, které vyžaduje interkulturní spolupráci jak v běžném životě, tak na poli pracovním, které nás bude zajímat především. Koexistence příslušníků různých kultur v rámci jedné společnosti či organizace s sebou přináší množství úskalí, problémů, ale také výzev. Jaké to jsou konkrétně, jaké jsou jejich příčiny a především přístupy k jejich zvládnutí bude objasněno v dalších částech této kapitoly.

## **1.1 Kultura**

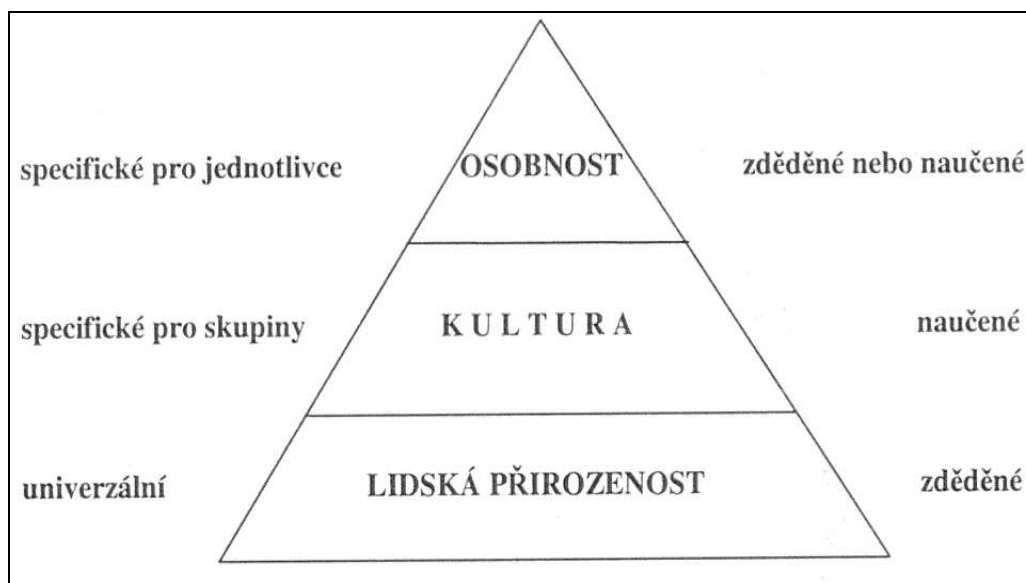
V úvodu této kapitoly jsme se seznámili s procesy, které probíhají ve společnosti a mají za následek častější a intenzivnější kulturní střety, tedy situace, ve kterých na sebe naráží příslušníci různých kultur, žijí a pracují v rámci jedné společnosti a jsou tedy nuceni spolu v menší, či větší míře spolupracovat. Co v tomto kontextu rozumíme pod pojmem kultura, jaké jsou její znaky, podoby a význam v manažerské praxi, a následně jaké problémy jsou s kulturní diverzitou při řízení lidí spojeny, to jsou otázky na které odpoví jednotlivé části této podkapitoly.

### 1.1.1 Pojem kultura

Pojem kultura, má dnes nejen stovky různých definic, ale také se používá v poměrně výrazně odlišných významech. V souvislosti s interkulturním managementem rozumíme pojmem kultura systém hodnot, norem a vzorů, které jsou v dané kultuře společné. Všichni lidé jsou navzájem různí, každý je jedinečný, ovšem aby spolu mohli nějakým způsobem spolupracovat, komunikovat a vůbec žít společně v rámci nějaké společnosti, musí mít také nějaký společný rámec, který umožňuje smysluplnou interakci mezi jednotlivci a skupinami a právě to představuje kultura, jako systém osvojených znalostí a vědomostí, pomocí kterého jedinec interpretuje svět okolo sebe a následně generuje své sociální chování, tedy se v něm chová tak, jak to dělají, jak tomu rozumějí a jak to akceptují druzí lidé v tom kterém sociálním prostředí (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Pro kulturu je charakteristické, že je založena na používání symbolů, kterým je přiřazen určitý význam, není vrozená, ale naopak se jí každý učí v průběhu socializace od ostatních, je tedy také sdílená, a vedle toho, že se jí každý jedinec učí, tak ji také jako součást společnosti ovlivňuje, z čehož vyplývá, že kultura v žádném případě není statická, ale naopak vyvíjí se v čase v závislosti na podmínkách. Ostatně právě adaptace na změněné podmínky, respektive konkrétní způsob jakým se určitá kultura vyrovnává se změněnými podmínkami je pro každou kulturu specifické. K pochopení významu kultury v rámci charakteru jednotlivce nám může posloužit následující schéma.

**Obr. 1 Tři úrovně lidského duševna**



Zdroj: Zadražilová (2004), str. 95

Je třeba si uvědomit, že ač na obrázku vidíme lidskou přirozenost, kulturu a osobnost jako tři ohraničené složky, ve skutečnosti se navzájem prolínají, a tak i to, jak se projevuje lidská přirozenost nebo osobnost, je kulturně podmíněno.

V literatuře (Nový a Schroll-Machl, 2005) se můžeme setkat se známou definicí holandského psychologa Hofstedeho, který kulturu nazývá kolektivním naprogramováním (*collective programming of the mind*), základní myšlenkou je, že „každá osoba s sebou nese prvky myšlení, cítění a možného jednání, jež se naučila

v průběhu života. Stejně jako jsou programovány počítače, jsou tyto prvky myšlení, cítění a jednání nazývány duševní programy – software myslí“ (Hofstede, 1991 in Šroněk, 2001, str. 11). Obdobným pojetím je definice německého profesora Thomase, který kulturu definuje jako „orientační systém“, který je utvářen pomocí symbolů a je typický pro určitou skupinu lidí, kde se také traduje v čase. Orientační smysl ovlivňuje vnímání, myšlení, cítění a jednání všech členů společnosti (Nový a Schroll-Machl, 2005). Tento orientační systém, pokud si jeho nositel dobře rozvinul sociální kompetence, umožňuje svému nositeli prostřednictvím symbolů a znaků, za optimálních podmínek bezkonfliktní a jednoznačnou komunikaci s příslušníky téže kultury.

Žádný člověk ovšem v průběhu svého života není členem pouze jedné skupiny, naopak se účastní života různých skupin souběžně, přičemž každá taková skupina má svou vlastní specifickou kulturu. V další části této podkapitoly se tedy seznámíme s tím, jaké hlavní skupiny a jim odpovídající kultury to jsou.

### **1.1.2 Národní kultury, subkultury, podniková kultura**

Díváme-li se na kulturu jako na jednu z hlavních determinant lidského chování a jednání s důrazem na její projevy v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, je účelné si uvědomit, že každý jedinec je členem různých skupin, a tedy také nositelem různých kulturních orientačních systémů, které mohou být často i velice odlišné a v různých situacích se projevovat různou měrou.

Největší možnou skupinou na území jednoho státu je kultura národní, kterou „lze definovat jako kulturu, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a „bytí určující“. Navenek se nejzřetelněji projevuje prostřednictvím elementů kultury, z nichž hlavními jsou čas, prostor, jazyk, neverbální komunikace, náboženství a společenské vrstvení (Šroněk, 2001). Národní kultura ztělesňuje něco jako kolektivní vědomí obyvatel, přesněji tradované hodnoty, normy, pravidla chování (zvyk, zákon, obyčej), eticko-morální systémy a z toho odvozené obrazy světa a člověka“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 92). Národní kultura podléhá neustálému vývoji tak jak společnost reaguje na problémy a úkoly, které v ní vznikají a vybírá si konkrétní řešení ze všech možných variant. Tento vývoj může být v některých aspektech kultury velice pomalý, takže po staletí se v některém ohledu kultura nemusí měnit vůbec, v jiných aspektech je vývoj naopak velice rychlý. Dobrým příkladem je to k jaké obrovské změně došlo v chápání role muže a ženy ve společnosti v posledních sto letech, tato změna stále probíhá a také můžeme pozorovat, odlišné varianty toho jak tato změna probíhá v rámci různých národních kultur.

Vedle příslušnosti k určitému národu a národní kultuře, každý člověk existuje i v rámci dalších skupin, které mají také svou vlastní kulturu a ovlivňují to jak se jedinec chová a jedná. Tyto skupiny mohou existovat v rámci jednoho národa, nebo naopak napříč různými národy. Kultury vztahující se k jiným skupinám než národu, můžeme nazvat subkulturami a v podstatě vše co bylo řečeno o národní kultuře platí i pro ně. Z jejich charakteru ovšem vyplývá, že jich existuje nekonečné množství, nicméně můžeme identifikovat několik základních subkultur, které mají zvláštní význam v oblasti managementu a řízení lidí, a to na základě příslušnosti k určitému etniku, náboženství, jazyku, genderu, generaci, sociální třídě a podniku, případně celému odvětví.

Podniková kultura, nazývaná též organizační, je z hlediska interkulturního managementu subkulturou nejvýznamnější. Řídit interkulturalitu znamená zvládat odlišnosti jak kultur národních, tak i organizačních. Zatímco národní kultura pro management představuje danou věc, podnikovou kulturu je možné do určité míry řídit (Hofstede, 2008-04-16).

V procesu internacionalizace a globalizace pak dochází k neustálým střetům mezi různými národními a podnikovými kulturami. Tyto kulturní střety mají pro manažerskou praxi značný význam, zásadním způsobem totiž ovlivňují komunikaci a mezilidskou interakci vůbec. Komunikace je nezbytnou dovedností každého manažera, uplatňuje se při výkonu všech manažerských funkcí, ve zvýšené míře pak při řízení lidských zdrojů. K mezilidské komunikaci a spolupráci se váže řada problémů i v případě, že probíhá v podmínkách monokulturních. Pokud probíhá v podmínkách multikulturality, některé problémy se ještě zesílí a objeví se i další problémy specifické pro multikulturní prostředí.

## 1.2 Interkulturní komunikace a spolupráce

Spolupráce mezi lidmi je nezbytnou podmínkou efektivního fungování každé organizace. Spoluprací rozumíme „specifické chování vedoucí k tomu, aby se výsledky jednání a úspěchy určitých skupin či kolektivu maximalizovaly nebo uchránily od narušení. Individuálních cílů může být dosaženo pouze tehdy, pokud více osob sladí svoje zdroje tak, že dosáhnou požadovaného výsledku“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 55). Dosažnout efektivní spolupráce nelze bez bezkonfliktní a jednoznačné komunikace. Tu, jak již bylo uvedeno, za předpokladu optimálních podmínek a rozvinuté sociální kompetence u svého nositele umožňuje právě kulturní orientační systém prostřednictvím symbolů a znaků. Ve skutečnosti ovšem optimální podmínky neexistují, lidé mají různé vrozené i získané vlastnosti, individuální hodnoty, normy a pravidla a také sociální kompetenci mají rozvinutou v různé míře a kvalitě, a tak i v hypotetickém případě čistě monokulturní interakce mezi lidmi běžně vzniká řada problémů, nejednoznačností a konfliktních situací, příčinou bývá nedostatek informací, subjektivní rozpoložení, rozdílné cíle, očekávání a interpretace. Příčiny těchto nedorozumění jsou obvykle rychle objasněny a odstraněny, ovšem někdy se stává, že přes veškerou snahu jeden či oba komunikující mají pocit nepochopení a pak hledají příčinu v osobě druhého partnera, a dále buď odlišnost partnera tolerují, snášejí, nebo naopak přerušují veškerý kontakt.

V interkulturní komunikaci pak k nedorozumění dochází daleko častěji než v komunikaci běžné a navíc je typologie příčin mnohem složitější. Zatímco v monokulturním prostředí orientační systém komunikaci výrazně usnadňuje, v případě že člověk narazí na příslušníka jiné kultury s odlišným orientačním systémem, stává se jeho získaná sociální kompetence zdrojem problémů, právě z důvodu odlišného orientačního systému a významům které používaným symbolům a znakům přiřazuje. Hlavní úskalí takové situace spočívá v tom, že si účastníci sice uvědomují, že něco je jinak a v nepořádku, ale přitom jim chybí aparát k rozpoznání a prozkoumání příčin nedorozumění a mylných interpretací, ani si nejsou vědomy toho, že ony mají nějaký orientační systém, natož jakým způsobem funguje a že je toto fungování odlišné od orientačního systému partnera. Příčinu spatřujeme v tom (Nový a Schroll-Machl, 2005), že pro každého je to co je součástí jeho vlastní kultury známé, stalo se zvykem a tak také není vědomé a je vnímáno jako dobré a správné. Každý totiž své vlastní jednání na

základě principu spravedlnosti, racionality a univerzality interpretuje tak, že je správné, rozumné a všichni jednají stejně, tyto principy však v multikulturním prostředí vůbec neplatí a tak na základě vlastního orientačního systému, jehož nedílnou součástí je také to, jaké znaky jedinec připisuje určitému chování sebe i druhých („atribuce“), je kulturně cizí a tedy neočekávané chování vnímáno jako chybné chování jednotlivce, které je jako takové potřeba napravit, vytvoří se domněnka, že dotyčný něčemu neporozuměl, nebo se prostě ještě neumí správně chovat a je tedy potřeba mu to vysvětlit, poučit a vychovat ho, nebo dokonce že to dělá vědomě a pak je potřeba ho kontrolovat. Příčina nenaplnění vlastních očekávání se pak přisuzuje nejistotě, neschopnosti případně neochotě partnera a tento jev se nazývá „intrapersonální kauzální atribuce“, což odpovídá fenoménu tzv. „tíhnutí ke shodě“, se kterým se můžeme setkat v sociální psychologii a podle kterého pozorovatel chování ostatních přisuzuje téměř výhradně vlivům vázaným na osobu, zatímco situační vlivy přehlíží (Roos a Misbett, 1991 in Nový a Schroll-Machl, 2005). Pokud dojde k opakovanému výskytu takového neočekávaného chování u partnera, odrazí se to v úpravě vlastního chování na jedné straně a v upevnění postojů v podobě stereotypů a předsudků na straně druhé, a to jak vůči partnerovi jako jednotlivci, tak i vůči skupině, kultuře nebo organizaci kterou pro nás reprezentuje.

Pokud navíc partneři komunikují prostřednictvím třetího jazyka, mnoho detailů, které si chtějí sdělit se v průběhu komunikace, resp. zakódování a rozkódování informace prostě ztratí, nebo je ani nejsou schopni formulovat, tím spíše je-li jazyková úroveň partnerů výrazně odlišná, protože už to mezi partnery vytváří vztah nadřízenosti a podřízenosti, přičemž to je ještě posíleno, pokud se lépe vybavená osoba snaží svůj projev kvůli partnerovi zjednodušit. I když příčina na první pohled není příliš významná, důsledky ano, protože komunikační proces, má-li probíhat žádoucím způsobem, musí být založen na vyváženosti (Nový a Schroll-Machl, 2005). Rozdíly se projevují též v neverbální komunikaci, často ještě výrazněji, protože zatímco partneři ovládají jazyk dané kultury, nonverbální komunikace se to až na výjimky netýká a přitom právě ta nabývá v různých kulturách velmi odlišných významů. Už míra používání mimiky a gestiky v komunikaci je mezi kulturami velmi různá, což souvisí i s tím do jaké míry je obsah sdělován verbálně a stejně tak i paralingvistické prostředky mohou mít odlišný význam. Obrovský význam má také to, že zatímco některé, zvláště východní kultury mají sklon o emocionálně tíživých konfliktních situacích spíše nemluvit, v jiných kulturách je situace opačná a za běžné a žádoucí se považuje o příčinách, důsledcích a možnostech řešení konfliktu podrobně diskutovat. Každý člověk, který se do interkulturní situace, která je spojena s výše uvedenými problémy, dostane, bude na ni určitým způsobem reagovat a je zajímavé, že způsoby jakým různí lidé reagují, se velice liší a jsou také do určité míry kulturně podmíněny. Na základě specifických charakteristik můžeme vymezit čtyři následující typy (Nový a Schroll-Machl, 2005):

**1. Typ ignorující** představuje reakci člověka, který odlišné chování interpretuje tak, že je partner hloupý, neochotný nebo neschopný, kulturně podmíněným rozdílem nepřikládá význam a pokud setrvává ve svém odlišném chování, tak pro něj jako partner přestane připadat v úvahu.

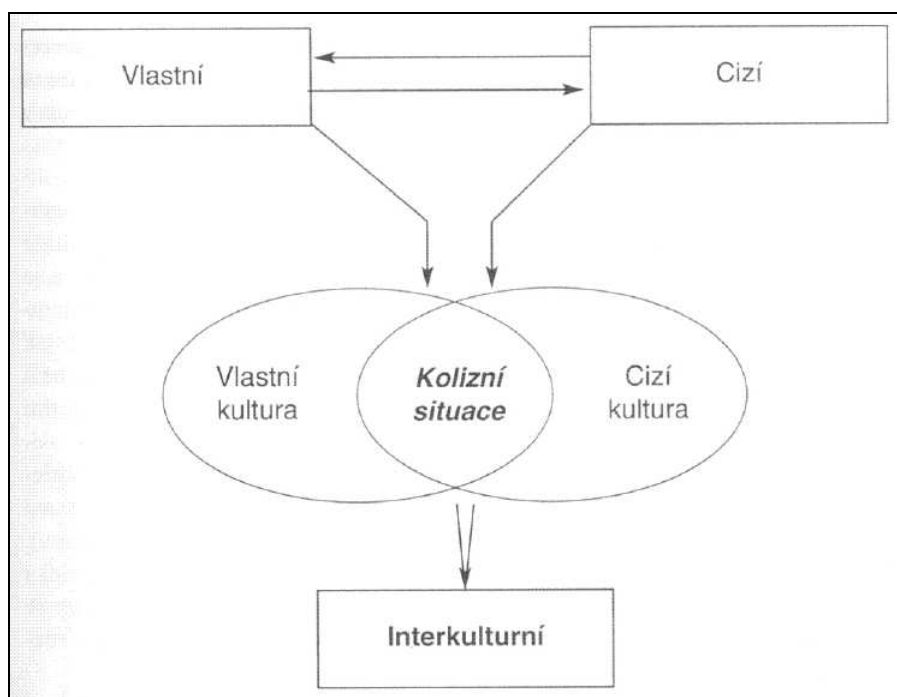
**2. Typ univerzální** při reakci vychází z toho, že jsou všichni lidé na celém světě v postatě stejní a pokud vůbec nějaké drobné kulturní rozdíly bere v potaz, předpokládá že rychle a samy od sebe zmizí a problémy které z nich vyplývají se vyřeší tím, že je přátelský a tolerantní.

3. **Typ výkonový** si sice uvědomuje existenci kulturních rozdílů, ale nepovažuje je za relevantní pro dosažení úspěchu, tím podle něj je cílevědomý přístup. Pokud člověk ví co chce, jde za tím a umí si to prosadit, má úspěch zaručen a nemusí brát na kulturní odlišnosti žádný ohled.

4. **Typ potenciálový** je jediný, který si je dobře vědom kulturních odlišností, i toho jaký mají význam pro interkulturní spolupráci. Uvědomuje si jaká úskalí taková spolupráce přináší, i to že je možné využít jejich synergického potenciálu pokud se podaří oba kulturní systémy vhodně propojit.

Protože pouze poslední z uvedených reakčních typů považuje kulturní rozdíly za významné z hlediska úspěšnosti mezilidské spolupráce a snaží se s nimi nějakým způsobem pracovat, tak aby se minimalizovaly jejich negativní dopady, případně dokonce přinesly pozitivní efekty, je to právě tento typ, u kterého se v další části této podkapitoly budeme zabývat tím, jak je chování regulováno v průběhu interkulturní situace z dlouhodobější perspektivy. Průběh interkulturní situace a vztahy které ho ovlivňují nám názorněji přiblíží následující schéma:

**Obr. 2 Dynamika interkulturních situací**



Zdroj: Nový a Schroll-Machl (2005), str. 33

Jak schéma ukazuje, ke kolizní kulturní situaci dojde tehdy když se setkají dva lidé s různými orientačními systémy a zároveň mezi nimi existuje nějaký vztah, takže je pro ně orientační systém partnera důležitým, ovšem jeho neznalost má za následek vznik mnoha nejednoznačností a nedorozumění, které mohou způsobovat ohrožující, a/nebo podnětnou atmosféru. Pokud nedojde k extrémnímu nesouladu mezi oběma kulturami, kdy následuje skryté, nebo zjevné odmítnutí, takže je jakákoliv další věcná spolupráce nemožná, můžeme v souvislosti s tím, jak intenzivně se projevuje jedna, či druhá kultura, rozlišit následující čtyři typy regulace chování:



Dominance představuje průběh interkulturní situace, kdy hodnotám a normám jedné kultury je dáována přednost před hodnotami a normami kultury druhé. Jedna strana na základě historických, ekonomických, sociálních či jiných dominuje a předpokládá, že se jí druhá strana automaticky přizpůsobí. Druhá strana buďto také zprvu předpokládá platnost svého orientačního systému, ale je na ni tak dlouho vyvíjen nátlak, až se přizpůsobí, nebo naopak ochotně přijímá hodnoty a normy partnera a zcela své chování přizpůsobuje cizí kultuře. V obou případech se tak děje zejména proto, aby se člověk vyhnul tlaku, který vzniká z neustálého střetávání s cizí kulturou a rozporů, které to provází. Tento způsob regulace chování je častým v případě emigrantů, kteří odchází pracovat do cizí země a snaží se co nejrychleji přizpůsobit se svému okolí, tendence přizpůsobit se cizí kultuře může být natolik silná, že dojde k úplnému převzetí cizí kultury a splnutí s ní, v tom případě hovoříme o asimilaci (Nový a Schroll-Machl, 2005).

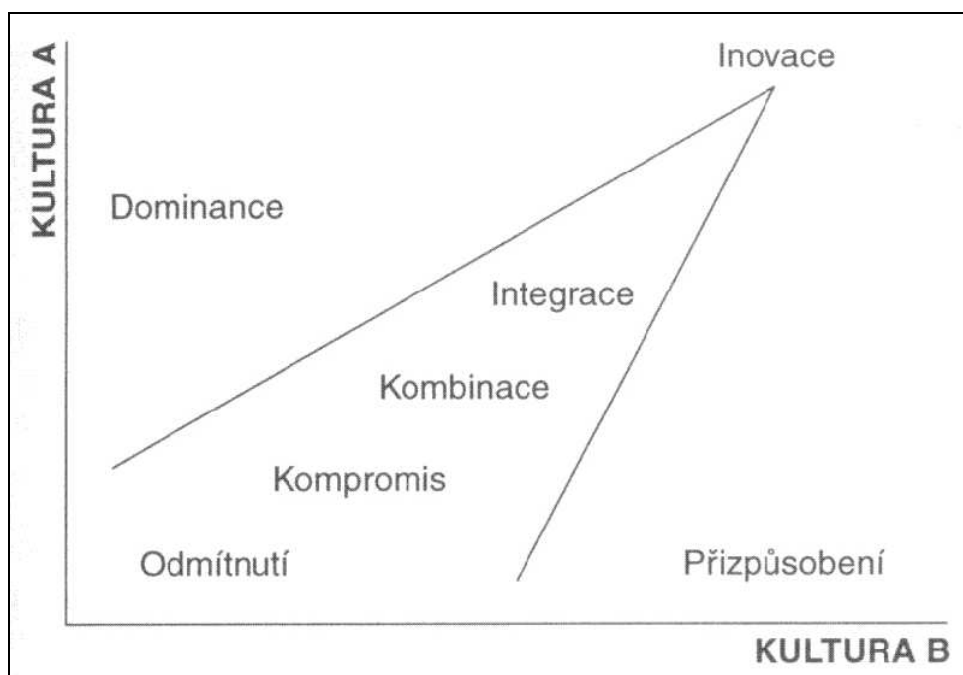
Divergence představuje situaci, kdy jsou hodnoty a normy obou kultur považovány za stejně významné, mnoho z nich je ale ve vzájemném rozporu, takže dochází k neřešitelným divergencím a partneri to řeší tak, že střídavě preferují jeden, či druhý orientační systém. Takové chování je obvyklé v počáteční fázi všech forem regulace chování, pokud přetrvává dlouhodobě a není vědomě řízeno, tak snižuje motivaci, soudržnost ve skupině a pracovní výkon celkově.

Kompromis je příkladem spolupráce, kdy se obě strany pokouší využít hodnot a norem obou kultur současně, ovšem pouze do té míry, že mezi oběma hledají nejmenšího společného jmenovatele. Rozdíly mezi oběma kulturami nejsou ve vzájemné spolupráci využívány, ale naopak eliminovány a z obou kultur se v ní uplatňuje vždy pouze to co je jim společné, nebo alespoň podobné.

Kombinace, integrace a inovace jsou jediným konceptem ze všech uvedených, ve kterém se daří integrovat to nejlepší z obou kultur. Nutnou podmínkou je to, že obě strany jsou schopny identifikovat a pochopit rozdíly mezi oběma kulturami a vcítit se do role svého partnera, a současně je společně programově zvládají. Kombinace spočívá v tom, že každá strana se uplatňuje v oblasti kterou nejlépe ovládá, ovšem teprve v situaci inovace, kdy vznikají nově vytvořené, strukturované a interpretované hodnoty a normy společného kulturního (mikro)společenství. Vznikají tak zcela nové postupy, které rozšiřují možné varianty sociálního chování členů organizace, takže můžeme hovořit o zcela nové kultuře. (Nový, Schroll-Machl a kol., 2003) Teprve tehdy vznikají skutečné synergické efekty.

Každý z výše uvedených typů regulace chování je zpravidla výsledkem zvolené strategie v procesu interkulturní komunikace a spolupráce. To v jaké intenzitě se projevuje jedna či druhá kultura dobře znázorňuje následující obrázek:

### Obr. 3 Regulace chování v interkulturní situaci



Zdroj: Nový, Schroll-Machl a kol.(2003), str. 41

V případě podnikové kultury závisí volba optimální strategie na celkové strategii konkrétního podniku. V případě mezinárodních pracovních týmů je jednoznačným optimalizačním trendem přechod od dominance až k inovaci a synergii.

Seznámili jsme se s tím, jaká úskalí s sebou přináší to, že v rámci interkulturní komunikace a spolupráce na sebe naráží odlišné orientační systémy a jaké strategie můžeme volit při jejich zvládnání, nebo dokonce jejich využívání s cílem dosažení synergických efektů. Pokud je cílem manažerského úsilí optimalizovat vlivy multikulturality v prostředí podniku, je potřeba stanovit kritéria, na jejichž základě lze přehledně a srozumitelně identifikovat fundamentální odlišnosti jednotlivých národních kultur. V následující podkapitole představíme nejznámější vědecké přístupy k této problematice.

### 1.3 Přístupy a modely identifikace interkulturních charakteristik

Společenské vědy ze kterých interkulturní management vychází, jako jsou sociologie, sociální psychologie, psychologie a kulturní antropologie, přinesly a stále přinášejí různé přístupy a modely k postihu způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur. I když je těchto přístupů celá řada, všechny mají obdobné východisko, protože všichni kteří se tomuto tématu věnovali a věnují sledují cíl odvodit konkrétní vzory chování, které jsou typické pro určitou národní kulturu, a formulovat je takovým způsobem, aby byly snadno přístupné širší veřejnosti, respektive manažerům, řídicím pracovníkům a dalším osobám, které se interkulturním managementu věnují. Všechny přístupy a modely také v první řadě vychází z analýzy kritických interakčních situací, o nichž pojednávala předchozí podkapitola, rozdíly mezi nimi pak spočívají hlavně v míře konkrétnosti. Tato podkapitola představí základní přístupy a modely se

kterými je možné se v odborné literatuře setkat a které v dalších kapitolách budeme aplikovat na problematiku Ukrajinců v České republice. Jak již bylo uvedeno, přístupů a modelů je celá řada, ovšem můžeme je rozdělit do dvou hlavních skupin na základě míry jejich obecné platnosti

### **1.3.1 Kulturní standardy**

Kulturní standardy představují koncept specifikace sociálních norem, které jsou pro určitou národní kulturu charakteristické, založený na analýze kritických interakčních situací popisovaných co největším počtem lidí, který s nimi má praktické zkušenosti. Mezi nejznámější jména v oblasti výzkumu identifikace kulturních standardů od devadesátých let dvacátého století až po současnost patří Triandis, Brislin, Landis, Bhagat, Schenk a Thomas (Nový, Schroll-Machl, 2005). Pro kulturní standardy je zásadní, že jsou vždy analyzovány v kontextu interakce dvou (nebo více) konkrétních národních kultur. Tento přístup vychází z myšlenky, že pouze tímto způsobem je lze plně identifikovat a interpretovat, protože právě při interakci kultur se projevují jejich rozdílné charakteristiky, a na základě toho takto získané charakteristiky mají platnost pouze pro kultury, analýzou jejichž interakce byly získány a nemají tedy univerzální platnost (Nový, Schroll-Machl a kol., 2003). Takto identifikovaných kulturních standardů je obvykle osm až dvanáct a můžeme je definovat pomocí pěti hlavních znaků (Nový, Schroll-Machl, 2005):

Jde o způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které jsou většinou příslušníků dané kultury vnímány jako normální a obecně společensky závazné.

Veškeré chování u sebe i druhých se podle kulturních standardů řídí, ale také posuzuje.

Kulturní standardy plní regulační funkci při jednání s lidmi.

Regulace chování pomocí kulturních standardů se vždy děje v rámci určité toleranční zóny.

Chování, které z této toleranční zóny vybočuje je sociálním okolím odmítáno a postihováno.

Je zřejmé, že pomocí kulturních standardů není možné popsat celou kulturu se vším co ji určuje, ani to není záměrem, naopak značná míra stereotypizace je nutností, chceme-li popsat tak komplexní a mnohotvárný systém jaký kultura představuje. Nicméně při vědomí existujících omezení této metody, která spočívají hlavně v její relativistické koncepci, protože výsledky zkoumání odpovídají vždy pouze určité oblasti jednání, navíc v daném časovém a prostorovém kontextu, mohou být kulturní standardy významným pomocníkem pro usnadnění orientace v interkulturních situacích, poukazují na kritické faktory mezilidské spolupráce příslušníků konkrétních národních kultur, a spolu s obecnou znalostí problematiky multikulturality dávají jedinci, který je s nimi obeznámen a dále je vlastními zkušenostmi rozvíjí a diferencuje, dobrý základ pro úspěšné zvládnutí interkulturního managementu.

### 1.3.2 Kulturní dimenze

Přístupy, které se zabývají hledáním kulturních dimenzí, dávají přednost jejich univerzálnímu využití, na úkor míry konkrétnosti. Ve srovnání s kulturními standardy jde o historicky starší metodu, zatímco kulturní standardy se hledají a stanovují vždy pouze pro vzájemně srovnávané kultury, celá řada vědců usilovala a usiluje o možnost stanovení určitých základních dimenzí lidského chování, k nimž by bylo možné kulturní standardy vztáhnout a všechny kultury pak kolem této dimenze lokalizovat (Nový, Schroll-Machl, 2005). Vzhledem k charakteru kulturních dimenzí existuje poměrně velké množství různých přístupů k jejich stanovení.

#### Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Nejčastěji zmiňovaným průkopníkem této metody je holandský vědec Geert Hofstede, který nejen že byl mezi prvními, který se této problematice věnoval, ale jeho dílo je dodnes ojedinělé jak svým rozsahem, tak i přehledností a srozumitelností, které jsou pro praktické využití klíčové. Navíc se ve své práci výslovně zaměřil na oblast práce a managementu, kdy jeho cílem bylo zkoumat tzv. pracovní orientované hodnotové představy (Nový, Schroll-Machl, 2005), takže výsledky práce jeho, i všech kdo na něj navázali můžeme přímo aplikovat do oblasti interkulturního managementu. Jeho dílo začalo vznikat v 80. letech nejprve jako rozsáhlý výzkumný projekt národních kulturních odlišností, realizovaný formou dotazníku na půdě mezinárodního koncernu IBM, do něhož byli zapojeni zaměstnanci poboček v 64 zemích světa. Na tento projekt navázali další projekty realizovanými mezi jinými v prostředí subkultur studentů, elit a pilotů (Hofstede, 2008-04-18). Odpovědi z dotazníků byly podrobeny statistickému vyhodnocení na jehož základě Geert Hofstede stanovil nejprve čtyři základní kulturní dimenze, a to pro 50 zemí ve kterých probíhal původní výzkum, pátá dimenze k nim přibyla až o něco později, a to na základě výzkumu který provedl mezi studenty 23 zemí světa na základě dotazníku sestaveného čínskými vědci. Jde o následující kulturní dimenze, které jsou bodově ohodnoceny tak, že čím více je daná dimenze pro kulturu charakteristická, tím vyšší je bodové ohodnocení:

**Rozpětí moci (*Power Distance*)** určuje míru do jaké je v dané kultuře přijímáno a očekáváno nerovné rozdělení moci ve společnosti a zejména v organizacích. Jedná se o nerovnost definovanou „zdola“, tedy právě těmi členy společnosti či organizace, kteří moc nemají, nebo jen malou, takže je nerovnost v rozdělení moci kladně přijímána na všech úrovních hierarchie. To do jaké míry je rozdělení moci nerovné má pro každou společnost či organizaci zásadní význam (Hofstede, 2008-04-18). V organizaci s velkým rozpětím moci se nerovnost projevuje v mnoha aspektech od mzdového ohodnocení, až po to zda se podřízení zapojují do rozhodovacích procesů. Tvoří se v nich mnohvrstevné a nepropustné hierarchické systémy. Pro kultury s nízkým rozpětím moci je charakteristický opačný pohled, členové společnosti či organizace nerovnost považují za nežádoucí a bojují proti ní, proto se v nich tvoří ploché a prostupné hierarchické systémy (Nový, Schroll-Machl, 2005).

**Individualismus (*Individualism*)** a jeho protiklad kolektivismus (*collectivism*) představují míru do jaké se jedinec obvykle integruje se skupinami jichž je členem. V individualistických kulturách jsou vazby na skupinu volné a jedinec je poměřován sám sebou i společností jako autonomní individuum. V kolektivistických kulturách je

tomu právě naopak, jedinec je od narození součástí výrazně integrovaných uzavřených skupin, ke kterým je výměnou za poskytovanou ochranu bezpodmínečně loajální (Hofstede, 2008-04-18). Sám sebou i společností je nahlížen hlavně jako člen skupiny a v jejím rámci a v souladu s ní se realizuje.

**Maskulinita (Masculinity)** představuje další velice zásadní otázku v každé společnosti. Týká se míry nerovnosti rozdělení společenských rolí mezi muže a ženy. V maskulinní společnosti jsou role mezi obě pohlaví výrazně rozděleny, zatímco v jejím protipólu, společnosti femininní, není mezi společenskými rolemi, které obě pohlaví zastávají, podstatný rozdíl, takže se překrývají. Výzkum přitom ukázal, že nerovné rozdělení se týká hlavně hodnot přisuzovaných mužům, těm jsou v maskulinní kultuře přisuzovány zejména hodnoty jako je asertivita, dominance a snaha prosadit se, zatímco ve femininní kultuře se mužské a ženské role téměř neliší a oběma pohlavím je mezi jinými hodnotami přisuzována umírněnost a starostlivost (Hofstede, 2008-04-18).

**Vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance)**, kulturní dimenze, která vychází z toho jak je v určité kultuře tolerována situace neznáma, nejasnosti a nejednoznačnosti (Hofstede, 2008-04-18). V kulturách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě je taková situace vnímána jako nepříjemná a ohrožující, a tak se snaží mít pro každou možnou alternativu, která může nastat, přesně naplánovaná pravidla a procesy, ve snaze se takovým situacím vyhnout a pokud se do ní člen takové společnosti dostane, je dezorientovaný a může být až agresivní, proto vytváří komplexní a velice striktně dodržované systémy řízení. Lidé patřící k takovým kulturám obvykle věří, že existuje jen jedna pravda, a tu „máme my“, jsou také více emocionální. Naproti tomu kultury s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě vnímají nové a neznámé situace jako podnětné, překvapující v pozitivním slova smyslu a inspirativní. Lidé z takových kultur jsou více otevření novým názorům a odlišnostem vůbec, snaží se závazná pravidla a procesy omezit na minimum, nemají problém zvládat špatně strukturované až chaotické situace a tvoří flexibilní systémy řízení. Jsou také zpravidla méně emotivní.

**Dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation)** představuje kulturní dimenzi, která charakterizuje to, do jaké míry je jednání v současnosti hodnoceno i z pohledu jeho budoucích dopadů. V kulturách se silnou dlouhodobou orientací je větší ochota věnovat se činnostem, které přinesou efekty až v delším časovém horizontu, charakterizují je hodnoty jako jsou vytrvalost a hospodárnost a přijaté závazky mají dlouhodobou platnost. Tvoří stabilní a závazné sociální struktury. Naproti tomu kultury se slabou dlouhodobou orientací se ve svém pohledu omezují na minulost a současnost, vyznačují se orientací na momentální či krátkodobý efekt a lpěním na tradicích, na druhou stranu jsou ovšem sociální poměry poměrně nestabilní a nezávazné (Nový, Schroll-Machl, 2005).

## **Další přístupy identifikace kulturních dimenzí**

Alternativní metody určení kulturních dimenzí se od metody Geerta Hofstedeho liší zejména základem ze kterého vycházejí, stejně jako on jsou výsledkem jejich práce univerzálně použitelné kulturní dimenze, které se napříč různými kulturami projevují s odlišnou intenzitou.

Americký vědec Edward T. Hall vyšel z antropologického základu s jehož pomocí stanovil tři základní dimenze prostoru, času a komunikace, na jejichž základě si každá kultura stanovuje standardy jednání (Nový, Schroll-Machl, 2005). Dimenze prostoru se

týká například vzdálenosti kterou osoby vůči sobě zauímají. Dimenze času se projevuje v jeho monochronním nebo polychronním vnímání, přičemž kultury s monochronním vnímáním se vyznačují tím, že každý časový úsek je přidělen pouze jedné činnosti, které následují za sebou v zamýšleném pořadí a čase. V polychronních kulturách je naproti tomu obvyklé vykonávat více činností najednou a dodržování termínů se nepřikládá taková váha. S ohledem na kulturní dimenzi komunikace Hall rozlišuje kultury s nízkým situačním kontextem, ve kterých je obvyklé veškerý obsah sdělení pokud možno formulovat verbálně i se všemi souvislostmi, zatímco kultury s vysokým situačním kontextem předpokládají, že partner vyrozumí podstatnou část komunikace ze situace a existujících vztahů.

Známé jsou také kulturní dimenze podle holandského manažera FONSE Trompenaarse. Rozlišuje tři základní oblasti kulturních rozdílů, od kterých odvozuje celkem sedm kulturních dimenzí (Nový, Schroll-Machl, 2005). První oblastí je postoj lidí k času, na jehož základě identifikuje jednu kulturní dimenzi, a to orientaci v čase. Tato dimenze může mít tři formy a to orientaci na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Druhou oblastí je postoj lidí k přírodě, na jehož základě stanovuje opět pouze jednu dimenzi, kterou je orientace na přírodu, která se v různých kulturách liší podle toho, zda s ní lidé žijí v souladu, nebo se ji snaží kontrolovat. Třetí oblastí je postoj k druhým lidem, na jehož základě Trompenaars rozlišuje kulturních dimenzí pět. Vedle dimenze individualismu, která je obdobou Hofstedeho pojetí, identifikuje dimenzi na základě toho, zda jsou pravidla uplatňována univerzálně, v tom případě hovoří o universalismu, nebo naopak s ohledem na individuální okolnosti, jak je tomu v partikularisticky zaměřených kulturách. Další dimenze rozděluje kultury na neutrální a afektivní, podle toho jestli se emoce otevřeně projevují nebo nikoliv. Předposlední dimenze se týká toho, zda daná kultura striktně odděluje jednotlivé oblasti života, zejména pracovní a soukromou. Kultury ve kterých je pracovní a soukromá sféra striktně oddělena označujeme jako specifické, opačným pólem jsou kultury difusní. Poslední avšak neméně významnou dimenzi představuje to, zda se v dané kultuře společenský status přisuzuje na základě osobních úspěchů, tedy dosaženého statusu, nebo naopak na základě okolností, tedy připisovaného statusu.

Zmiňme ještě francouzského vědce Jacquesa Demorgona který se rovněž věnoval stanovení kulturních dimenzí, i když na základě jiné kulturní teorie (Nový, Schroll-Machl, 2005), jeho hlavním přínosem k dané problematice je však to jakým způsobem své dimenze zasadil do všeobecného kulturního rámce, čímž zároveň upozornil na relativní platnost, kterou nejen jeho, ale i všemi ostatními vědci stanovené dimenze mají, navzdory snaze o jejich univerzální použitelnost a platnost. Při práci s kulturními dimenzemi je totiž vždy třeba mít na paměti jak velkého počtu lidí se daný jev týká, může jít o úroveň individuální, malých skupin, subkulturní nebo národní. Dalším omezením, na které je třeba se zaměřit je oblast života jaké se daná dimenze dotýká a nakonec historický kontext, na jehož základě je třeba odlišit momentální stav, který může být podmíněn mimořádnými okolnostmi od skutečně dlouhodobě platných kulturních dimenzí, které je možné vztáhnout na celý národ.

Vedle omezení na která upozornil Jacques Demorgon je dobré mít na paměti ještě další dvě omezení (Nový, Schroll-Machl, 2005), prvním je problém jednodimenzionálnosti, který se týká toho, že jednotlivé dimenze ve skutečnosti představují celou řadu dílčích aspektů, v jejichž rámci se může srovnání jednotlivých kultur jevit jinak. Druhým problémem je úhel pohledu, protože i při snaze o maximální objektivitu, každý model je ovlivněn perspektivou kterou zauímá jeho autor. Ať už tedy

pracujeme s kulturními dimenzemi nebo standardy, musíme mít vždy na paměti všechna jejich omezení a relativní platnost. Jsou pouze nástrojem, aparátem který poskytuje základ pro pochopení odlišností, které mezi různými kulturami existují, je třeba vždy vzít do úvahy reálnou situaci a zejména pak individuální vlastnosti konkrétních lidí, kteří zdaleka nemusí být typickými nositeli své národní kultury. Přesto jsou kulturní standardy a dimenze užitečným nástrojem interkulturního managementu a jejich znalost spolu s dalšími faktory, které blíže objasní následující podkapitola, pozitivním způsobem ovlivňuje interkulturní kompetenci.

## **1.4 Interkulturní kompetence, management a řízení**

Předcházející podkapitoly představily pojem kultura, jak mu rozumíme pro účely interkulturního managementu, tedy jako orientační systém, který v monokulturním prostředí usnadňuje mezilidskou interakci, avšak v multikulturní společnosti, která je realitou v dnešním světě globalizace a zvýšené mobility, a ve které na sebe zákonitě naráží různé orientační systémy, se stává naopak faktorem komplikujícím mezilidskou komunikaci, spolupráci a interakci vůbec. Multikulturalita ve společnosti i v organizacích je skutečností, kterou můžeme těžko ovlivnit, a na základě vývoje v minulosti i současnosti můžeme předpokládat, že střetávání různých kultur na poli pracovním i soukromém bude v budoucnosti ještě zesilovat. Multikulturalitu je tedy třeba pojímat jako fakt, se kterým dnešní manažer musí počítat a pracovat, chce-li být úspěšný, protože neřízená multikulturalita je spíše zdrojem problémů, konfliktů, snížení motivace a výkonu jednotlivce i organizace jako celku, již ale víme, že pokud jsou kulturní rozdíly, které s sebou multikulturalita přináší uvědomovány a respektovány, je možné s nimi dále pracovat a její negativní dopady minimalizovat, nebo dokonce využít jejího potenciálu k získání pozitivních synergických efektů. Díky práci vědců, kteří se touto problematikou zabývají, dnes máme na výběr řadu nástrojů, v podobě kulturních dimenzí a standardů, s jejichž pomocí se můžeme řízením multikulturality zabývat hlouběji. Na základě výše uvedeného můžeme jednoznačně konstatovat, že management v prostředí multikulturality klade na své vykonavatele zvýšené nároky, vyžaduje od lidí nové znalosti a schopnosti, a to zejména interkulturní kompetenci.

### **Interkulturní kompetence**

Interkulturní kompetence je pojem, který se dnes již poměrně běžně používá. Co přesně by ale měl takový nositel interkulturní kompetence splňovat, nebo jak jí dosáhnout a dále rozvíjet je otázka značně složitá a v současnosti předmětem vědeckého bádání, v praxi se teprve začíná projevovat. Obecně můžeme interkulturní kompetenci vymezit jako pojem, který zahrnuje „všechny psychologické roviny, které jsou pro interkulturně kompetentní chování relevantní“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 72).

V konkrétním smyslu to znamená, že interkulturně kompetentní osoba je taková, která je otevřená alternativním způsobům života, odlišnosti vnímá jako výzvu a inspiraci umožňující inovaci a má vyvinutou vysokou míru tolerance ke zvládání nepřehledných, nejednoznačných a neznámým naplněných situací, které multikulturalitu provází, dokáže vnímat a identifikovat specifika a odlišnosti jiné kultury, chápat je a interpretovat je vhodným způsobem tak, aby na jejich základě byl schopný adekvátně přizpůsobit své chování (Nový, Schroll-Machl, 2005), je tedy zřejmé, že interkulturní

kompetence není nějakou izolovanou schopností, ale naopak má úzkou vazbu na obecnou sociální kompetenci. Pohled na to, zda je interkulturní kompetence spíše její součástí, nebo naopak nadřazeným konstruktem se mezi vědci liší, nicméně nám tato úzká vazba umožňuje interkulturní kompetenci analogicky k sociální kompetenci definovat „jako schopnost vidět interkulturní situaci současně z perspektivy řešení problému, perspektivy vztahů a perspektivy objasňující, a své konkrétní jednání realizovat na těch rovinách, které se s ohledem na perspektivy partnera interakce zdají být nejvíce na místě“ (Nový a Schroll-Machl, 2005, s. 77).

Z výše uvedeného vyplývá, že interkulturní kompetence není něco čemu se můžeme jednou provždy naučit, ale naopak jedná se o schopnost, která se stále vyvíjí a spočívá právě v neustálém učení prostřednictvím komunikace a reflexe, ovšem je třeba si uvědomit, že nemůže jít o učení způsobem „learning by doing“, ale je třeba se ji snažit aktivně získat, jak prostřednictvím teoretického studia tak prakticky. Nutným předpokladem pro takové učení je schopnost „převzetí perspektivy“, tj. schopnost chápat psychické stavy a procesy vyskytující se u jiné osoby a vyvození odpovídajících závěrů (Nový, Schroll-Machl, 2005). Rozvíjení a zdokonalování interkulturní kompetence je ve vlastním zájmu každého manažera, který pracuje v prostředí multikulturality stejně jako podniku pro který pracuje.

## **Interkulturní management a řízení**

Management a řízení jsou pojmy které spolu úzce souvisejí, úkolem managementu je zajistit veškeré aktivity spojené s fungováním podniku a dosahováním jeho cílů, řízení pak představuje jednu z ústředních aktivit managementu, s jejíž pomocí manažer prostřednictvím svých spolupracovníků dosahuje cílů podniku. Manažerská činnost se vždy odehrává v nějakém kulturním prostředí, každý podnik má jednak svou vlastní podnikovou kulturu, působí v rámci nějaké národní kultury a kromě toho i jednotliví pracovníci mohou být příslušníky různých národních kultur. V rámci této podkapitoly se podíváme na to jakým způsobem kultura ovlivňuje řízení v organizacích.

Řízení můžeme chápat v užším nebo širším smyslu. V prvním případě jako bezprostřední vliv manažera na spolupracovníky prostřednictvím komunikace, kterým záměrně usiluje o naplnění cílů organizace. Toto pojetí vychází z organizačně psychologického pohledu a můžeme na něj aplikovat vše co bylo řečeno v druhé a třetí podkapitole této kapitoly. V širším pojetí řízení představuje soubor aktivit nebo rolí, které v jeho rámci manažer vykonává. Jde zejména o vedení pracovníků, stanovení a sjednání cíle, řešení problémů, rozhodování a vytváření motivujících podmínek. Podívejme se tedy, jak se v rámci jednotlivých funkcí řízení projevují kulturní vlivy (Nový, Schroll-Machl, 2005):

### **Vedení pracovníků**

V oblasti vedení pracovníků výzkumy určily dvě dimenze řídicí činnosti. První představuje zaměření na pracovníky a projevuje se starostlivou řídicí činností, která zohledňuje různé zájmy pracovníků, druhá zaměření na úkoly, které se projevuje důrazem na plnění pracovních úkolů, které jsou přiděleny konkrétním pracovníkům a dobře strukturovány. Obě dimenze jsou nezávislé, takže manažer se může zaměřit pouze na jednu z nich, nebo na obě. Výzkumy ukázaly, že nejlepší výsledky jsou dosahovány při sledování obou dimenzí současně. Další důležitou otázkou v oblasti řízení je míra participace podřízených na řešení a rozhodování problémů. Participace se zpravidla lépe



osvědčuje v kulturách individualistických a s její pomocí se dosahuje hlavně snadnějšího prosazování změn v podniku, v kolektivistických kulturách se zpravidla setkáváme s větším odstupem mocenských pozic a snaha o participaci podřízených ze strany managementu, může být podřízenými vykládána jako znak slabosti managementu i podniku. Pro žádoucí míru participace jsou určující očekávání pracovníků, a ta se v závislosti na jejich pracovním vývoji mohou v čase měnit, což musí mít management na paměti.

### **Stanovení a sjednání cílů**

Ve výkonu této řídicí funkce kultura ovlivňuje to, jakým způsobem se cíle stanovují a sjednávají, tento způsob se může lišit hlavně mírou participace podřízených na stanovování cílů a o tom, jak se zde kulturní vlivy projevují platí to, co bylo o participaci řečeno v předchozím odstavci. Pokud podřízení na stanovení cílů participují a považují to za „správný“ postup, lze očekávat, že si jich budou lépe vědomi, a budou záměrně usilovat o jejich plnění.

### **Řešení problémů a Rozhodování**

Pokud jde o rozhodování, projevují se kulturní vlivy vedle míry participace také tím, na jaké zdroje se vedoucí pracovníci při rozhodování spoléhají především. Rozdíl může být v tom, jak velká váha je přikládána psaným i nepsaným zákonům, jaká názorům a postojům pracovníků z jiných oddělení podniku, jaký význam je přikládán vlastním zkušenostem nebo v dané kultuře rozšířeným přesvědčením.

### **Vytváření motivujících pracovních podmínek**

Vytváření motivujících pracovních podmínek je výrazně podmíněno tím, zda se jedná o kolektivistickou, či individualistickou kulturu, od toho se odvíjí způsob přidělování úkolů. Zatímco v individualistické kultuře má každý přidělený svůj individuální úkol, v kolektivistických kulturách se úkol přiděluje celému kolektivu nebo skupině a stejným způsobem se děje i odměňování. Při vytváření motivujících podmínek je také nutné mít na paměti specifické potřeby pracovníků, ty jsou také kulturně podmíněny, a dále nesmíme zapomínat, že stále platí známá Maslowova pyramida potřeb, tedy vyšší motivátory fungují pouze jsou-li naplněny základní potřeby.

Interkulturní management, tedy manažerská činnost realizovaná v podmínkách multikulturality, klade svým charakterem na osobu manažera, který ji má vykonávat zvýšené nároky. Národně kulturní odlišnosti v pracovním prostředí sice mohou být zdrojem pro pozitivní synergii, ale jen za předpokladu, že je management bere při své práci v potaz, respektuje je a adekvátním způsobem na ně reaguje, v praxi se zatím s takovým přístupem setkáváme spíše ojediněle, a tak mají ve skutečnosti kulturní rozdíly dopad spíše negativní. Chceme-li potenciál kulturní diverzity využívat pozitivním způsobem, nebo alespoň minimalizovat jeho negativní dopady, musíme praktikovat kulturně senzitivní styl managementu. Co by měl ale manažer splňovat, aby tento požadavek naplnil? V první řadě musí vedle požadavku obecné sociální kompetence splňovat požadavek kompetence interkulturní. Vedle osobnostních faktorů, které interkulturní kompetenci významným způsobem ovlivňují, a z nich mezi nejvýznamnějšími jmenujme schopnost snadno navazovat kontakty, optimismus, otevřenost, toleranci, empatii, schopnost převzít perspektivu, trpělivost, ochotu analyzovat svoje sociální vjemy, cílevědomost, pozitivní sebepojetí a v neposlední řadě

ochotu změnit se a schopnost učit se (Nový, Schroll-Machl, 2005), jde především o to, znát teoretické základy interkulturního managementu, a umět s nimi pracovat, znát sebe sama a svoji kulturu, stejně tak jako mít co možná nejvíce informací o kultuře partnera, respektovat ji, na základě vlastních poznatků a zkušeností tyto informace dále zpracovávat a rozvíjet, znát jejich vliv na manažerskou činnost a řízení a především pak na základě těchto teoretických i praktických poznatků adekvátně nastavit styl managementu.

Analogicky můžeme výše uvedené obecné požadavky aplikovat na problematiku Ukrajinců v ČR. Hledáme-li kulturně senzitivní styl managementu vhodný pro zaměstnance z Ukrajiny, musíme se vedle obecných požadavků na interkulturní kompetenci zaměřit na poznání ukrajinské kultury a vlivu jejích specifik na oblast manažerské činnosti. Konfrontací teoretických poznatků s osobní zkušeností s ukrajinskou kulturou pak můžeme dospět k návrhu kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny. Nesmíme ale zapomínat, že jak každý člověk, tak i každý podnik je jedinečný a generalizace byť i v konkrétním podniku osvědčeného manažerského stylu je nemožná. Vždy je třeba respektovat konkrétní podmínky a styl managementu jim přizpůsobit. Neexistuje žádný univerzálně platný návod jak management nastavit, snad jen právě kromě toho, že je vždy třeba postupovat individuálně s ohledem na konkrétní podmínky (Nový, Schroll-Machl, 2005). Pokud jde o znalost sebe sama a kultury české, vycházíme z toho, že základní znalost v této oblasti má každý Čech, případně není problém potřebné informace doplnit v existující literatuře a nebudeme se jí tedy v dalším textu samostatně věnovat. Cílem následující kapitoly je seznámit čtenáře se základními poznatky o ukrajinské kultuře, které mají vztah k problematice Ukrajinců v ČR. Přinese obraz toho jací Ukrajinci přicházející na naše území jsou v obecném měřítku, i z perspektivy identifikace kulturních dimenzí, zaměří se také na příčiny jejich migrace a význam pro Českou republiku.

## 2 Ukrajinská kultura

Zabývat se Ukrajinskou kulturou jako celkem není vůbec jednoduché a to z mnoha příčin, jednak geografických a zvláště pak historických, které se mezi dalším pokusíme objasnit v této kapitole. Ukrajinský národ se jako etnický celek ke svému jménu přihlásil až v poměrně nedávné minulosti, a to na přelomu 19. a 20. století (Šišková, 2001) a vzhledem k tomu, že území které obývá bylo v podstatě celé následující století až dodnes svědkem bouřlivých historických událostí a zvratů, které jak jsme zmínili v úvodu předchozí kapitoly národní kulturu významným způsobem ovlivňují, takže i charakter ukrajinské kultury prošel dosti rychlým vývojem, který zdaleka není u konce, a to ve smyslu značně přesahujícím obvyklou dynamiku změny, kterou prochází každá národní kultura. V podstatě ve stejné době, v jaké došlo k ustavení ukrajinského národa jako celku, se také započala rozsáhlá emigrace obyvatelstva z jeho území, která s proměnlivou intenzitou trvá až dodnes a je dalším faktorem, který značně ovlivňuje nejednotnost toho jakou podobu ukrajinská kultura v prostoru i čase má. Historické pozadí vzniku jednotlivých migračních vln, stejně jako důsledky, které z toho vyplývají pro ukrajinskou kulturu blíže objasní následující podkapitola.

### 2.1 Ukrajinská migrace

Ukrajinská emigrace má na našem území velice dlouhou tradici. Stopy občasně přítomnosti Ukrajinců jako jednotlivců na našem území můžeme nalézt už v 16. a 17. století, ovšem intenzivnější vazby mezi českými zeměmi a Ukrajinou se započaly na konci 18. století, kdy byla část západoukrajinského území připojena k habsburské říši, v důsledku čehož začal oboustranný pohyb obyvatelstva (Šišková, 2001).

K intenzivnějšímu pronikání ukrajinského obyvatelstva na naše území začalo docházet na konci 19. století, a to v rámci první celosvětové vlny ukrajinské emigrace, která se v tu dobu začala zvedat. Během ní i dalších migračních vln Ukrajinu opustili miliony jejích obyvatel a začaly zakládat komunity v různých částech světa (Satzewich, 2002). Zatímco na konci 19. století šlo hlavně o migraci politickou a Ukrajinci kteří se v té době na našem území usazovali byli zejména studenti a dále pak představitelé ukrajinské inteligence. Tak jak tato migrační vlna pokračovala až do počátku 20. století, měnil se postupně její charakter. Větší část migrantů začali tvořit migranti ekonomičtí, které k odchodu ze země přiměl hlavně nedostatek půdy a relativní přelidnění (Šišková, 2001).

Druhá vlna migrace se začala zvedat už během první světové války v souvislosti se zapojením ukrajinského obyvatelstva do bojů na obou stranách fronty, na plno se pak rozběhla na počátku 20. let po neúspěšném boji Ukrajinců za nezávislost. Během této vlny k nám začali přicházet migranti již z celého území dnešní Ukrajiny, šlo v z velké části o politickou migraci a její skladba byla velmi pestrá, od příslušníků armády, přes běžné uprchlíky, kteří opouštěli území obsazená sovětským Ruskem až po elitu národa, kterou představovali politici, umělci a vědci. U těchto migrantů byly hlavními motivátory pro emigraci důvody sociální, politické a ideologické, pro ty co přicházeli až ve 20. letech se vedle těchto motivů začaly projevovat i hrůzy, které se v tu dobu na území Ukrajiny děly, po nucené kolektivizaci a stalinském teroru zasáhla Ukrajinu na počátku 30. let další velká rána v podobě ničujícího hladomoru, který trval déle než rok

(Satzewich, 2002). Vzhledem k politické situaci která na ukrajinském území přetrvala několik dalších desetiletí, se tito migranti většinou již nikdy nevrátili do své vlasti, na trvalo se v tehdejší ČSR usadili a stali se z nich buď dělníci a drobní živnostníci, nebo vystudovali na českých školách a zapojili se do života většinové společnosti, ovšem komunita, která se zde vytvořila i nadále usilovala o nezávislost Ukrajiny a pracovala na její přípravě, což ovšem tehdejší československou společnost příliš nezajímalo, na druhou stranu se ale velké podpoře tehdejšího Československa, a to hlavně v 20. letech, těšila ukrajinská kultura. Na jeho území se nacházelo několik ukrajinských škol včetně ukrajinské univerzity v Praze, fungovaly různé ukrajinské spolky a vydávala se ukrajinská odborná i krásná literatura a tisk. To umožnilo velice rychlé začlenění ukrajinských migrantů do České společnosti. Situace se ovšem rapidně změnila po roce 1939. Pro Němce představovali Ukrajinci příslušníky nepřátelského sovětského bloku a pronásledovali je, i tak ale během dalšího vývoje druhé světové války přicházeli další emigranti, kteří se hlavně chtěli vymanit z moci Sovětského svazu, když ale začalo být jasné, že to bude právě Sovětský svaz do jehož sféry vlivu se poválečné Československo dostane, větší část původních i nových emigrantů naše území prozíravě opustila a přemístila se hlavně do americké okupační zóny Německa odkud většinou pokračovali dál do USA, Kanady a Austrálie. Ti co na našem území zůstali nedopadli příliš dobře. Během pobytu Rudé armády v ČSR bylo mnoho z nich deportováno do SSSR, kde část zahynula.

Do doby po ukončení druhé světové války spadá vznik třetí vlny ukrajinské emigrace, během které k nám začali přicházet migranti další ovšem vzhledem k politické situaci již za zcela změněných podmínek. Hned po květnu 1945 zanikly poslední ukrajinské školy a pod tlakem byli do roku 1948 rozpuštěny ukrajinské spolky a organizace, znovu je založit jim až do roku 1989 nebylo nikdy znovu povoleno, pouze v Praze se Ukrajincům podařilo po roce 1968 znovu se shromažďovat alespoň v rámci sboru řeckokatolické církve a situace se zlepšila až po Sametové revoluci v roce 1989.

Čtvrtá vlna Českou republiku, respektive tehdejší ČSSR významněji nezasáhla. Vznikla totiž hlavně v souvislosti s probíhající studenou válkou, nedodržováním základních lidských práv a politickou, kulturní i jazykovou perzekucí na území tehdejšího Sovětského svazu. Vzhledem k tomu, že naše země ve stejném období sice byla oficiálně samostatná, nicméně o faktické kontrole Sovětským svazem nemohlo být pochyb, směřovala ukrajinská emigrace do jiných cílových zemí, hlavně do USA, Kanady a Austrálie.

Situace Ukrajinců na našem území se začala zlepšovat po Sametové revoluci v roce 1989. Po čtyřicetileté přestávce začalo být pro Ukrajince opět možné organizovat a sdružovat se. Jen jeden rok sice existovalo Občanské fórum Ukrajinců, ale již v roce 1990 vzniklo Sdružení Ukrajinců v České republice, od kterého se později oddělila Ukrajinská iniciativa, která převzala část jejích iniciativ. Zlomovým rokem z ukrajinské perspektivy je ale až rok 1991, kdy na základě referenda byla 1. prosince naprostou většinou obyvatelstva vyhlášena samostatnost. Následovala doba euforie, která však neměla příliš dlouhého trvání, protože ač byla samostatnost dlouhá desetiletí toužebně očekávána, tak ve skutečnosti zemi uvrhla do ekonomické katastrofy, která se sice hlásila o slovo již před rozpadem Sovětského svazu, ale právě osamostatnění Ukrajiny jí umožnilo naplno se projevit a v průběhu 90. let se bohužel, i přes podporu západu a zahraniční investice, dále prohlubovat (Satzewich, 2002). Mimořádně špatná ekonomická situace, projevující se hlavně drastickou inflací a růstem nezaměstnanosti, potažmo poklesem reálných mezd a HDP, měla pro celou zemi následky dalece

přesahující ekonomický rámec. Výrazně vzrostl výskyt sebevražd, infekčních i chronických onemocnění, dětských úmrtí a také míra alkoholizmu, v důsledku čehož dokonce poklesl předpokládaný věk dožití při narození. V 90. letech se Ukrajina také stala jednou z mála nešťastně proslulých zemí, které postihl absolutní úbytek obyvatelstva. V roce 1992 čítala 52,2 milionu obyvatel, v roce 1998 už jen 50,1 milionu, a z toho jen asi polovina poklesu nastala v důsledku emigrace (Satzewich, 2002). Dalším z velkých problémů, kterým dala ekonomická krize vznik a se kterými se Ukrajina dodnes potýká je obrovský nárůst šedé ekonomiky, jejíž objem v roce 1995 MMF odhadoval dokonce těsně pod úroveň poloviny celkového HDP a ostatní průvodní jevy typické pro chudé státy s malou vírou ve zlepšení situace, jako je všudypřítomná korupce. Ukrajina se tak v 90. letech 20. století ocitla na začátku trnité cesty ke kapitalizmu, podobné té, kterou nastoupila a záhy z donucení opustila o sto let dříve. Oranžová revoluce, kterou spustil spor o výsledky voleb do parlamentu v listopadu 2004 sice zvedla novou vlnu dočasně euforie, ale vzhledem k tomu, že nijak zásadně nezměnila rozložení sil v zemi, kdy obyvatelé východního území jsou výrazně orientováni na Rusko a obyvatelé západního území naopak usilují o vstup Ukrajiny do EU a NATO a tento stav víceméně trvá dodnes, upadli Ukrajinci záhy opět spíše do stavu pesimismu a beznaděje. A tak i pátá migrační vlna, které dalo vznik osamostatnění Ukrajiny a která trvá dodnes, má řadu shodných rysů právě s vlnou první, zatímco nacházíme velké rozdíly při srovnání s vlnou druhou a čtvrtou, které mají zcela konkrétní dopad v jisté řevnivosti až dokonce nevráživosti mezi migranty z jednotlivých migračních vln (Satzewich, 2002). V následující podkapitole se s charakterem ukrajinských migrantů, kteří přichází na naše území seznámíme podrobněji.

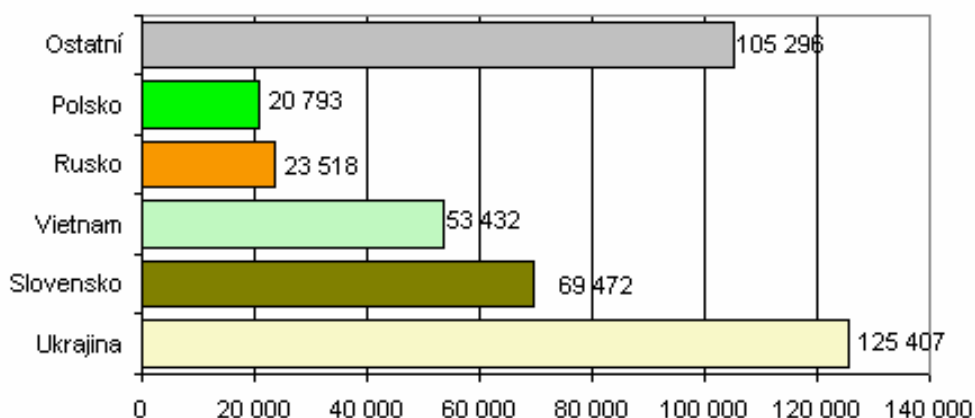
## **2.2 Ukrajinci v ČR**

V této podkapitole se blíže seznámíme s tím, jací jsou Ukrajinci, kteří přichází na naše území, proč si v tak velkém počtu za svou destinaci vybírají právě Českou republiku jak dlouho tu zůstávají, jak dobře se integrují do většinové společnosti, respektive jaké jsou hlavní bariéry jejich úspěšné integrace a jaký pro Českou republiku mají význam. Stále ale musíme mít na paměti relativní platnost všeho, co o ukrajinské kultuře bude řečeno, již s ohledem na to, jak rychlou změnou v čase prošla hlavně v 2. polovině 20. století.

Jak jsme předznamovali v předchozí podkapitole, po vzniku nezávislé Ukrajiny v roce 1991 došlo v souvislosti s hlubokou socioekonomickou krizí a propadem životní úrovně, provázenou vysokou nezaměstnaností a poklesem platů, který často znemožňuje zajištění bytí i základních životních potřeb, k zvednutí vlny ekonomické migrace. V souvislosti s odstraněním bariér volného pohybu osob současně došlo i k výraznému posunu s ohledem na skladbu cílových zemí, kterými se staly hlavně USA, Německo, Izrael, Polsko, jihovýchodní Evropa, Turecko, Slovensko a Česká republika, která je pro Ukrajince lákavá jednak vzhledem ke kulturní, jazykové a geografické blízkosti, za druhé pak vzhledem k existující poptávce po levné pracovní síle, která je ale na druhou stranu na ukrajinské poměry dobře finančně odměňována (Bittnerová, Moravcová a kol., 2005). Navíc mezi vládami obou zemí existuje od roku 1996 dohoda o vzájemném zaměstnávání jejich občanů. Největší příliv migrantů ukrajinské národnosti v 90. letech Česká republika zaznamenala během stavebního boomu v letech 1996-1997 (Budilová, Hirt a kol., 2005). Zatímco na konci roku 1993 jich na našem území oficiálně pracovalo 2827, o tři roky později to bylo již bezmála 50 tisíc, a tento údaj neobsahuje nelegální migranty, jejichž počet můžeme pouze odhadovat a to v řádu jednoho až dvou statisíců

(Šišková, 2001). Zvláštním, avšak ne příliš pozitivním trendem, byl pokles počtu Ukrajinců, kteří u nás pracují legálně na přelomu tisíciletí. Mezi lety 1996 a 1998 tento počet klesl o více než polovinu, ovšem odborníci se nedomnívají, že by to znamenalo skutečný pokles počtu Ukrajinců na našem území. Předpokládá se (Šišková, 2001), že příčinou poklesu bylo hlavně zesílení restrikcí namířených proti migraci a jejich striktnější dodržování, které má za následek, že je pro migranty často jednodušší pobývat a pracovat na našem území ilegálně. V posledních letech došlo k celkovému nárůstu počtu cizinců na našem území a zároveň se i zvýšil podíl, který na tomto počtu Ukrajinci zauímají, takže jejich počet k 29. 2. 2008 přesáhl 125 000, z čehož podnikatelů bylo k 31.12. 2007 26%. Aktuální stav přibližuje následující obrázek:

**Obr. 4 Počet cizinců v ČR k 29. 2. 2008**



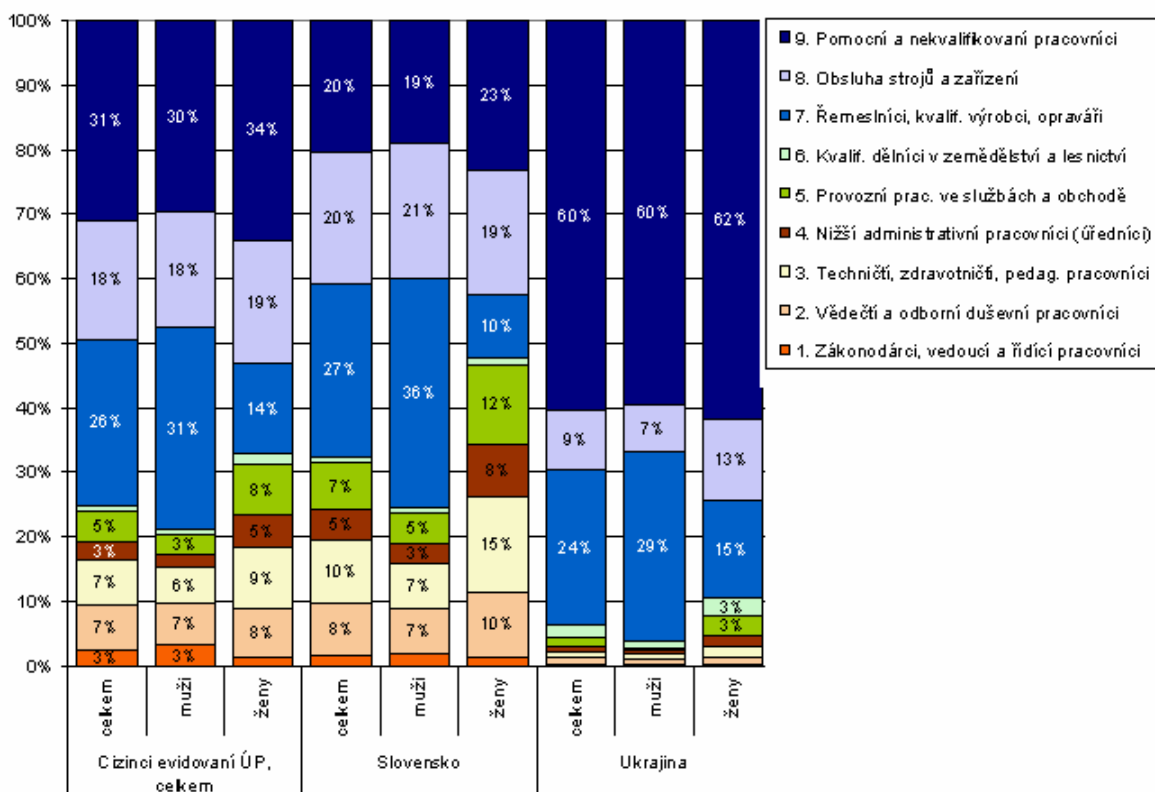
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Počet cizinců v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad: 2008. Dostupné z Internetu: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz\\_pocet\\_cizincu](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu)

Více než 80% pracovních migrantů z Ukrajiny pochází z jejích západních částí a Podkarpatské Rusi, kde je vysoká nezaměstnanost a celkově nevalná ekonomická situace (Budilová, Hirt a kol., 2005). Významným fenoménem Ukrajinské migrace je tzv. „klientský systém“, který úzce souvisí s faktem, že Ukrajinci představují více než polovinu všech cizinců, kteří na území České republiky porušují pobytový režim. Klienti jsou zprostředkovatelé práce, kteří migrantům zajistí nejrůznější „služby“ od získání víza, až po zajištění pracovního místa, ubytování a lékařské péče. Za to si ovšem účtují část výdělku migrantů a často jim dokonce odebírají doklady, čímž je udržují v závislosti, případně též migranty vydírají a nechají si platit za „ochranu“. Vzhledem k ilegálnosti problém spočívá v tom, že klienti sice zprostředkují legální vstup na naše území, zpočátku často i legální práci, ovšem víza, která migrantům zajišťují, jsou krátkodobá a tak po jejich vypršení migranti, kteří naše území neopustí, přechází do ilegality, která je jednou z několika hlavních bariér integrace těchto osob do společnosti.

Ukrajinci se v České republice soustřeďují hlavně v Praze a větších městech, kde je pro ně dostatek pracovních příležitostí, mají vysokou vzdělanostní úroveň, až 70% z nich má ukončeno vysokoškolské, či středoškolské vzdělání (Budilová, Hirt a kol., 2005), což je v přímém protikladu k tomu, že v drtivé většině vykonávají naprosto nekvalifikovaná povolání. Převážně pracují jako pomocní nekvalifikovaní dělníci, muži vykonávají hlavně manuální práce ve stavebnictví, bezpečnostních agenturách a

komunálních službách, ženy většinou vykonávají práci uklízečky, myjí nádobí a jiné nekvalifikované pomocné práce. Bližší představu poskytne následující obrázek:

**Obr. 5 Ukrajinci evidovaní ÚP podle kategorizace KZAM a pohlaví ve srovnání se Slováký k 31. 12. 2007**



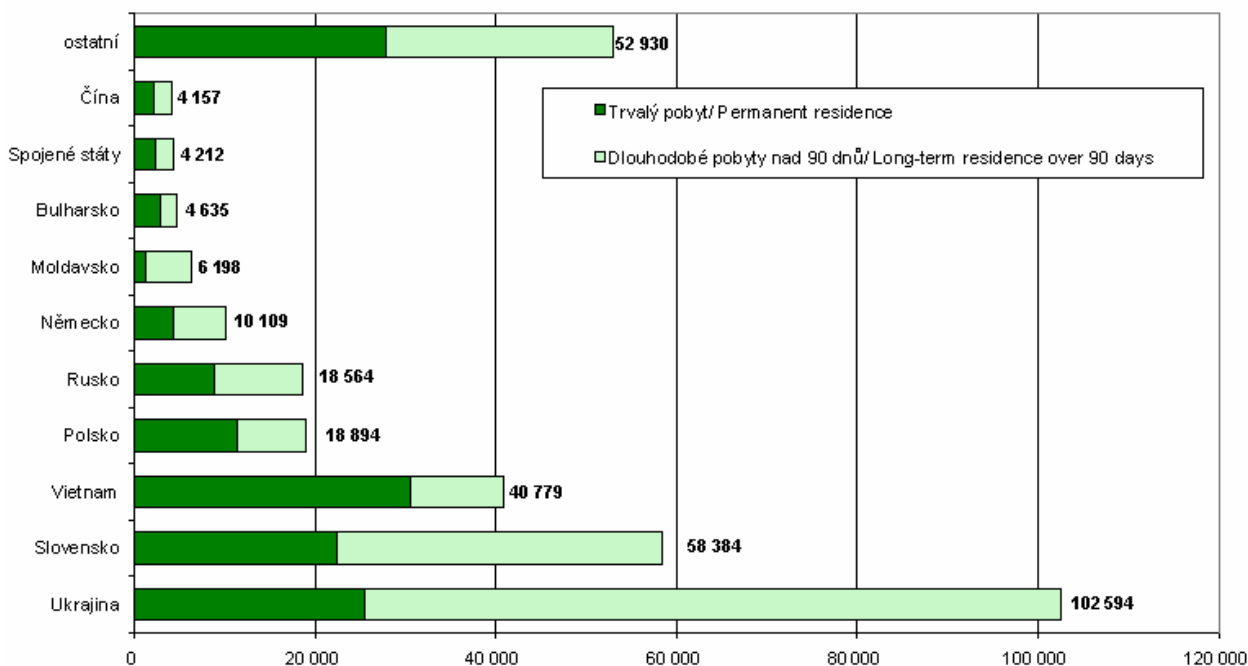
ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Ekonomická aktivita - G09 Podle KZAM a pohlaví; top 3 zemí [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/FC0058A030>

Pro ilustraci životní situace Ukrajinců v České republice můžou dobře posloužit výsledky dotazníkového šetření realizovaného v roce 1999. I když nemůžeme hovořit o reprezentativním výběru, přesto nám poskytuje cenné informace a při jeho realizaci, byly zjištěny také některé „trvalejší“ vlastnosti Ukrajinců v ČR, jako je malá úroveň znalosti cizích jazyků, chudý kulturní život a minimální využívání organizací, ať už ve smyslu jejich zakládání či prostého využívání organizací již existujících. Tento výzkum také odhalil, že tendenci být v ilegalitě se zvyšuje s klesajícím věkem respondentů, a že největší tendenci vrátit se zpátky domů na Ukrajinu projevují vdané a ženatí (Šišková, 2001).

Nevraživost mezi Ukrajinci z různých migračních vln, zmíněná na konci předchozí podkapitoly, se projevuje i v dnešní situaci Ukrajinců v ČR, která je zajímavá a také komplikovaná tím, že tvoří dvě, respektive tři poměrně heterogenní skupiny. První představují Ukrajinci, kteří žijí na našem území již dlouhá léta a desetiletí, mají zpravidla české státní občanství a vzhledem k neexistující podpoře ukrajinské kultury před rokem 1989 se převážně asimilovali, i když se po uvolnění poměrů začali opět sdružovat a kulturně žít. Druhou a velice odlišnou skupinu představují Ukrajinci přicházející na naše území po roce 1989. Na rozdíl od první skupiny se organizují jen

minimálně a ani s touto první „tradiční“ skupinou Ukrajinců na našem území nenavazují styky. Jejich primárním cílem je využít pobytu ke zlepšení finanční situace sebe i svých rodin, můžeme je ale ještě dále dělit na základě toho, jestli mají také zájem o zlepšení životní úrovně s ohledem na jiné než finanční aspekty, zatímco migranti motivovaní čistě finančně nemají v úmyslu se na našem území usadit, z čehož také vyplývá, že neusilují o to začlenit se do české společnosti, naučit se jazyk ani o to získat státní občanství, v současné době vzrůstá význam skupiny migrantů, kteří se na našem území usazují na delší, blíže neurčenou dobu, a i když třeba původně nemají v úmyslu se trvale usadit, je možné, že v důsledku vazeb které v závislosti na délce jejich pobytu v České republice nutně vznikají, nakonec v České republice naleznou nový domov a navíc tím vytváří vhodné podmínky pro usazování a snadnější integraci migrantů dalších, což dokládá v roce 2001 i vznik nové organizace jménem Fórum Ukrajinců ČR, jehož cílem je sdružovat právě Ukrajince, kteří přišli na naše území až po roce 1989 (Bittnerová, Moravcová a kol., 2005). Přesnější představu o délce pobytu a počtu Ukrajinců, kteří u nás zůstávají dlouhodobě nebo trvale nám poskytnou následující dva obrázky:

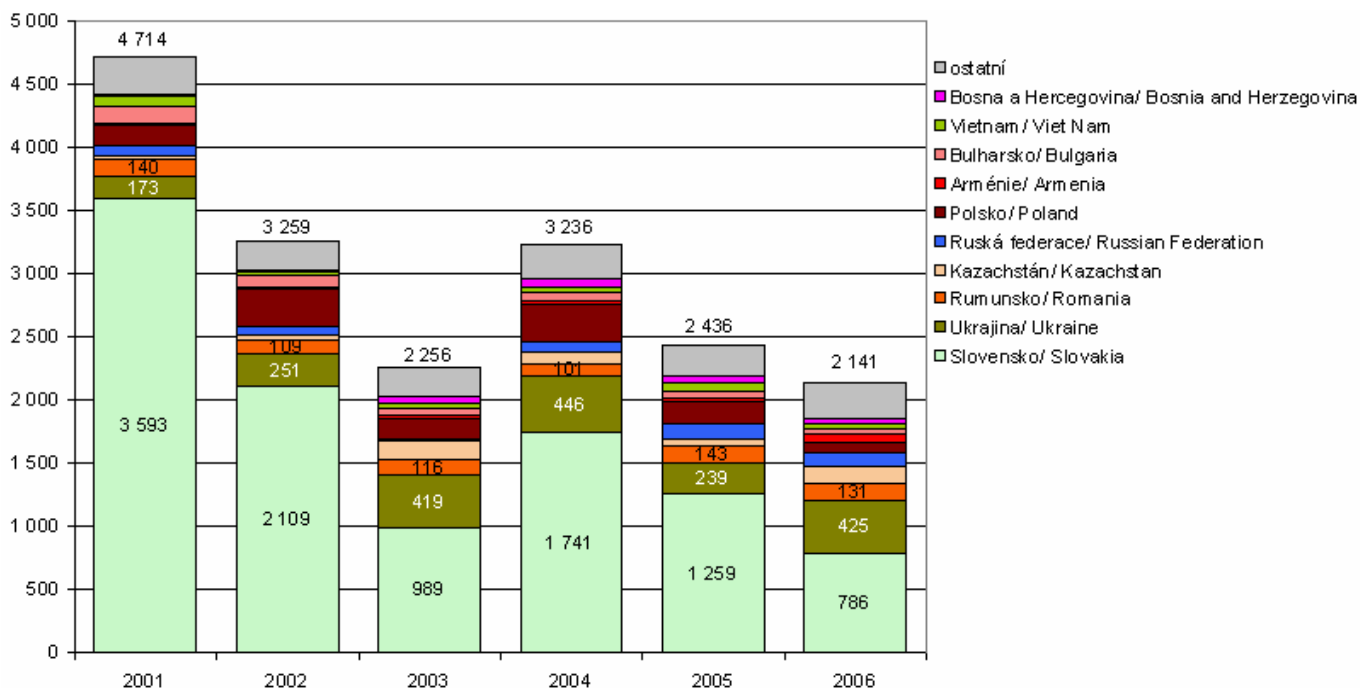
**Obr. 6 Cizinci v ČR podle typu pobytu a státního občanství k 31. 12. 2006**



ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Počet cizinců v ČR - A33 Cizinci podle typu pobytu - top 10 st. občanství - 31.12.2006 [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/B9002F9917>



**Obr. 7 Nabytí státního občanství ČR podle předchozího státního občanství v letech 2001-2006**



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Nabývání státního občanství ČR - S02 Podle předchozího státního občanství; 2001-2006 [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/59006489EA>

Základní hodnoty a normy ukrajinské kultury se zásadním způsobem neliší od hodnot a norem české společnosti. Hodnotí-li Ukrajinci sami sebe, vyzdvihují vlastnosti jako jsou pohostinnost, otevřenost a pracovitost, na Češích jim pak vadí jistá nepřístupnost a netolerance, ojediněle až sobeckost (Bittnerová, Moravcová a kol., 2005). Výrazněji je od Čechů na první pohled odlišuje hlavně značná míra národní hrdosti a religiozity, která kontrastuje s ateistickým charakterem společnosti české, z níž jen asi jedna třetina se hlásí k nějakému náboženství. Co se národní hrdosti týče, dlužno podotknout, že se většinou vztahuje spíše k představě Ukrajiny, kterou v sobě Ukrajinci nosí, než Ukrajině jako reálnému státu dnešní doby. S náboženstvím je spojena většina tradičních ukrajinských zvyků a tradic. Převažujícím náboženstvím Ukrajinců je pravoslaví, v západních oblastech je silná též církev řeckokatolická a na severu i katolická. Ukrajinci chovají velkou nedůvěru ke státním i nestátním institucím a tak je právě církev v podstatě jedinou organizací, které důvěřují. Uspořádání rodiny si dodnes zachovalo mnoho tradičních patriarchálních rysů, které jsou charakteristické. Hlavou rodiny je, alespoň formálně, muž. Má rozhodující slovo, a povinnost rodinu materiálně zajistit. Žena často řídí finanční záležitosti rodiny a vedle zaměstnání má na starosti každodenní chod domácnosti. Starším je prokazována úcta a jejich děti mají povinnost se o ně ve stáří postarat. Právě snaha zabezpečit rodinu stojí za odchodem mnoha Ukrajinců za prací do zahraničí. Ukrajinská společnost je výrazně maskulinní, muži si často zakládají na své důstojnosti a projevech úcty ke své osobě, a proto pro ně může být těžko přijatelné, pokud jedná s ženou, zvláště je-li vůči ní v podřízeném postavení.

Při pozdravu si muži podávají ruce, ženy často ignorují, při formálnějších příležitostech je muž líbá na tvář a tak činí i mezi sebou (Budilová, Hirt a kol., 2005).

Církev a náboženství mají na národní kulturu velký vliv, zvláště jedná-li se o tak nábožensky založený národ, jakým Ukrajinci jsou. Na základě náboženského učení a autorit si věřící vytváří svůj hodnotový systém, přijímají normy a pravidla podle kterých pak jednají ve svém každodenním životě. Zatímco řeckokatolická církev, je oficiálně nedílnou součástí církve katolické a od římskokatolické větve se liší hlavně tzv. byzantským obřadem (Budilová, Hirt a kol., 2005), východní pravoslavná církev se od katolické oddělila oficiálně 1054. Rozdíl mezi ní a katolickou a také důvody oddělení jsou nejen dogmatické, ale také kulturní, jazykové a politické, nejviditelnější rozdíl mezi oběma církvemi z pohledu věřícího spočívá dnes v liturgii obřadech, z hlediska organizačního chybí jednotná organizační struktura i svrchovaná autorita, pravoslavná církev je totiž složena z 15 samostatných autokefálních (samosprávných) církví, které nepodléhají žádné vyšší autoritě a dále ze 4 církví autonomních, které mají nižší stupeň samostatnosti. V dogmatických otázkách se opírá o sedm církevních koncilů, z doby před oddělením od katolíků a na rozdíl od nich neuznávají pozdější teologický vývoj. Pravoslavní kladou větší důraz na liturgii, tedy vykonávání obřadů než na dogmatiku, náboženské učení. Hlavním úkolem věřícího je účast na bohoslužebném životě, velkým kontrastem ke katolické církvi dnešní doby je podpora mystiky a nadpřirozena, jinak má pravoslavní stejné svátosti jako katolická církev (křest, biřmování, manželství, pomazání nemocných, eucharistie, svátost smíření a svěcení), ale staví se mnohem tolerantněji k rozvodům, připouští dokonce až tři manželství a ženatí mohou být dokonce i kněží, pokud sňatek uzavřeli pře ordinací. Narodil od katolíků tolerují používání antikoncepce, ale interrupci považují za smrtelný hřích.. Slaví stejné církevní svátky jako katolíci, ale vzhledem k jinému kalendáři tyto svátky připadají na jiné dny než je tomu v Česku (Budilová, Hirt a kol., 2005).

Jedním z dalších hlavních elementů kultury je jazyk, ovšem ani ten ukrajinský národ zrovna nesjednocuje. Ukrajiniština sice byla uznána státním jazykem ještě před pádem Sovětského svazu v roce 1989, ovšem i na jazyce můžeme pozorovat, jak je ukrajinská společnost výrazně polarizována na východní a západní. Zatímco na západě skutečně převažuje ukrajiniština, na východě je to jednoznačně ruština, což se projevuje v denním tisku, vydávané literatuře, i v tom jakým jazykem se vyučuje na školách. Ruština je také stále hojně využívána v pracovním a obchodním prostředí (Satzewich, 2002). Ukrajiniština je východoslovanským jazykem blízkým ruštině a běloruštině. a na území Ukrajiny se s ní setkáme v podobě severního, jihozápadního a jihovýchodního dialektu, nicméně jak už jsem uvedl, právě na východě území často převažuje ruština. Ukrajiniština má jako čeština 7 pádů, slovesa se skloňují, hlavním rozdílem je pohyblivý přízvuk a zejména pak písmo, kterým je cyrilice jen s drobnou odchylkou od její ruské verze.

Jak se ukazuje, snad největším problémem soužití Ukrajinců a Čechů na našem území je to, jak negativně většinová společnost Ukrajince vnímá, a řekněme rovnou, že velice zkresleně. Skutečně zarážející je nepoměr, jaký existuje mezi počtem Ukrajinců na našem území a informovaností většinové společnosti o nich, o jejich historii a kultuře a který se netýká zdaleka jen informovaností existující mezi obyvatelstvem, ale odborných i jiných informačních zdrojů k této problematice vůbec, masmédiá z toho nevyjímaje. Většina Čechů se pak spokojí s myšlenkou, že Ukrajinci jsou vlastně jen taková troška jiní Rusové, což je za první pohled dosti pomýlený, zvláště pokud je navíc spojený s představou účasti Ukrajinců na invazi do České republiky v roce 1968. Tento

pohled má své logické kořeny v tom, že po desetiletí Ukrajina figurovala prostě jako součást Sovětského svazu, a bohužel jen pomalu se této nálepky zbavuje, ovšem takový pohled je už sám o sobě nutně kamenem úrazu. Právě s ohledem na historii vztahů ruského a ukrajinského národa se nemůžeme divit, že většina Ukrajinců takové srovnání nese nelibě. Dalším faktorem negativního obrazu Ukrajinců v očích České veřejnosti, je představa, že je přítomnost Ukrajinců na našem území spojena s kriminalitou. To se sice jistého počtu Ukrajinců skutečně týká a už zmíněný klientský systém je jedním z projevů kriminality, ovšem je třeba si uvědomit, že většina migrantů je ve vztahu ke kriminalitě spíše její obětí. To jak většinová společnost Ukrajince vnímá významnou měrou ovlivňuje také skutečnost, že většina Ukrajinců na našem území vykonává nekvalifikovanou a špatně placenou práci, což si uvědomují mnozí Češi. Co už si ale většinou neuvědomují, a pravděpodobně proto, že se k nim taková informace nikdy nedostala, je to, že velká část těchto lidí jsou lidé vzdělaní a za jiných podmínek schopni vykonávat povolání kvalifikovaná. Na jedné straně tak Ukrajinci v České republice vykonávají práci, kterou by za daných podmínek žádný Čech dobrovolně nevykonával a radši pobíral sociální dávky, čímž zaplňují existující mezeru na trhu práce, ovšem právě tato práce je ale často prací nelegální a stát tedy přichází o prostředky, které by mu z ní jinak plynuly. Na straně druhé pak leží nevyužitý potenciál kvalifikace těchto lidí, kterou ovšem za současných podmínek z mnoha důvodů nemohou uplatnit. Oba problémy, tedy to jak jsou Ukrajinci vnímáni ze strany majoritní společnosti i jejich z části nevyužitý potenciál spolu navíc souvisí, jedná se ale o problémy tak komplexní povahy, že se odvažují tvrdit, že otázka jejich řešení dalece přesahuje nejen možnosti této práce, ale i současného stavu společnosti a jejího poznání.

S tím, jak Ukrajince reflektuje česká společnost, respektive s negativním dopadem, který to na Ukrajince na našem území má, souvisí ještě jeden velice podstatný a smutný fakt a tím je přístup státních orgánů cizineckou policií počínaje a běžnými úředníky konče. Ukrajinci hovoří o aroganci až vyloženě kriminálních způsobech jednání, a to zvláště ze strany řadových policistů (Budilová, Hirt a kol., 2005). Není těžké se dopátrat příčiny tohoto stavu, když uvážíme, jakým problémem je v České republice vymahatelnost práva obecně, takže i Český občan je při jednání se státními orgány často ve zcela nerovném postavení, ač to zákonu odporuje. Přidá-li se k tomu fakt, že česká veřejnost jako taková nahlíží na Ukrajince, a ostatně i další cizince, jako lidi druhé kategorie, je výsledek nasnadě.

Tato kapitola nám zprostředkovala jasnější představu o vývoji ukrajinské migrace a jejím historickém pozadí, stejně tak jako o příčinách migrace Ukrajinců do zahraničí a speciálně pak České republiky. Seznámili jsme se také zevrubně s tím, jaká je ukrajinská kultura, že se nijak zásadně neliší od kultury české, a jako taková tedy nepředstavuje překážku integrace Ukrajinců do většinové společnosti v České republice. Hlavními bariérami této integrace je hlavně to, jak česká společnost Ukrajince vnímá, což se projevuje i v nastavení legislativy a přístupu státních orgánů. Vlivu který mají ukrajinská specifika v pracovním prostředí a zvláště pak v oblasti managementu se bude věnovat následující kapitola.

### 3 Management Ukrajinců v ČR

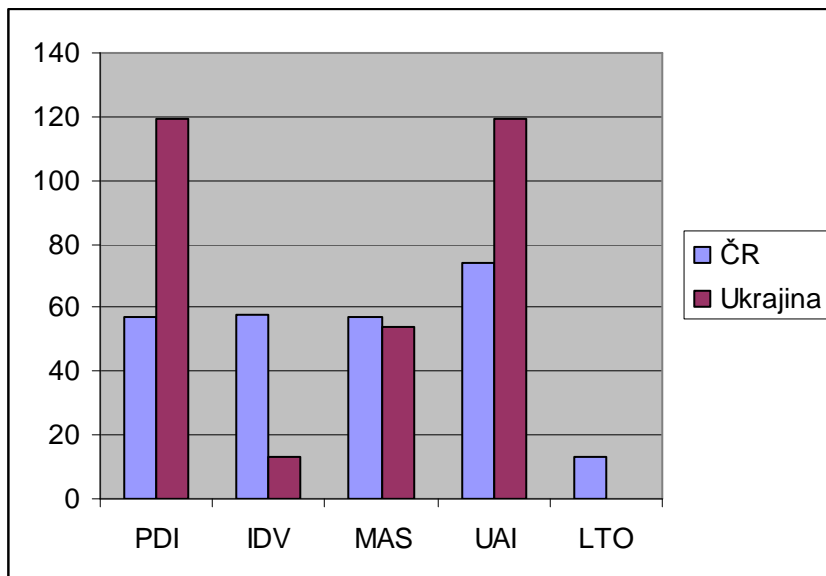
Obsahem této kapitoly je návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny, který v teoretické rovině vychází z analýzy kulturních dimenzí podle Geerta Hofstedeho představených v třetí podkapitole první kapitoly. Výsledný návrh vznikl syntézou teoretických poznatků z oblasti interkulturního managementu uvedených v první kapitole, znalostí o ukrajinské kultuře a okolnostech migrace Ukrajinců do ČR představených v kapitole druhé, osobních zkušeností s ukrajinskou kulturou v prostředí mezinárodního managementu a cíleného rozhovoru s představitelkou ukrajinské migrace, která je na našem území ekonomicky aktivní již od roku 1996 a má zkušenosti jak s postavením zaměstnance tak i podnikatele na území ČR. Podotýkám však, stejně jako na závěr první kapitoly, že nesmíme zapomínat, že každý podnik je jedinečný a zrovna tak i lidé, kteří v něm pracují a každá situace má své vlastní jedinečné požadavky, a tak prostá aplikace navrženého stylu managementu, byť i v konkrétním podniku osvědčená je bez přizpůsobení konkrétní situaci nemožná. Přesto, že tedy není možné poskytnout žádný univerzálně platný návrh manažerského stylu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny, je účelné prostřednictvím takového návrhu, který předkládám, upozornit na specifické způsoby, kterými se ukrajinská kultura při řízení lidí a manažerské činnosti ve zvýšené míře projevuje, a to zvláště v situaci kdy jsou zaměstnanci na území České republiky.

Geert Hofstede do svého výzkumu Ukrajinu nezahrnul, na základě jeho metody však pro první čtyři dimenze získal bodové ohodnocení v rámci svého vlastního výzkumu prováděného v prostředí americko-ukrajinské společnosti A. Panchenko (Zadorozhna, 2006). Výsledky srovnání bodového ohodnocení jednotlivých dimenzí České republiky (2008-04-20) a Ukrajiny předkládám v následující tabulce a grafu (PDI=Rozpětí moci, IDV=Individualismus, MAS=Maskulinita, UAI=Vyhýbání se nejistotě, LTO=Dlouhodobá orientace):

**Tab. 1 Bodové ohodnocení kulturních dimenzí České republiky a Ukrajiny**

Země	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Česká republika	57	58	57	74	13
Ukrajina	119	13	54	119	-

**Obr. 8 Grafické porovnání kulturních dimenzí České republiky a Ukrajiny (LTO pouze pro Českou republiku)**



Pokud jde o českou kulturu, stojí za povšimnutí, že až na poslední dimenzi, tj. dlouhodobou orientaci, vykazují všechny kulturní dimenze velmi podobné hodnoty, přesně vzato rozpětí moci, míra individualizmu a maskulinity jsou v podstatě na úplně stejné úrovni, okolo 57 bodů, jen o něco málo vyšší hodnoty, 74 bodů dosahuje míra vyhýbání se nejistotě a s dlouhodobou orientací na tom nejsme nejlépe, ta dosahuje bodového ohodnocení pouhých 13 bodů. Výsledky odpovídají skutečnosti, že česká kultura není nijak zvlášť vyhraněná a drží se „zlaté střední cesty“.

Podívejme se nyní, co bodové ohodnocení jednotlivých kulturních dimenzí vypovídá o ukrajinské kultuře a jejím vlivu na pracovní prostředí. Na první pohled je dobře patrné, že až na maskulinitu dosahují všechny dimenze poměrně značně extrémně vysokých či nízkých hodnot.

### **Rozpětí moci**

Ukrajinská kultura dosahuje v této dimenzi velmi vysokého ohodnocení 119 bodů, což odpovídá skutečnosti, že i běžná ukrajinská společnost je velmi výrazně hierarchicky uspořádána. V ukrajinské kultuře snad víc než v jakékoliv jiné platí, že moc rovná se peníze. Tento jev je jistě podmíněn neutěšenou ekonomickou situací v zemi, kde má mnoho lidí těžkosti obstarat si byt i základní potřeby, to vytváří vztah silné závislosti na těch, kteří peníze mají a jsou jejich potenciálním zdrojem, což beze zbytku platí na zaměstnavatele Ukrajinců v Česku, ať už jde o podnikatele české, či ukrajinské národnosti. Tato závislost se ještě výrazně prohlubuje v případech, že dotyčný na našem území pracuje a/nebo je ilegálně. Pro ukrajinské organizace je typické, že moc je soustředěna do jedné ruky a veškeré podstatné záležitosti podléhají přísné kontrole. I v osobní rovině si nadřazený od podřízených udržuje určitý odstup. Podřízení jsou spíše pasivní a vykonávají příkazy „shora“.

## **Individualismus**

V protikladu k rozpětí moci, dosahuje individualismus naopak hodnot extrémně nízkých, přesně 13 bodů. To odpovídá charakteru ukrajinské kultury zvláště s ohledem na velice intenzivní vazby jednotlivce na rodinu, jejíž zabezpečení je důvodem, proč většina Ukrajinců do české republiky přichází. Domnívám se ovšem, že v pracovním prostředí Ukrajinci zdaleka tak kolektivističtí nejsou, a zvláště pak ti, co pracují mimo území své vlasti, a to už právě z důvodu, že veškeré jejich jednání sleduje primárně cíl zajistit lepší finanční a případně také sociální situaci sobě i své rodině, která ale často zůstává na Ukrajině.

## **Maskulinita**

Pokud jde o maskulinitu, dosahuje ukrajinská kultura průměrných hodnot, velice blízkých hodnotám kultury české. To je poněkud v rozporu s tím, co bylo o ukrajinské kultuře řečeno v předchozí kapitole. Z rozhovorů zveřejněných v nejrůznější literatuře, i toho, který jsem vedla osobně vyplývá, že ukrajinská společnost je maskulinní jaksí v formálním slova smyslu, tj. Všichni očekávají, a formálně uznávají, že hlavou rodiny je muž, ale ve skutečnosti jsou role obou pohlaví velmi podobné, a v souvislosti se špatnými podmínkami často roli živitelky přebírá právě žena, v případě pobytu v zahraničí zřejmě často i proto, že pro muže je právě vzhledem k formální maskulinitě ukrajinské kultury hůře přijatelné, že by měl vykonávat nekvalifikovanou práci, ač kvalifikaci má. V pracovním prostředí jsou tedy dle mého názoru rozdíly spíše malé a když, tak opět spíše formálního charakteru.

## **Vyhýbání se nejistotě**

V této dimenzi dosahují Ukrajinci stejně vysokého výsledku, jako u rozpětí moci. Vysoká míra vyhýbání se nejistotě je obvykle spojována s vytvářením různých pravidel a postupů, i to je do určité míry v případě ukrajinské kultury pravda, což do značné míry vyplývá z vysokého rozpětí moci, to ale znamená, že spíše než pravidla a normy, zde nejistoty na úrovni podřízených zbavuje minimální odpovědnost, daná tím, že moc je zcela v rukou managementu a podřízení podléhají značné kontrole.

Ke srovnání kulturních dimenzí Čechů a Ukrajinců závěrem poznamenejme, že ačkoliv dosahují tyto dvě kultury poměrně výrazně odlišných výsledků, nejedná se o odlišnosti takového charakteru, který by představoval překážku vzájemné spolupráce. Poněkud odlišný pohled na stejné kulturní rozdíly v pracovním prostředí přináší interkulturní management a řízení, podívejme se tedy, jak se kulturní specifika ukrajinské kultury projevují v jednotlivých řídicích funkcích a manažerském stylu vůbec.

## **Management Ukrajinců v České republice s ohledem na jejich kulturu**

Manažerský styl vhodný pro zaměstnance z Ukrajiny je vedle kulturních specifik ukrajinské kultury výrazně determinován podmínkami pobytu Ukrajinců na našem území. Hlavními faktory, které manažerský styl ovlivňují je jednak primární důvod toho, proč drtivá většina Ukrajinců na naše území přichází, tedy jejich snaha vylepšit finanční situaci svou i své rodiny a v nemenší míře pak jejich znevýhodněné postavení,

keré na českém pracovním trhu fakticky existuje a v konsekvenci způsobuje vztah závislosti ukrajinského pracovníka na zaměstnavateli. Níže uvádím, jak se tyto faktory projevují v jednotlivých manažerských funkcích:

### **Vedení lidí**

Jak už předznamenala první kapitola, hlavními oblastmi, jichž se vedení lidí týká, je orientace na úkol nebo na lidi a míra participace podřízených na ovlivňování a výkonu všech činností podniku. V praxi se v managementu Ukrajinců na našem území zpravidla uplatňuje pouze zaměření na úkol, což vyplývá z výše zmíněného vztahu závislosti, který vyplývá mimo jiné také z toho, že ukrajinský pracovník má často fakticky menší práva a je snadno nahraditelný, těžko ale konstatovat, že by byl takový styl vedení lidí vhodný, což dokládají i výzkumy a pokud má nadřazený zájem na tom, aby byl pracovník loajální, jistě se vyplatí zaměřit svou pozornost i na lidi. Pokud jde o míru participace, uplatňuje se většinou autoritativní manažerský styl, takže úkoly jsou direktivně přidělovány a rozhodnutí činěny bez účasti podřízených, bez nutnosti je být i vysvětlovat, což sice na jednu stranu koresponduje s velkým rozpětím moci pro ukrajinskou kulturu charakteristickém, nicméně vhodnější je, už vzhledem k výše uvedené potřebné orientaci na lidi, zvolit styl benevolentně autoritativní, který vytváří příjemnější partnerskou atmosféru, zvláště když ještě vezmeme v potaz, že mnozí Ukrajinci v cizí zemi hledají nejen lepší finanční situaci, ale také zacházení.

### **Stanovení a sjednání cílů**

Pokud jde o stanovení a sjednání cílů, platí o praxi ohledně participace to samé, co bylo řečeno v předchozím odstavci. Ukrajinství zaměstnanci se na této činnosti v rámci podniku většinou nepodílí, ovšem na rozdíl od jiných činností to v tomto případě také neočekávají, ba naopak očekávají, že v podstatných otázkách je nadřazený bude přesně instruovat. Ukrajinci se také v prvé řadě neztotožňují s cíli podniku, ale sledují své vlastní zájmy, čímž se ostatně podstatně od Čechů neliší.

### **Řešení a rozhodování problémů**

Při řešení a rozhodování problémů platí to co bylo řečeno s ohledem na participaci v odstavci o vedení pracovníků, s tím, že podstatnou roli hraje fakt, o jak velký problém nebo úkol jde. V podstatných záležitostech ukrajinský zaměstnanec očekává, že se jich ujme vedení, tak jak je tomu i v ukrajinských organizacích, u méně závažných problémů může být řešení úkolu či rozhodování svěřeno jemu, ovšem s přesným zadáním od nadřazeného, nebo alespoň důkladnou kontrolou.

### **Vytváření motivujících pracovních podmínek**

V první kapitole je v souvislosti s vytvářením motivujících pracovních podmínek uveden jednak způsob přidělování úkolů jednotlivci nebo skupině a dále pak Maslowova pyramida potřeb. Pokud jde o přidělování úkolu skupině nebo jednotlivci, dovolím si konstatovat, že mnohem větší roli než kulturní rozdíly nebo cokoliv jiného hraje charakter úkolu, z čehož je také rozumné v manažerské praxi vycházet. Značnou roli ovšem vzhledem ke kultuře, respektive podmínkám za kterých vychází, hraje právě Maslowova teorie potřeb, podle které člověka začnou vyšší motivátory zajímat až v okamžiku, kdy jsou nižší potřeby naplněny. V souvislosti s tím, že jednoznačně nejdůležitější příčinou emigrace ukrajinského obyvatelstva je špatná ekonomická

situace, můžeme konstatovat, že nejdůležitější formou motivace je pro Ukrajince na našem území materiální a finanční zajištění a jistota, to se ale časem může změnit v souvislosti s tím, jak dlouho v České republice pracovník pobývá, protože jsou-li jeho materiální potřeby naplněny, nastoupí další. Ukrajinci v souvislosti s motivačním faktorem, který významem pro ukrajinské pracovníky následuje hned po materiálních a finančních potřebách, hovoří o „slušném zacházení“. Vzhledem k tomu, co bylo uvedeno o tom, jak česká společnost Ukrajince vnímá v druhé kapitole, se není čemu divit. Právě slušného zacházení se totiž Ukrajincům na našem území nedostává hned po materiálním a finančním zajištění. Ukrajinci pracující v České republice často postrádají nejen možnost oprávněné kritiky svých nadřízených, ale i prosté zpětné vazby, její umožnění by ukrajinští pracovníci většinou uvítali. Důležitým faktorem, kterého je možné využít z hlediska motivace je jazyk. Mezi Ukrajinci je totiž velmi nízká úroveň znalosti češtiny, což kromě případů pracovníků, kteří vyloženě nemají zájem se jazyk naučit, je dáno špatnou dostupností potřebných kurzů, kterou ještě dále ztěžuje obecná nedůvěra a nechuť Ukrajinců k úřadům a organizacím. Zajištění výuky jazyka pro zaměstnance se tedy jeví jako vhodný a poměrně nenákladný způsob motivace a odměny. Dalším snadným prostředkem je umožnění volna v dny ukrajinských svátků, protože náboženství hraje v životě Ukrajinců významnou roli a navíc obě hlavní ukrajinské konfese kladou větší důraz na obřad, tedy formu, než na obsah a tak je pro ukrajinské věřící účast na tradicích a obřadech mnohem závažnější otázkou než pro katolíky římského vyznání či protestanty.

Na závěr této kapitoly ještě dodejme, že Ukrajinci kladou poměrně velký důraz na image manažera, což úzce souvisí s velkým rozpětím pozic. Nadřízený by měl být inteligentní a přísný, ale také objektivní a spravedlivý a pozorný k potřebám zaměstnanců.



# Závěr

Na začátku této práce stál cíl vhodným způsobem propojit teorii interkulturního managementu s poznatky o ukrajinské kultuře a o významu ukrajinských zaměstnanců a podnikatelů pro Českou republiku a na základě získaných znalostí dospět k návrhu kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny. Cesta k tomuto cíli nebyla vůbec jednoduchá. Přesto, že Ukrajinci představují pro Českou republiku nejvýznamnější skupinu cizinců (ke konci února roku 2008 jich na našem území oficiálně pobývalo přes 125 000), je literatury a zdrojů informací obecně k této problematice k dispozici poměrně málo. Rozhodně to ale byla cesta poučná, která mi odhalila množství problémů a možností jejich řešení, které určitě využiji v budoucí manažerské praxi, navíc jsem si při práci uvědomila, jak málo jsem toho sama věděla o Ukrajincích a Ukrajině vůbec a tento nedostatek jsem alespoň částečně během práce odstranila. Zpracovávání bakalářské práce pro mě bylo náročným, ale také inspirujícím a mimořádně poučným zážitkem.

V první kapitole jsem nejprve představila interkulturní komunikaci a interkulturní management jako takové, dále jsem vymezila co rozumíme kulturou v pojetí interkulturního managementu, přiblížila jsem hlavní problémy, které jsou spojeny s interkulturní komunikací i možnosti jejich zvládnutí, představila jsem existující přístupy k identifikaci kulturních rozdílů a v závěru kapitoly jsem se pokusila nastínit, co v sobě obsahuje požadavek interkulturní kompetence a jak se kulturní vlivy projevují v managementu a řízení. Tím jsem položila teoretické základy na kterých jsem vystavěla praktickou část, která začíná druhou kapitolou.

Druhá kapitola se věnuje ukrajinské kultuře. Začíná podkapitolou, která je ryze teoretická a na pozadí významných historických událostí vykresluje příčiny vzniku tradiční ukrajinské migrace a její průběh s důrazem na migraci do České republiky a také upozorňuje na rozdílný charakter migrantů, kteří přicházeli do Česka v rámci jednotlivých migračních vln. Pokračuje podkapitolou věnované ukrajinské kultuře jako takové, informacím o tom, jací Ukrajinci, kteří přicházejí za prací či podnikáním do Česka, jsou. Jakým činnostem se na našem území věnují, kolik jich je, a proč jich je tolik právě u nás a v neposlední řadě nejvýznamnějšími bariérami integrace Ukrajinců do majoritní společnosti. Tato podkapitola je již z části aplikační, ovšem většina aplikační části práce se nachází v poslední, třetí kapitole.

V poslední kapitole jsem na základě všech informací, poznatků a znalostí, které jsem uvedla v předchozích kapitolách, i dalších, které jsem načerpala při studiu materiálů nebo vlastní zkušeností, předložila charakteristiku ukrajinských kulturních dimenzí podle Gerta Hofstedeho a hlavně pak návrh kulturně senzitivního stylu managementu vhodného pro zaměstnance z Ukrajiny, což byl cíl který jsem si na začátku práce zvolila, a věřím, že u vědomí nevyhnutelné relativní platnosti každého takového návrhu také splnila.

# Literatura

BITTNEROVÁ, D., MORAVCOVÁ, M. A KOL.: Kdo jsem a kam patřím? Identita národnostních menšin a etnických komunit na území České republiky. 1. vydání. Praha: Sofis 2005. ISBN 80-902785-8-2. 460 s.

BUDILOVÁ, L., HIRT, T. A KOL.: Policista v multikulturním prostředí: Informační manuál Policie ČR. 1. vydání. Praha: Člověk v tísni a MVČR 2005. ISBN 80-903510-1-8. 100 s.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Ekonomická aktivita - G09 Podle KZAM a pohlaví; top 3 zemí [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/FC0058A030>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Nabývání státního občanství ČR - S02 Podle předchozího státního občanství; 2001-2006 [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/59006489EA>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Počet cizinců v ČR [online]. Praha: Český statistický úřad: 2008. Dostupné z Internetu: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz\\_pocet\\_cizincu](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/ciz_pocet_cizincu)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Počet cizinců v ČR - A33 Cizinci podle typu pobytu - top 10 st. občanství - 31.12.2006 [online]. Praha: Český statistický úřad: 2007. Dostupné z Internetu: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/B9002F9917>

HOFSTEDE, G.: A summary of my ideas about organizational cultures [online]. [citováno 2008-04-16]. Dostupné z Internetu: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>

HOFSTEDE, G.: A summary of my ideas about national culture differences [online]. [citováno 2008-04-18]. Dostupné z Internetu: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>

HOFSTEDE, G.: Geert Hofstede Cultural Dimensions [online]. Geert Hofstede - Itim. [citováno 2008-04-20]. Dostupné z Internetu: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)

JAKLOVÁ, A.: K základním pojmům interkulturní komunikace [online]. České Budějovice: Filozofická fakulta Jihočeské univerzity: 2007. Dostupné z Internetu: [http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k\\_zakladnim\\_pojmum\\_interkulturni\\_komunikace.doc](http://www.fhs.cuni.cz/kos/kestazeni/ttexty/k_zakladnim_pojmum_interkulturni_komunikace.doc)

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. A KOL.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vydání. Praha: Management Press 2003. ISBN 80-7261-089-9. 184 s.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S.: Spolupráce přes hranice kultur. 1. vydání. Praha: Management Press 2005. ISBN 80-7261-121-6. 313 s.

SATZEWICH, V.: The Ukrainian Diaspora. 1. edition. London, New York: Routledge 2002. ISBN 0-415-29658-7. 271 s.

ŠROŇEK, I.: Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0012-3. 168 s.

ŠIŠKOVÁ, T.: Menšiny a migranti v České republice: my a oni v multikulturní společnosti 21. století. 1. vydání. Praha: Portál 2001. ISBN 80-247-0012-3. 200 s.

ZADOROZHNA, O.: The impact of Cultural and Social Biases on Investment Decisions and Trade in the context of attracting FDI to particular countries [online]. Ternopil/Kiyv: Ternopil State Economic University: 2006. Dostupné z Internetu: <http://www.eerc.kiev.ua/eroc/anconference/ninth/papers/Zadorozhna.pdf>

ZADRAŽILOVÁ, D.: Mezinárodní management. 1. vydání. Praha: Oeconomica: 2004. ISBN 80-245-0683-1. 182 s.