



Munich Personal RePEc Archive

Managing multicultural differences in Central Europe in example of the Czech Republic, Poland and Slovakia

Cezary Andrzej Mizia

Silesian University in Opava, Friedrich-Ebert-Stiftung

14. May 2008

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/13998/>

MPRA Paper No. 13998, posted 22. September 2011 04:53 UTC

ŘÍZENÍ KULTURNÍ ROZMANITOSTI VE STŘEDNÍ EVROPĚ NA PŘÍKLADU ČESKÉ REPUBLIKY, POLSKA A SLOVENSKA

Cezary Andrzej Mizia

Klíčová slova: národní kultura, Střední Evropa, řízení kulturní rozmanitosti, homo sovieticus, profily pracovníků a manažerů

Úvod

Se společným členstvím ve strukturách Evropské Unie se častěji setkáváme s problematikou specifík zahraničních trhů. Firmy, které exportují zboží na zahraniční trhy, připravují speciální marketingové strategie s cílem uspět v zemi, na jejímž trhu produkt zatím nemá své místo. Také v podnikové praxi se stává stále běžnější spolupráce s osobami z různých národních kultur. Toto může přinášet řadu nových problémů, jenž jsou zdrojem nedorozumění plynoucích z odlišných očekávání, hodnot a zvyklostí či neschopnosti naslouchat jiným. Stejná situace však může přinést mnoho podnětů a pomoc v globálním úspěchu produktu. Je ale řízení kulturní rozmanitosti v případě pracovníků pocházejících ze stejného regionu a mluvících podobnými jazyky potřebné? Na kolik řízení kulturní rozmanitosti v případě Střední Evropy bude vést k faktickému zlepšení schopností pracovníků uspět na pracovním trhu svých sousedů? Pojem Střední Evropa je samozřejmě jistým zjednodušením, v tomto článku za Střední Evropu chápeme tři státy tj. Českou republiku, Polsko a Slovensko. Tyto státy spolu s Maďarskem tvoří Vyšehradskou čtyřku. Úvahy, týkající se řízení kulturní rozmanitosti v těchto třech státech ve větší nebo menší míře, jsou společné i pro Maďarsko, které je v tomto článku opomenuto. Úvahy se také do jisté míry týkají všech států bývalého sovětského bloku.

1. Národní typy kultury

Důležitou znalostí z oblasti řízení kulturní rozmanitosti je uvědomění osobnostní charakteristiky obchodních partnerů pocházejících z rozdílných kulturních formací. Státy Střední Evropy i přes mnohé podobnosti si nesou také svá specifika. To, jak jsou hodnoceni zaměstnavatelé nebo pracovníci ze sousedních krajín, je ve veliké míře ovlivněno stereotypy.

Stává se, že při vnímání osob se na počátku zaměřujeme na rysy, které potvrzují zaběhnuté stereotypy, a nevnímáme rysy, které jsou se stereotypy v rozporu. Menší pozornost se přitom často věnuje tomu, nakolik se naše národní stereotypy shodují se způsobem, jakým můžeme být vnímáni členy jiných národů čili z vnějšku.

To, co je považováno u jednoho národa za pozitivní charakteristiku, může být u jiného národa vnímáno jako slabina. Například slovanské národy oceňují schopnost improvizace, ale ta je mnohdy zahraničními partnery interpretována spíše jako ledabylost či nedostatek systematickosti.

Národní stereotypy nemusí vždy představovat problém: v řadě situací mohou v mezinárodním prostředí sloužit jako vítaný zdroj zábavy či jako jeden z faktorů pro rozdělení pracovních rolí. Problémem se stávají, jsou-li zdrojem výrazných předsudků a zbytečné nedůvěry bránící vzájemné spolupráci.

Základní kulturní model je vytvářen v procesu vzniku národní autonomie. Rozhodujícím faktorem jsou osobnosti, které definují svědomí národů nebo společenská třída, která je



nositelem těchto hodnot. Podobnosti, které vznikají díky jazykové blízkosti těchto tří národů Čechů, Poláků a Slováků, nám nemohou zakrýt jejich specifika. Je třeba připomenout, že ačkoliv se jedná o slovanské jazyky ze stejného středoevropského regionu, přesto porozumění jednotlivých slov stejně nebo podobně znějících může být zavádějící.

Specifika národů jsou nejspíše vytvářena skrze kulturní model. V Evropě existují tři typy národních kulturních modelů, ty mohou být rozděleny podle třídy společnosti, jež dala ráz národní identitě. Můžeme mluvit o aristokratickém typu kultury, měšťanském a agrárním (zemědělském) typu kultury. Rozhodující jsou historické okamžiky, ve kterých byla vytvářena národní identita a která třída se na ní zásadně podílela. K národům, které jsou charakteristické agrárním modelem kultury, patří Slováci, Ukrajinci, Litevci, Bělorusové. K aristokratickým náleží Španělé, Francouzi, Maďaři, Poláci. K měšťanskému modelu kultury se řadí Češi, Němci, Angličané, skandinávské národy.

V jednotlivých modelech kultury převládají dominantní prvky historické třídy, která zásadně ovlivnila kulturní model. Tyto hodnoty národnostní identity jsou interpretovány skrze současnou situaci. Neexistuje samozřejmě čistá forma kulturního modelu, ale pro pochopení národních zvláštností se zdá toto rozdělení užitečné.

Národy, pocházející z aristokratického modelu kultury, mají větší tendenci k okázalosti v oblékání, stravování. Tyto národy jsou ochotny utrácet více za dobré jídlo a pití, potrpí si na kvalitním a bohatém pohoštění. Naopak u národů s měšťanskou kulturou je podstatnější kvalita ubytování a poskytovaných služeb. V agrárním modelu kultury lidé upřednostňují vlastní produkty nebo produkty reprezentující hodnoty jako rodina, domovina, jsou více vázáni na svou lokální identitu. (Například naše hory, náš sýr ...)

Pro Čechy je základním kulturním modelem měšťanská kultura. Tento český model v sobě samozřejmě zahrnuje také elementy kultury agrární a aristokratické, ale dominantní třídou formující národní povědomí bylo měšťanstvo. V případě Polska to byla aristokracie, jež dala směr národní kultuře. Nejednalo se však o nejvyšší šlechtu, ale spíše o šlechtu nižší, které v Polsku podobně jako ve Španělsku a Maďarsku bylo nejvíce v Evropě. Identita Slovenského národa byla především utvářena agrárním modelem kultury. Můžeme si položit otázku, proč zrovna daná třída udala specifický ráz kultuře jednotlivých národů. Bylo to způsobeno mnoha faktory, ke kterým patří zejména geopolitická poloha národů, státní uskupení v době tvoření národního povědomí apod.

Pro efektivní řízení kulturní rozmanitosti je nutné pochopit historicko-společenské okolnosti, které doprovázely zrod národní identity. Každý národ poznává sám sebe, nese v sobě osobnost zakotvenou v historické zkušenosti. Národ podobně jako osoba má vlastní zkušenost a historii. I totožnost každé osoby je poznamenána nejenom vlastní existencí a zkušeností, ale také zkušeností vlastního národa.

2. Homo sovieticus versus homo liberalis

„Homo sovieticus“ – je pojmem, který vytvořil ruský filozof Alexandr Zinovjev. Osoba se sovětskou mentalitou pojmenovaná také "Sovok", nebo „Homo Sovieticus“. Rusové nadále používají tento termín „Sovok“ pro popsání resentimentu, jaký mají lidé pro Sovětský svaz. Tento pojem zachycuje také mentalitu lidí, žijících větší část svého života v totalitních systémech Sovětského svazu nebo ve státech pod jeho vlivem a nejsou schopni uznat je za minulost. Bývalý prezident Litevska Vytautas Landsbergis popisuje skutečnost homo sovieticus takto: „Bylo to cílem Stalinistické policie, aby přetvořila všechny podmaněné



národy do podoby sovětských lidí mluvících primitivní a zdeformovanou podobou ruského jazyka. Stejně tak i samotní Rusové trpěli tímto systémem¹.

Pojem „Homo sovieticus” zpopularizoval polský filozof Józef Tischner a rozšířil jej na celý Sovětský blok. Popisuje člověka závislého na komunistickém státu, očekávajícího od státu práci, sociální a zdravotní péči a veškeré zabezpečení za poslušnost a podřízení systému.

„Homo sovieticus“ (podle Tischnera) – byl to komunistickým systémem zotročený klient komunismu – živil se produkty, jež komunismus nabízel. Obzvláště důležité byly tři hodnoty: práce, podíl na moci a pocit vlastní důstojnosti. Díky způsobu, jakým komunismus poskytoval tyto hodnoty, se homo sovieticus stal závislým na systému, což neznamená, že v jistém okamžiku nepřispěl a nenapomohl pádu daného systému. Stalo se tak v okamžiku, kdy komunismus přestal uspokojovat jeho potřeby a naděje. V tom okamžiku se homo sovieticus zúčastnil vzpoury. Tím, že se podílel na změně, kde místo komunistů zaujali „kapitalisté”, vznikl paradox. „Homo sovieticus“ vyžaduje od nových kapitalistů, aby uspokojovaly stejné potřeby jako komunisté. Je to otrok, který po vysvobození z jedné nevole pospíchá, aby se podřídil další nevoli. „Homo sovieticus“ je postkomunistickou formou „útěku ze svobody”², jak popisuje Erich Fromm.

Práce zabezpečuje nejenom uspokojování nižších potřeb, o kterých píše Allport, ale také potřeby vyšší participace a tvořivosti. Potřeby a jejich uspokojování tvoří velikou část našeho života. Motivace, ačkoliv složité a nejednoznačné, mají své kořeny také v potřebách a jejich uspokojování. Homo sovieticus očekává uspokojení potřeb od systému a jeho pasivita spočívá v nevěře v sílu vlastní iniciativy a dokonce neschopnosti samostatného rozhodování.

Slované, ke kterým patří Češi, Poláci a Slováci, mají zvláštní vztah k pravdě. Vysvětluje to do jisté míry relativně dlouhodobá existence komunismu při současné erozi věrohodnosti tohoto systému. Jednoduše řečeno systém existoval, ale většina obyvatel komunistických států v něj přestala věřit nebo v něj nikdy nevěřila. Ve staroslovanském jazyce slovo istina znamená pravda a také realita. Takovéto spojení realistické koncepce pravdy s realitou je podobné její klasické definici: „Veritas est adequatio res et intellectum“. Pravda není jen subjektivním nebo idealistickým výtvorem, není jak v idealistické filozofii ve službě systémové koncepce, jak je to v německé filozofii (Hegel, Fichte), ale má silné spojení s realitou. Marxismus, který patří svými kořeny do hegelismu, vytváří zároveň dva rozdílné subsystemy ideologický a reálný. Existence takového rozdělení má vliv nejenom na polarizaci společností, komunistů a jiných, ale také působí rozštěpení uvnitř jednotlivců. Tato ideologicko-praktická schizofrenie se například v Polsku projevovala fenoménem komunistů, kteří chodili do kostela, a na druhé straně křesťanů zamilovaných do marxismu. Dostávalo to také podobu mnohohodimensionální kolaborace se systémem, používáním systému s cílem získání vlastní kořisti při současném negování systému v oblasti soukromého života.

Pro pracovníky či managery pocházející z České republiky, Polska a Slovenska je společná nedůvěra k institucím. Tato nedůvěra vyplývá na jedné straně z dlouhotrvajícího odmítání státních či jim podřízených institucí nebo relativizování institucí komunismu s cílem ochrany vlastní identity či autonomie. V případě Čechů a Slováků to může mít hlubší příčiny, sahající k Rakousko-Uherské monarchii a nedůvěry v její instituce.

Relativizování institucí, byť by bylo jakékoliv, nezůstává bez následků. Samotná instituce je také tvořena lidmi, kteří podobně přemýšlejí. Institucionální formou společnosti je také firma,

¹ ROGOZIN, L. *Thorny legacy of 'Soviet Man'*, BBC 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4529073.stm>

² FROMM, E. *Strach ze svobody*. Praha: Naše vojsko, 1993. ISBN 80-206-0290-9



ve které pracují ti stejní lidé. Tak vznikl svět složitých vztahů a pravidel, kde se mnoho věcí nevyřizuje oficiální cestou, ale na základě oboustranných nepsaných dohod. Ne vždy se jedná o podobu korupční, ale podílí se velikou částí při vyřizování s úřady a při byznysovém jednání. Teprve vznikající ethos podnikání je v těchto státech poznamenán oboustrannou nedůvěrou institucí státu a podnikatelskou sférou. Instituce státu přesvědčené o podvodech a daňových únicích, jsou nuceny udržet se u moci a zachovat rozpočtovou sféru na dostatečné úrovni spokojenosti, proto také požadují vysoké daně. Podnikatelé determinováni čelit konkurenci, se ve strachu před bankrotem snaží snižovat daně nebo je neplatit, pokud předpokládají, že se to neprozradí.

Charakteristické pro tyto státy je silné spojení světa politiky a byznysu. To, co obecně známe ve světě jako lobbing, má specifický charakter v analyzovaných státech, kde je politická kariéra vnímána jako výjimečná šance získání majetku. Tak vznikly pojmy charakteristické pro tento jev jako např. „tunelování peněz“. Jakkoliv je známe po celém světě, tady mají svou typickou podobu a výjimečnou škálu. Jedná se o praktickou beztrestnost, která vzbuzuje frustraci u obyvatel, kteří ze svých daní musí za to vše zaplatit. Dalším nebezpečným jevem je spojení politiky a byznysu s organizovaným zločinem. Když k tomu přidáme využívání tajných služeb pro boj s konkurencí politickou a hospodářskou, získáme obraz postkomunistické reality, se kterou se setkávají zahraniční investoři.

Dnešní Čech, Polák a Slovák je často zastáncem resentimentu – rozpomíná se na komunismus a jeho sociální rovnosti, anebo je jeho radikálním odpůrcem, ale přitom by chtěl, aby stát zaručoval sociální jistoty v novém systému tržního hospodářství. Toto je dilema člověka Střední Evropy, který mentálně žije ve starém systému, ale participuje na ziscích v systému novém. Linie dělící zastánce bývalého režimu a jeho odpůrce, ačkoliv je po pádu komunismu méně jednorodá, nadále zůstává neoficiální politickou orientací, která je mnohdy sdílena dalším pokolením jejich zastánců.

3. Česká, Polská a Slovenská koncepce autonomie, identity a specifiky. Hodnoty, víry a jejich vliv na ekonomii.

Vedle národních charakteristik, týkajících se vztahu k institucím i schopnostem pracovníků, je možné vyjmenovat pár charakteristik specifických pro Střední Evropu. Důležitým faktorem je odlišnost ve vztahu k náboženským hodnotám. Češi jsou ve své většině národem ateistů a spíše praktických ateistů. Menšinová populace věřících křesťanů je okolo 30% celé populace (2001). Fenomén českého ateismu je možné historicky vnímat jako odmítnutí instituce Rakousko-Uherské monarchie, kde církve byla oficiální součástí toho institucionálního systému a katolicismus oficiální ideologií státu. Když Češi v roce 1918 získali samostatnost v rámci Československa, definovali svou identitu ve veliké míře v negaci k předchozímu státnímu útvaru a taktéž i proti katolicismu. Totalitní komunistický systém dokončil dílo zničení a cíleně likvidoval všechny konfese.

Slováci, i když žili také v rámci Rakousko-Uherské monarchie, nemají negativní zkušenost s institucí církve tak jako Češi. Národní spisovatelé a osobnosti slovenského národa byli ve velikém počtu duchovní. I přestože počet křesťanů na Slovensku výrazně poklesl, ke křesťanství se hlásí stále 84.1% národa. Národní typ kultury Slováků vyrostl z agrární tradice a natolik silně pronikl křesťanstvím, že je v podstatě nemožné separovat tyto dva elementy národní identity.

U Poláků křesťanství a především dominantní římský katolicismus odehrál klíčovou roli pro udržení národní identity v období zániku státního útvaru (1795-1918). Římský katolicismus je celkově nejrozšířenějším náboženstvím těchto tří států a ve veliké míře



pozitivní nebo negativní vztah ke katolicismu spoluvytváří národní totožnost. Poláci se svými konfesemi silně identifikují 95% (kolem 75% praktikuje). Většina z nich se ztotožňuje s náboženskými hodnotami a obzvláště s tradicí. Avšak v životní realitě ne vždy chování věřících odpovídá vyznávaným hodnotám. Polský katolicismus je také silně ovlivněný učením a postojem předchozího papeže Jana Pavla II.

Silně lidová slovenská kultura spojená s horami a místním folklórem ovlivňuje i náboženství. Podobně elementy místního folklóru je možné pozorovat v jednotlivých oblastech Moravy, která je kulturně odlišná od české části. Během komunismu proběhala silná ateisace společnosti, zvláště intenzivní byla v Československu, kde církve neměly takové zázemí ve společnosti jako v Polsku.

I přes to, že se Slovenská a Polská společnost identifikuje s náboženskými hodnotami, jejich vliv na tvář společnosti není tak veliký, jak by se mohlo podle statistik očekávat. V těchto státech je viditelná pokračující sekularizace. Češi dnes spojují více své štěstí a budoucnost s materiálním dobrobytem než s jakoukoli formou transcendence. Pokud se setkáváme s jinými náboženstvími v Čechách, jde o naši formu seberealizace nebo potencializace možností. Rovněž Poláci a Slováci se dnes dívají na své štěstí perspektivou materiálních požitků, avšak se rozhodně silněji identifikují se svým státem a národem než Češi.

V těchto státech jsou stále silná národně patriotická a taky nacionalistická politická uskupení, která jsou v Čechách marginální.

Vztah k sousedním národům a také přistěhovalcům je také ovlivněný populačním složením a historickou zkušeností. Početnost a pracovní aktivita etnických menšin rozhoduje o vztahu majoritní národnosti vůči pracovníkům pocházejícím z jiných států nebo etnik.

Maďarský esejista Róbert Kiss Szemán charakterizuje národy tvořící Vyšehradskou čtyřku následujícím způsobem: „Češi se vzdali své tendence být významným národem, což je vždy činí závislými na milosti jiných silnějších národů. Poláci si uvědomili své komplexy, vznikající ze strachu ze ztráty jejich nezávislosti a národní identity, a zároveň obnovují své sny o bytí střední mocností v regionu. Slováci zase jako nejmenší a nejmladší národ v regionu svůj komplex méněcennosti odkrývají³.“

Všechny tyto tři státy nemají velikou zkušenost s multikulturální společností. I přestože se veliká města těchto států fakticky stávají multikulturálními, nadále obyvatelé Střední Evropy nedůvěřivě pohlížejí na pracovníky z jiných, i když sousedních států.

Nedůvěra má své kořeny ve stereotypech, které jsou tradovány starším pokolením vchovaným v homogenní a socialistické kultuře totalitních států. Nedůvěra Čechů a Slováků vůči sousedům může mít charakter komplexů menších národů před marginalizací. Větší a možná klíčová je neznalost historické a geografické reality o svých sousedech. Poměrně dobrá je nadále znalost českých realů u Slováků a naopak z důvodu historické společné státnosti. Zájem o kulturu sousedů však klesá.

Poláci o svých sousedech neví mnoho a jsou i schopní plést Čecha se Slovákem a naopak. Slabá je také znalost geografických hranic jižních sousedů. Mezi mnoha Poláky existuje stále pojem Československa a neojediněle Poláci jezdí do „českých Tater“. Pro Čechy a Slováky je Polák často ukecaným a vychytralým bazarovým prodejcem, s nímž se nejčastěji setkávají během krátkých návštěv u severních sousedů. Tento stereotyp vznikl během komunismu, kdy

³KISS-SZEMÁN, R. *Homo Visegradicus*. <http://www.visegradgroup.eu/main.php?folderID=923&articleID=4069&ctag=articlelist&iid=1>



Poláci jezdili za hranice, aby si vylepšili živobytí a nakoupili či prodali zboží nedostupné na trhu.

4. Profily pracovníků a manažerů ve Střední Evropě

Státy, jenž tvoří Střední Evropu, mají podobnou zkušenost s komunismem. Další rozdíly se minimalizují díky společnému členství v Evropské Unii. Nadále však také existuje společné ohrožení, které nese mentalita „homo sovieticus“. Rozdíly v řízení podniků ve Střední Evropě budou stále menší. Zůstane však specifikum národů, jenž má hluboké kořeny a které by mělo být vnímáno spíše jako bohatství a šance pro mezinárodní korporace, než jako překážka. Kromě specifické mentality těchto národů, jenž tvoří hodnoty a víru, působí ještě historická zkušenost. To vše tvoří ojedinělý profil pracovníků a manažerů, vyžadující multikulturní přístup při řízení mezinárodních korporací. Samozřejmě neexistuje ideální typ Čecha, Slovák či Polák, ale můžeme mluvit o společných charakteristikách pro jednotlivé národy.

Pracovníci, manažeři v menším nebo větším měřítku odpovídají prototypům národních hrdinů. Češi jsou více pragmatičtí a ochotnější ke kompromisům a v krajních případech se charakterizují malou asertivitou. Může se od nich však očekávat loajalita za cenu měřitelných zisků. Neidentifikují se silně se žádnou formou institucí. Soukromí a osobní život považují za podstatné hodnoty. Nejsou ochotni příliš měnit své zvyky a nemají rádi překvapivé změny. Průměrný Čech nemyslí ochotně na změnu práce či místa bydlení pokud mu nejsou nabízeny výrazně lepší podmínky. Tato stabilita však může být pozitivem proměněným v solidní vykonávání svého povolání. Češi nejsou také moc ochotni vyhledávat práci daleko od místa bydliště a ještě méně v zahraničí, pokud není jistá a výnosná.

Zdá se, že Slováci ještě víc než Češi i Poláci, jsou spojeni se svým prostředím a místní kulturou, milují své hory a okolí, a proto se neochotně rozhodují pro emigraci. Pokud pracují v zahraničí, je to většinou jen na určitou dobu.

Poláci se rozhodují odjet do zahraničí i přesto, že neznají jazyk a kulturu a místo budoucí emigrace a také mnohem častěji se rozhodují zůstat tam natrvalo. Je to pravděpodobně spojené s velmi zakořeněnou migrační tradicí, jelikož i v minulém století existovalo mnoho migračních vln. Procentuálně a početně v zahraničí pracuje z celé trojice nejvíce Poláků.

Poláci se jako pracovníci charakterizují velikou adaptabilitou, není jim cizí improvizace a rychle se přizpůsobují novým podmínkám. Rychleji však myslí na změnu povolání, protože je monotónní práce dlouho nebaví. Tato jistá nestabilita se může projevat v menší vytrvalosti a pečlivosti při vykonávání určených zadání. Pokud společnost dokáže vytvořit dobré sociální zázemí, kde jsou otevřené vztahy mezi pracovníky, a má pozitivní ideologický image, tak se Poláci mohou silně identifikovat s „filozofií společnosti“ a samotnou institucí.

Pro Čechy a Slováky je důležitější lokální charakteristika podniku a dostupnost institucí, pro které pracují. Jedná se o vzdálenost a sociální jistoty jaké poskytují.

Slovenský pracovník se poměrně rychle přizpůsobuje nové situaci. Je ochotný akceptovat mnohem obtížnější podmínky než Češi a Poláci. Je však hranice, kdy se rodí frustrace a zmenšuje se produktivita. Zdá se, že národní prvky pro Slováky jsou mnohem důležitější než pro Čechy a i pro Poláky. U nich podobně a možná v ještě větším stupni odehrávají roli národní prvky při míře identifikace s institucí. Vnímání národní identity je však transformováno skrze zkušenost lokální společnosti (německy „Heimat“), ve které jedinec žije.

Češi, Poláci a Slováci se, ve srovnání se západními pracovníky, charakterizují větší flexibilitou a univerzalitou. Jsou schopni vykonávat více povolání, ale nejsou úzce



specializovaní, což očekává mnoho korporací. Univerzalita pracovníků ze Střední Evropy, zvláště ve stavebnictví, vyplývá z mnohdy osobní zkušenosti na vlastních stavbách a prací kolem vlastního hospodářství. Většina pracovníků z vesnic nebo malých městeček sama stavěla rodinné domy. Pracovníci ze západních zemí často takovéto schopnosti nemají. Flexibilita pracovníků ze Střední Evropy se vyjadřuje často v hledání nových řešení. Horší je ale jejich plánovitě vykonávání činností, vyžadující dlouhodobé a pečlivé vykonávání podobných činností. Univerzalita na jedné straně a nepřipravenost v praktické úrovni na povolání mladých pracovníků s odpovídající specializací do jisté míry zrcadlí systém edukace, který je mnohem více zaměřený na teorii, než na praxi. Na počátku se to může projevat v problematickém použití teoretických znalostí v praxi.

Závěr

Řízení kulturní rozmanitosti ve Střední Evropě je, i přes početná podobnosti pracovníků z České Republiky, Polska a Slovenska, velice důležité obzvláště v případě společností zaměstnávajících pracovníky ze sousedních zemí. Paradoxem je, přes geografickou a jazykovou blízkost národů Střední Evropy, minimální znalost vzájemných charakteristik. Přistoupení do Evropské Unie ve stejném čase a nedávné společné vstoupení do prostoru Schengenské smlouvy, je šancí pro proces sbližování se národů. Charakteristiky jednotlivých národů jsou však výsledkem historicko-společenských a politických proměn. Bez znalosti těchto procesů a zvláště jejich vlivu na stávající profil pracovníků a manažerů ze Střední Evropy, je velice obtížné řízení lidským potenciálem. Řízení multikulturní rozmanitosti může být obrovským přínosem pro zefektivnění podniků a v důsledku přispět k zvětšení jejich konkurenceschopnosti.

Literatura:

- [1] CYWIŃSKI, B. *Ogniem próbowane. Z dziejów najnowszych Kościoła Katolickiego w Europie Środkowo-Wschodniej*. T. 1. *Korzenie tożsamości*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 1993. ISBN 83-02-05060-1.
- [2] CYWIŃSKI, B. *Ogniem próbowane. Z dziejów najnowszych Kościoła Katolickiego w Europie Środkowo-Wschodniej*. T. 2. *"... i was prześladować będą"*. Lublin: Redakcja Wydawnicza KUL; Rzym: Fundacja Jana Pawła II. Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, 1990. ISBN 83-228-0196-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- [4] ERIKSEN, T. H.: *Antropologie multikulturních společností: rozumět identitě*. Praha 2007. ISBN 978-80-7254-925-2.
- [5] FALKOWSKI, A., TYSZKA, T. *Psychologie zachowań konsumenckich*, 1.vyd., Gdańsk: GWP, 2006. ISBN 83-87957-56-9.
- [6] FROMM, E. *Strach ze svobody*. Praha: Naše vojsko, 1993. ISBN 80-206-0290-9
- [7] GRETZ, K. F., DROZDECK, S. R., *Psychologie prodeje*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992.
- [8] KISS-SZEMÁN, R. KISS-SZEMÁN, R. *HomoVisegradicus*. <http://www.visegradgroup.eu/main.php?folderID=923&articleID=4069&ctag=articlelist&iid=1>
- [9] KOMÁRKOVÁ, R., RYMEŠ, M., VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie trhu*, 1.vyd., Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-632-3
- [10] KURAS, B. *Evropa snů a skutečností*. Praha: Baronet, 2007. ISBN: 80-7214-971-7
- [11] LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie podnikání, osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9



- [12] MIZIA, C.A. *Psychologie prodeje a trhu. Studijní distanční opora*. Karviná: 2008.
- [13] REZEK, J., FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*, 1.vyd., Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-905-5
- [14] ROGOZIN, L. *Thorny legacy of 'Soviet Man'*, BBC 2005, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4529073.stm>
- [15] TISCHNER, J. *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus.*: Znak: Kraków 1992. ISBN 83-240-0588-9.
- [16] URBAN, J. *Řízení kulturní rozmanitosti*. http://hn.ihned.cz/1-10084260-21849895-500000_d-c0.12.10.2007.
- [17] ZINOVYEV, A. *Homo sovieticus*. Atlantic Monthly Pr, 1986. ISBN 0-87113-080-7

ThLic. Cezary Andrzej Mizia, Dr.

Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, CZ
mizia@opf.slu.cz

