UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Andragogika v profilaci na personální management

Firemní kultura v nadnárodní společnosti s akcentem na adaptaci

Corporateculture in multinationalcompany withaccent on theadaptation

Bakalářská práce

Jana Váňová

Vedoucí bakalářské práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za jeho cenné rady, vstřícnost a trpělivost při získání potřebných zdrojů a při vedení bakalářské práce.

Prohlašuji, že jsem uvedenou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

……

Obsah

Úvod **5**

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI, ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **7**

1.1 Řízení lidských zdrojů *8*

2 KULTURA **10**

2.1 Pojem kultura *10*

2.2 Národní kultura *10*

2.3 Organizační kultura *11*

2.3.1 Pojem organizační kultura, jeho definice 11

2.3.2 Úrovně a druhy kultury 12

2.3.3 Vznik organizační kultury 13

2.3.4 Prvky a struktura organizační kultury 13

2.4 Organizační a národní kultura *15*

2.4.1 Vztah národní a organizační kultury 15

2.4.2 Modelové přístupy k formování podnikové kultury 17

2.5 Obsah a prvky organizační kultury firmy XY *19*

2.6 Shrnutí kapitoly *20*

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA A ADAPTACE JEDNOTLIVCE NA NI **21**

3.1 Adaptace zaměstnanců ve firmě XY *24*

3.1.1 Adaptační proces ředitele pobočky 25

3.1.2 Adaptační proces klíčových zaměstnanců pobočky 26

3.2 Shrnutí kapitoly *27*

4 KULTURNÍ DIMENZE **29**

4.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho *29*

4.1.1 České kulturní dimenze dle Hofstedeho 32

4.1.2 Ruské kulturní dimenze dle Hofstedeho 33

4.1.3 Srovnání hodnot českých a ruských kulturních dimenzí 35

4.2 Zařazení z hlediska dimenzí G. Hofstedeho *36*

4.2.1 Analýza dimenzí na základě rozhovorů s manažery 38

4.3 Shrnutí kapitoly *40*

5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY 42

5.1 Typologie Ch. Handyho a typologie F. Trompenaarse 42

5.2 Kompasový model W. Hall 44

5.3 Typologie organizačního charakteru W. Bridgese 46

5.4 Zařazení firmy XY z hlediska typologií 47

5.5 Shrnutí kapitoly 48

6 NÁRODNÍ STEREOTYPY 50

6.1 Zařazení firmy XY 51

6.2 Shrnutí kapitoly 52

7 Doporučení 53

ZÁVĚR 56

Seznam literatury a zdrojů 59

Seznam obrázků: 61

Seznam tabulek a grafů: 61

Přílohy 62

Úvod

„Každý si prohlíží svět skryt za oknem svého kulturního domova a každý má tendenci pohlížet na lidi z jiných zemí, jako kdyby na nich bylo něco zvláštního, zatímco u nich doma je vše normální.“ (Hofstede, Hofstede 2007, s. 273).

V důsledku společenských styků či podnikání často dochází ke střetům mezi různými skupinami osob. S rozvojem mezinárodního podnikání je zapotřebí vzájemná spolupráce a pochopení. Z tohoto důvodu je pochopení kultur klíčové k zajištění úspěchu a vzájemné spokojenosti (Hofstede, Hofstede 2007, s. 13).

Dílčím cílem práce je analýza současné firemní kultury v české společnosti XY a sledování přenosu firemních hodnot na pobočky v rusky mluvících zemích se zřetelem na specifika národních kultur. Praktické části bakalářské práce si kladou za cíl navrhnout způsoby zefektivnění přenosu firemních hodnot a strategie mateřské společnosti a vytvoření doporučení pro sociální a kulturní adaptační proces klíčových zaměstnanců na pobočkách v rusky mluvících zemích. K identifikaci kultury v české a ruské společnosti je využito dimenzí G. Hofstedeho a typologií organizační kultury.

V bakalářské práci se prolínají teoretické části vymezující teoretická východiska a praktické části, které průběžně naplňují výše uvedený cíl. V první kapitole je krátce představeno prostředí firmy XY a její řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole je vysvětlen pojem kultura, jeho pojetí, druhy a úrovně kultury. Tato kapitola dále vymezuje pojmy kultura, národní kultura a organizační kultura a vztahy mezi nimi. Vzhledem k tématu práce – organizační kultura v nadnárodní společnosti - považuji za nutné zmínit a popsat některé modelové přístupy k formování podnikové kultury a v neposlední řadě a v souladu s cílem bakalářské práce objasnit vztah organizační kultury a jednotlivce, potažmo přenos organizační kultury na zaměstnance v rámci adaptačního procesu. Geert Hofstede uvádí ve své knize:„*společnosti, organizace a jednotlivce si můžeme představit jako zahrady, kytice a květy společenských věd. Nemůžeme pochopit sociální realitu, uzavřeme-li se jen v jedné úrovni, musíme být připraveni zkoumat všechny tři*“ (Hofstede, Hofstede 2007, s. 232).

Po teoretickém vymezení firemní kultury v mezinárodní společnosti a adaptačního procesu zaměstnance, je práce zaměřena na kulturní dimenze podle holandského profesora Geerta Hofstedeho. Zde jsou již teoretické části doplněny o praktické analýzy společnosti XY. Další kapitoly budou pojednávat o vybraných

typologiích organizační kultury a zařazení vybrané společnosti. Zmíním i národnostní stereotypy, které velkou měrou ovlivňují naše vnímání a zkreslují obrázek o povahových rysech a pracovních schopnostech příslušníků různých národů.

Pro práci bude využito studium odborné literatury k vymezení pojmů a vysvětlení dané problematiky. Získané informace budou soustředěny do literární rešerše. Dále budou v práci použity analýzy firemních dokumentů, které jsou doplněny formou hloubkového rozhovoru s manažerem podniku a s ředitelem pobočky v Moskvě. Uvedené materiály vznikly v rámci projektu Sdílené hodnoty mateřské společnosti a poboček v zahraničí. Projekt byl vyvolán potřebami plynoucími z ročních hodnotících rozhovorů a průzkumu spokojenosti zaměstnanců za poslední období. Je tedy provázán s praktickými potřebami vybrané společnosti.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI, ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Společnost XY působí na trhu více než20 let a navazuje na silnou rodinnou tradici v potravinářském průmyslu. Byla vybudována tzv. na zelené louce. Posláním organizace je dodávat na trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravinářské produkty určené především pro B2B[1] trh. Vize organizace je „ *patřit mezi respektované partnery dodávek kvalitních produktů ve střední a východní Evropě a střední Asii"* (vize a mise společnosti).

Předmět podnikání - v dnešní době se společnost zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej potravinářských produktů. Svou dobrou pověst buduje na základě kvality svých produktů, jejich bezpečnosti, poskytovaných služeb a šetrnému přístupu k environmentu. Jednou z nejvyšších priorit byla a nadále bude výroba bezpečných produktů, s plnou podporou certifikovaného systému zabezpečování kvality. Společnost má rovněž zavedený a certifikovaný systém řízení environmentu.

Klíčové osobnosti organizace - strategické vedení, vedení společnosti, dále obchodní ředitelé zahraničních poboček, bezpochyby však mezi klíčové zaměstnance patří specialisté – produktoví manažeři a technologové.

V popisu a zařazení z hlediska dimenzí a typologie a dalších aspektů organizační kultury jde o odhad vycházející ze zjištění z probíhajících firemních workshopů a propojení s teoretickým rámcem.

V této fázi je vhodné připomenout, že cílem bakalářské práce je vytvoření doporučení pro sociální a kulturní adaptační proces klíčových zaměstnanců na pobočkách v rusky mluvících zemích. Vzhledem k tomu, že se jedná o pobočky v Rusku, na Ukrajině a v Bělorusku, je nutno upřesnit, že se vzhledem k historickému vývoji nejedná o země se stejnými mentálními programy obyvatelstva. Ukrajina ani Bělorusko nebyly mezi zeměmi, na něž se zaměřoval Hofstedeho průzkum a ani následně nedošlo k odhadům jednotlivých dimenzí.

Ve své publikaci cituje Putna klasika ukrajinské literatury Tarase Ševčenka: „*Rusíny / Ukrajince neodlišuje od Moskalů/Velkorusů jen jiný zeměpisný areál a jiný průběh historických zkušeností, ale především jiná mentalita*" (M. Putna 2015, s. 158).

[1] z anglického termínu Business to Business (obchodník → obchodník)

„*Moskalové / Velkorusové jsou zaměřeni na budování impéria, kolektivismus, autokracii – Rusíni / Ukrajinci na svobodu, individualismus a poezii*“ (tamtéž). Jiný ukrajinský autor Nikolaj Gogol říká, že *„jejich svoboda je spíš „volja“ – svévole, anarchistické „dělám si, co chci“. (tamtéž, s. 160).* Pro zjednodušení bude pro účely této práce považována uvedená skupina rusky mluvících zemí (Rusko, Ukrajina, Bělorusko) za jednotnou.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Mateřská společnost sídlí v České republice a postupně vybudovala své pobočky v Rumunsku, Maďarsku, na Ukrajině v Bělorusku a v Rusku. Komunikačním jazykem v rámci setkání managementu mateřské společnosti a poboček byla stanovena angličtina.

Jak uvádí Armstrong, řízení lidských zdrojů v mnohonárodních společnostech obsahuje spoustu problémů, které manažeři firem nemusí řešit, jsou-li činnosti firmy prováděny pouze v jedné zemi. Jedná se jak o různost jednotlivých modelů mezinárodních organizací (uvedeny v podkapitole 2.4.2), tak o míru, v jakých by se řízení lidských zdrojů mělo v jednotlivých organizacích mnohonárodní společnosti lišit – „sbližování nebo vzdalování“ (Armstrong 2007, s. 103). Armstrong uvádí citaci Laurenta, který k uvedené problematice poznamenal: „*zatímco globální povaha podnikání může volat po zvýšené důslednosti a shodném přístupu, rozmanitost kulturního prostředí může volat po diferenciaci*“ (tamtéž).

Principy práce s lidmi jsou v rámci všech propojených poboček firmy XY jednotné. Jednotlivé organizace jsou však ovlivněny různými skutečnostmi, které je nutno v řízení lidských zdrojů akceptovat (legislativou země, velikostí jednotky atd.) Personální procesy vcelku podrobně popisuje organizační směrnice, která je jednotná pro všechny zahraniční pobočky. Uvedená směrnice slouží pro odpovědné pracovníky coby manuál, jelikož personální agenda a procesy nezajišťují personalisté, ale částečně jsou zajišťovány z mateřské společnosti a částečně je zajišťuje jak ředitel pobočky, tak pracovník, který je za uvedenou činnost zodpovědný. Mateřská společnost rovněž vytváří jednotné formuláře pro personální činnosti a agendu, které jsou součástí uvedené jednotné směrnice.

Přenos organizačních směrnic určených pro zahraniční pobočky je zajišťován obchodními manažery v mateřské společnosti, kteří mají zodpovědnost za svěřenou zemi. Zaměstnanci pobočky včetně vedení jsou občany jednotlivých zemí, ve kterých pobočky sídlí. Dosazování expatriantů[2] do vedení jednotlivých poboček firma nepraktikuje. Pozice specialistů je obsazována občany dané země, právě z důvodů znalosti lokálních zvyklostí a senzorických specifik konkrétní země. Z výše uvedeného je možno konstatovat, že firma „myslí globálně a jedná lokálně“ (Armstrong 2007, s. 107).

Po seznámení se zkoumaným sociálním prostředím a způsobem řízení lidských zdrojů přejdu v další kapitole práce k vymezení pojmů: národní kultura, organizační kultura, jejich vztah a některé modelové přístupy k formování podnikové kultury. Při vymezení problematiky jsem prvotně vycházela z publikací autorů Nový, Bedrnová, Lukášová. Pro podrobnější aspekty jsem však přešla k publikacím holandského profesora Hofstedeho a dalším.

[2]zaměstnanec vykonávající práci v cizině (z latinského "ex" - mimo a "patria" - země)

2 KULTURA

Následkem rostoucí celosvětové globalizace se firemní kultura a její význam a využití v ekonomice stává s růstem jednotlivých trhů stále významnější jak pro majitele, tak pro management společností. Globalizace pro národní ekonomiku kromě jiného znamená užší propojení se zahraničními trhy, které přináší také své národní zvyklosti a tradice, tedy kulturu. Ať je vliv zahraničních kultur jakýkoliv, promítne se vždy do podnikové kultury a chování dané firmy (Lukášová 2010, Hofstede, Hofstede 2007).

2.1 Pojem kultura

Pojem kultura je vymezen různými způsoby a z různých pohledů. Nejobecněji je kultura chápána jako *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, zobjektizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“* (Maříková, Petrusek, Vodáková 1996, s. 547). Jak uvádí Hofstede: „*kulturu se učíme, není vrozená, je dána naším sociálním prostředím, ne našimi geny“* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 14).

V ekonomickém prostředí může být kultura vymezena dvojím způsobem – jako národní a podniková. O těchto typech je blíže pojednáno v následujících podkapitolách.

2.2 Národní kultura

Jednotlivé kultury neodlišuje to, jak se umí vypořádat se stejnými problémy, ale to jak k nim přistupují a jak je řeší. To je od ostatních kultur odlišuje a individualizuje. Obecně je možné národní kulturu definovat jako kulturu, na jejímž utváření se podílelo velké množství lidí se stejnou národností a pro které je daná kultura závazná a „bytí určující“ (Nový, Schroll 2005). *„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.“*(tamtéž, s. 92). Podle Nového národní kultura *„znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití.“* (Nový 1996, s. 24). Možno však národní kulturu vnímat i jinak. Podle Hofstedeho je to *„kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 14).

Huntington ve své knize uvádí zajímavou myšlenku, která trefně vyjadřuje proces tvorby národní kultury a její rozdílnosti mezi různými národy. *„Civilizace mohou žít vedle sebe, pokud se dokážou vyhnout pokušení univerzalismu a nebudou si násilně vnucovat svoje hodnoty a způsob života. Západ se může vyhnout střetu s jinými civilizacemi, pokud nebude zasahovat do řešení jejich problémů a vyvážet k nim své „západní" chápání světa"* (Huntington 2001, úvod).

2.3 Organizační kultura

V této kapitole je vymezen pojem organizační kultura, jeho pojetí, druhy, způsoby pojetí, úrovně kultury a prvky organizační kultury. Podle Lukášové se zmínky o kultuře organizací objevují již v literatuře z 60. let minulého století a starší. Více je však pojem organizační kultura užíván od 70. let a populárním předmětem zájmu se stal na začátku 80. let, kdy jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři zaměřili svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl japonský ekonomický zázrak. Hofstede uvádí, že *„v té době začala být v manažerské literatuře popularizovaná představa, že „výtečnost" organizace je obsažena v tom, jak se její členové naučili shodně myslet, cítit a konat."*Dále Hofstede trefně uvádí, že *„organizační kultura je měkký, holistický pojem, o němž se však předpokládá, že má tvrdé důsledky"* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 37).

2.3.1 Pojem organizační kultura, jeho definice

Kultura zde bude chápána v souvislosti s hodnotami, postoji, zvyklostmi, jednáním a způsoby komunikace, které lidé sdílejí v rámci jedné skupiny, organizace.

Z velkého množství definic kultur bude vybráno pouze několik, jež nějakým způsobem konvenují s cílem práce. Na základě své jedinečnosti, osobitosti bývá firemní kultura označována i pomocí metafor jako „duch firmy, podniku" či „sociální tmel organizace" (Tureckiová 2004).

Pro zvolené téma se jeví jako nejvhodnější definice od A. Thomase a S. Stumpfa. Autoři kulturu vnímají jako *„univerzální pojem, který je specifický pro společnost, národ, organizaci a skupinu obyvatel a projevuje se v tzv. orientačním systému. Tento orientační systém se skládá ze specifických symbolů a v dotyčné skupině se traduje. Ovlivňuje vnímání, myšlení, hodnoty a činnost všech členů a tím je*

definována jejich sounáležitost ke společnosti. Orientační systém umožňuje členům společnosti jejich vlastní zvládání okolního světa" (Thomas, Stumpf 2003, s. 70).

Rosinski přichází se svou zjednodušenou definicí:*"Skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin"*. Jsou v ní obsaženy viditelné projevy (chování, jazyk, artefakty) i skryté projevy (normy, hodnoty a základní předpoklady nebo přesvědčení) kultury. Definice Rosinského vyjadřuje povahu kultury:*„je to skupinový jev, protipól individuální skutečnosti"* (Rosinski 2009, s. 43).

Poněkud užší pojetí přináší nizozemský profesor Geert Hofstede, který kulturu v původním slova smyslu vztahuje na oblasti lidské činnosti spojené se vzděláváním a zdokonalováním civilizace jako např. na výtvarné umění a literaturu. Na základě svých sociologických výzkumů však také vyvozuje, že člověk je podobně jako počítač naprogramován a jedinci stejných skupin sdílejí stejný **software mysli**. **Upozorňuje však, že ačkoliv jsou (software mysli) jedinci v jedné skupině kolektivně naprogramováni, je nutné od jejich kulturních projevů odlišovat konkrétní lidskou povahu a charakter** (Hofstede, Hofstede 2007, s. 14).

2.3.2 Úrovně a druhy kultury

Profesor Hofstede rovněž vymezuje základní úrovně naprogramované kultury a to:*„úroveň národní kultury, úroveň kultury, která je spojena s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem, úroveň kultury na základě příslušnosti k určitému pohlaví a úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci, dále s příslušností k určité třídě nebo organizaci"* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 36). Člověk může žít v rámci vícero kulturních systémů. Jednotlivé celky se totiž mohou překrývat, anebo být dokonce v rozporu (Hofstede, Hofstede 2007, s. 36).

Mezi druhy kultury, o kterých pojednává obsah této práce, patří kultura národní a kultura organizační nazývaná také firemní či podniková[3]. O konfrontaci těchto kultur, tedy organizační a národní bude pojednáno v kapitole 2.4. Jak uvádí Armstrong –

[3] Podle Lukášové se při zmínce o kulturních aspektech organizací používají tři pojmy: podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996), firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993, Tureckiová, 2004) a organizační kultura (Bělohlávek, 1996, Vláčil a kol. 1997). Obsah zmiňovaných tří pojmů je však stejný (Lukášová 2010).

„Jedním z problémů, který řeší všechny mezinárodní společnosti, je míra, v níž by se měla jejich personální politika v celém světě „sbližovat“ nebo „vzdalovat“ – tj. být rozdílná podle lokálních potřeb a požadavků.“(Armstrong 2007, s. 104).

2.3.3 Vznik organizační kultury

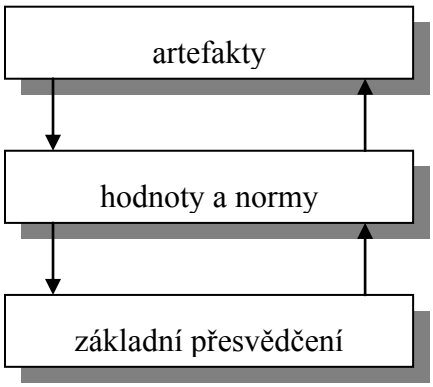
Zdroje kultury se uplatňují především v jejich kombinaci v průběhu řešení problémů během přizpůsobování se vnějšímu i vnitřnímu okolí. U vnějšího okolí jde hlavně o formulování a implementaci strategií, u vnitřního prostředí se musí použít vnitropodnikové řízení (Lukášová 2010, s. 36-37).

Organizační kultura je z hlediska obsahu a síly ovlivňována množstvím faktorů, mezi nejdůležitější z nich podle různých autorů (např. Handy 1991, Gordon 1991, Brown 1995 aj.), jak uvádí Lukášová, patří:*„vliv prostředí* (kromě jiných zejména vliv národní kultury) *„vliv zakladatele, vlastníků, manažerů, vliv velikosti a délky existence organizace, vliv využívaných technologií“* (Lukášová 2010, s. 33).

2.3.4 Prvky a struktura organizační kultury

Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány zcela jednotně, jak je patrno z výše uvedených definic. U firemní kultury jsou rozlišovány následující prvky: základní přesvědčení, hodnoty, artefakty, normy a postoje (Lukášová 2010, s. 18). Tyto prvky kultury jsou na sobě závislé a existují mezi nimi úzké vazby. Struktura organizační kultury je nejsnáze pochopitelná na Scheinově modelu (viz Obrázek č. 1), kde jsou jednotlivé vrstvy kultury zachyceny podle toho, jak jsou vědomé a viditelné nebo skryté a nevědomé.

Obrázek č.1: Scheinův model organizační kultury



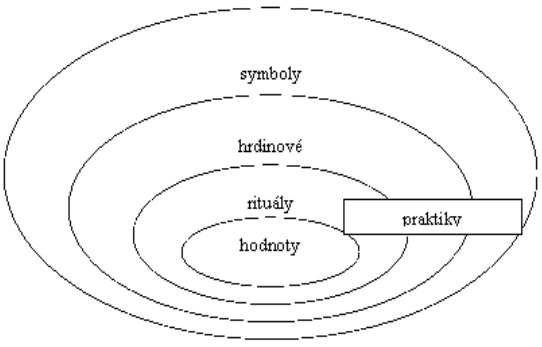
Zdroj: Lukášová, R.: Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010

Artefakty a výtvory představují viditelné a nejpovrchnější projevy kultury. Jsou nejsnáze ovlivnitelné. To, co je považováno za správné představují hodnoty, normy chování a sdílené ideály. Jsou částečně uvědomované, pro vnějšího pozorovatele částečně pozorovatelné a podnikovým managementem částečně ovlivnitelné. Nejhlubší rovinou jsou základní přesvědčení, které pro členy dané kultury představují samozřejmé myšlenky a názory (Lukášová, Nový 2004, s. 26).

Trochu odlišný je **Hofstedův model firemní kultury**, který rozlišuje jen dvě roviny, avšak v několika úrovních či vrstvách, pročež bývá přirovnáván k cibuli (viz Obrázek č. 2):

- **Praktiky - symboly, hrdinové a rituály,** které tvoří „slupky cibule" a jsou viditelnější částí kultury. *„Čím jsou, je vnějšímu pozorovateli zřejmé; jejich kulturní význam však zůstává skryt a spočívá právě jen v tom, jak jsou tyto projevy chápány příslušníky dané kulturní skupiny."* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 17).
- **Hodnoty** – **„jádro kultury"**,které se odvozuje z chování lidí a není přímo ovlivnitelné. Hodnoty jsou pocity, které určují, čemu dáváme přednost; týkají se rozlišení: například zlo vůči dobrému[4] (tamtéž).

Obrázek č. 2: „Cibulový diagram" úrovní projevu kultury



Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007.

[4] Hodnoty patří dle Hofstedeho k tomu prvnímu, co si děti osvojí, a sice podvědomě. Vývojoví psychologové věří, že kolem desátého roku věku má již většina dětí základy svého hodnotového systému pevně osvojeny a později je už velmi obtížné tento systém změnit. Právě z uvedeného důvodu si většina lidí není vědoma hodnot, které vyznává. Důsledkem je, že o hodnoty se nemá smysl přít a také to, že hodnoty nelze přímo zjistit pozorováním zvenčí (Hofstede, Hofstede 2007).

2.4 Organizační a národní kultura

Dá se říci, že národní kultura je představitelem základních kulturních vzorců, jež determinují charakter a nakonec i podobu firemní kultury. Zároveň i pomocí mechanismů socializace ovlivňuje přímo chování lidí (Bedrnová, Nový 1998, s. 508 – 510). Nelze zde zcela jednoznačně odpovědět, který z uvedených vlivů je silnější. Je možné se opřít o *„organistické teorie založené na analogii organizace, resp. podniku a biologického organismu"*(Bedrnová, Nový 1998 s. 463).

Pro pochopení vztahu podnikové a národní kultury je však příhodnější kulturologický přístup k chápání podniku, neboť umožňuje respektovat sociální skutečnosti, které jsou pro podnik velmi významné (Bedrnová, Nový 1998). Jisté teoretické východisko je možné nalézt v dílech T. Parsonse, význačného představitele strukturního funkcionalismu. Podle Bedrnové a Nového zde metodický rámec spočívá v odlišení čtyř hierarchicky seřazených stěžejních dílčích subsystémů.

Biologicko-organický subsystém – programové prvky, které ovlivňují fyziologickou stránku jednání, psychologický subsystém – potřeby a další motivy jednání, sociální subsystém – soustava sociálních rolí uvnitř skupin, kulturní subsystém – hodnotová a významová základna jednání. **V uvedené posloupnosti subsystémů společenského útvaru každý následující plní řídící funkci vůči předchozímu, tedy kulturní subsystém řídí procesy vytváření a vývoje sociálních norem** (Bedrnová, Nový 1998, s. 464).

2.4.1 Vztah národní a organizační kultury

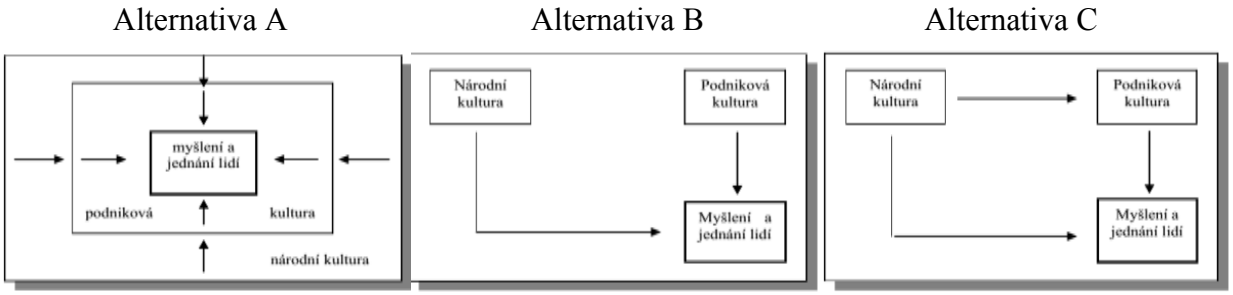
Z předchozího odstavce je možné vyvodit, že národní kultura velmi silně ovlivňuje kulturu organizační a to ze zcela prostého důvodu. Podle Lukášové vytváří organizační kulturu lidé, kteří jsou členy určité národní kultury, do níž se narodili. Obsah národní kultury je podle Lukášové ovlivňován následujícími aspekty*: „utvářením a volbou organizačních struktur, mírou akcentace manažerských funkcí, stylem řízení a způsobem rozhodování v organizaci, představy pracovníků o roli manažera v organizaci."* (Lukášová 2010, s. 57). Na Obrázku č. 3 lze vidět schéma vztahu národní a podnikové kultury a jejich působení na myšlení a jednání lidí.

Alternativa A představuje variantu, kdy mezi oběma kulturami existuje úzká vazba a podniková kultura vychází z národní.

V případě **alternativy B** je myšlení a jednání lidí ovlivňováno národní a organizační kulturou jednotlivě, organizační kultura v tomto případě není ovlivněna národní. Lze totiž nalézt řadu příkladů velmi různých organizačních kultur ve shodné národní kultuře (Bedrnová, Nový 1998).

Alternativa C zobrazuje situaci, kdy je myšlení lidí a jednání lidí ovlivňováno oběma kulturami odděleně, organizační kultura je zároveň ovlivněna kulturou národní. *„Národní aspekt ustupuje do pozadí a je více či méně formován organizačními vlivy.“ „Právě moment konkurence obou vlivů je velmi významný u mezinárodních společností.“*(tamtéž, s. 509).

Obrázek č. 3: Vztah organizační a národní kultury



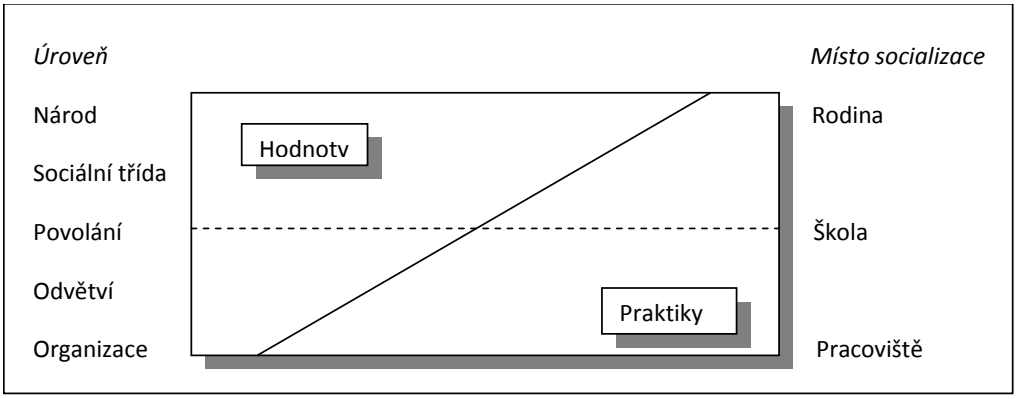
Zdroj: Nový, I. a kol. : Interkulturní management: lidé, kultura a management. Praha, Grada, 1996.

Podle Hofstedeho je organizace sociální systém jiné povahy než je národ a to přinejmenším proto, že jednotliví členové organizace mohou svým způsobem ovlivnit své rozhodnutí o tom, zda do ní vstoupí. Týká se jich pouze v pracovní době a jednoho dne z ní mohou vystoupit (Hofstede, Hofstede 2007, s. 37). Hofstede uvádí, že *„rozdíl mezi národními a organizačními kulturami spočívá v odlišné směsi hodnot a praktik*[5]*“* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 216), jak je ostatně patrno i z Obrázku 4. Uvedené Hofstede doložil dalším průzkumem IRIC[6], zaměřeným na organizační kultury, kde zjistil, že *„úlohy hodnot a praktik jsou v organizacích přesně opačné než na úrovni národů“* (tamtéž).

[5] Znázornění praktik – viz obr. č. 2. Nový a kol. uvádí, že „*právě v odlišení sociálních hodnot a praktik může spočívat klíč k prakticky využitelnému vypořádání se s problémem společných či konkurujících si vlivů národní a podnikové kultury na pracovníka firmy.*“ (Nový a kol. 1996, s. 43).

[6] Institute for Research on Intercultural Cooperation

Obrázek č. 4: Hofstedeho povaha kulturních rozdílů



Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007.

Uvedený výzkum dle Hofstedeho mimo jiné zjistil, že z hodnot zakladatelů, z vizí, které je vedly k založení a rozvíjení společnosti, se tak stávají praktiky zaměstnanců (tamtéž**). Efektivně sdílené praktiky jsou podle průzkumu tím, co vůbec umožňuje existenci mnohonárodních korporací. Jejich zaměstnanci z mnoha různých národností jenom stěží mohou sdílet stejné hodnoty, takže své pracovní činnosti tak regulují a koordinují skrze praktiky rozšířené do celého světa**. Hofstede se tedy zamýšlí nad cestou, kterou se hodnoty do organizace dostávají, pokud hodnoty zaměstnanců závisejí na jiných kritériích, než je jejich příslušnost k organizaci. Podle Hofstedeho je to proces přijímání pracovníků, kdy jejich *„následná socializace v organizaci probíhá jako osvojení praktik, tj. hrdinů, symbolů a rituálů“* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 218).

2.4.2 Modelové přístupy k formování podnikové kultury

Z hlediska strategie formování podnikové kultury a s ní související celkové podnikové strategie lze uvést některé modelové přístupy. Jak uvádí Lukášová, někteří autoři (1979, podle Chakravarthy a Perlmutter, 1992, Thomas a Stumpf, 2003, Rozkwitalska, 2009)vnímají *„kulturní dilema mezinárodního managementu jako záležitost evolučního vývoje myšlení nejvyšších manažerů*“ (Lukášová 2010, s. 63). Lukášová uvádí, že Perlmutter a Rozkwitalska původně rozlišovali tři typy postojů managementu k řízení mezinárodních firem – etnocentrický, polycentrický a geocentrický - EPG. Později k nim Heenan a Perlmutter podle Rozkwitalské přidali ještě čtvrtý postoj – postoj regiocentrický. Původní model EPG se tak rozšířil na model EPGR a Lukášová uvádí, že dle uvedených autorů se v uvedené posloupnosti vyvíjejí i postoje mezinárodních manažerů (Lukášová 2010, s. 63 - 64).

Etnocentrický postoj – nejvyšší management vnímá pracovníky ze země pobočky méně schopné či výkonné než obyvatele země mateřské společnosti. Veškeré postupy a praktiky mateřské společnosti tedy zavádí do poboček. Případné problémy řeší vysláním pracovníka mateřské společnosti. Nedostatkem uvedeného přístupu je dle Lukášové „kulturní krátkozrakost" (tamtéž). Bedrnová a Nový uvedený postoj nazvali globálním přístupem (Bedrnová, Nový 1998).

Polycentrický postoj – znamená podle Lukášové zaměření na „hostitelské" země. Je oproti etnocentrickému postoji méně nákladný (tamtéž). Bedrnová a Nový vnímají i další klady uvedeného postoje a dle uvedených autorů mezi výhody patří hlavně lepší využití komunikačních nástrojů, dále skutečnost, že jednotlivé regionální subkultury dokážou rychleji reagovat na změny v okolí společnosti a konečně spojení dílčích subkultur stimuluje ke kreativitě a podněcuje k růstu (Bedrnová, Nový 1998, s. 511). Lukášová uvádí i nevýhody, za které považuje „omezování mobility" pracovníků mezinárodní společnosti a jisté odstřihnutí zahraničních poboček, což neumožňuje dosahování možných synergických efektů (Lukášová 2010, s. 64).

Geocentrická orientace – Hennan a Perlmutter ji podle Lukášové označují jako „orientaci na svět" (tamtéž). Jsou hledáni nejvhodnější vrcholoví manažeři v rámci všech zemí, aniž je některá národnost upřednostňována. Předmětem podle Bedrnové a Nového jsou hodnotové systémy společné pro většinu jejich členů působících ve všech zemích. Její utváření je značně složité a spočívá v dlouhodobé přípravě, i přesto je uplatňovaná stále častěji (Bedrnová, Nový 1998, s. 515).

Regiocentrický přístup – vzniká z propojení polycentrického a geocentrického přístupu, kdy jsou jednotlivé dceřiné firmy slučovány do regionálních jednotek s obdobnou podnikovou kulturou. Uvedené dle Lukášové umožňuje nacházet harmonii mezi globální integrací a lokální odpovědností (Lukášová 2010, s. 64).

Manažeři velkých nadnárodních společností často zastávají názor, že by organizační kultura mohla zmírnit, nebo dokonce vyloučit vliv národní kultury (Katz 2010). Tento názor je současnou literaturou vyvracen a naopak je zdůrazňován fakt, že nejefektivnější je model, který „směřuje k synergii" a propojuje silné stránky obou kultur (Lukášová 2010, s. 64).

Uvedené přístupy jsou zde uvedeny pro lepší pochopení problematiky kulturních rozdílů při řízení mezinárodních společností. V tuto chvíli zde nebudou zmíněny další modely (např. Adler podle Thomas a Stumpf 2003).

2.5 Obsah a prvky organizační kultury firmy XY

V rámci projektu Sdílené hodnoty došlo na workshopech se skupinkami zaměstnanců ke vzájemné shodě na hodnotách a jejich projevech v každodenních praktikách firmy. Výsledkem workshopu nejvyššího vedení bylo pět hodnot: otevřenost, pozitivní přístup, profesionalita, stabilita a týmový duch. Na uvedených hodnotách se shodli i ředitelé zahraničních poboček a přizvané neformální autority firmy. Zde došlo k doplnění šesté hodnoty, jíž je důvěra. Sdílené hodnoty versus kompetence a jejich projevy jsou součástí Přílohy č. 6, zde pouze heslovitě:

- Jsme otevření (OTEVŘENOST)
- Jsme pozitivní (POZITIVNÍ PŘÍSTUP)
- Jsme profesionální (PROFESIONALITA)
- Jsme stabilní (STABILITA)
- Jsme tým (TÝMOVOST)
- Důvěřujeme si (DŮVĚRA A DŮVĚRYHODNOST)

Zdroj: Výstup z workshopu společnosti XY – interní dokument 2014

Při popisu prvků materiální povahy je nutno zmínit nadstandardní technologické vybavení firmy, ať už provozní a vývojové části, která splňuje nejpřísnější technologické a hygienické normy, tak v administrativní části. Nejmodernější počítačové vybavení, komunikační zařízení umožňující bezproblémové videokonferenční napojení na pobočky v zahraničí. Vzhled loga a dalších symbolů je určován mateřskou společností a přenášen na pobočky.

Jazyk je spíše neformální, pro komunikaci s pobočkami je používán jednotný jazyk - angličtina, pro komunikaci s rusky mluvícími pobočkami bylo vymezeno přechodné období pro komunikaci v ruském jazyce. Rovněž organizační směrnice jsou prozatím překládány jak do angličtiny, tak do ruštiny. Pro vyšší prokazatelnost některých činností a pro následnou snazší kontrolovatelnost je využíváno velké množství formulářů, což poukazuje na silné vyhýbání se nejistotě, která je jak v ČR

(74), tak v Rusku (95) velmi silná (blíže viz Tabulka č. 1 v kapitole 4.1.3 a kapitola 4.1.4 níže).

2.6 Shrnutí kapitoly

Obecně se dá říct, že kulturu je možné chápat jako vše, co vytvořil člověk a co ho obklopuje. Může mít nejrůznější podobu, ať už materiální nebo duševní - myšlenky, ideje případně vztahy. Je možné ji rozlišovat na národní a organizační. Národní kultura představuje 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 (Nový, Schroll 2005).

Naopak organizační kultura (podniková, firemní) je určitým systémem hodnot, chování či norem, které byly vytvořeny skupinou členů organizace a které dopomáhají k vypořádání se s problémy souvisejícími s fungováním firmy dovnitř i navenek. Přistoupivší členové by se s danou kulturou měli ztotožnit. Je představována třemi základními prvky, kterými jsou artefakty, hodnoty a normy a základní přesvědčení. Hofstede sestavil model firemní kultury, jenž je zobrazován pomocí cibulového diagramu, kde jádrem jsou kulturní hodnoty a slupkami pak praktiky (symboly, hrdinové a rituály). Vztah mezi národní a organizační kulturou se vyznačuje nadřazeností té národní, která ji také z velké části ovlivňuje pomocí mechanismů socializace. Základním rozdílem mezi oběma kulturami je jejich odlišná sociální povaha – členové podnikové kultury se mohou, na rozdíl od té národní, svobodně rozhodnout o setrvání ve skupině a jsou její součástí pouze v určitý časový okamžik.

Základním přístupem pro formování podnikové kultury v nadnárodních společnostech je model EPGR, který rozlišuje čtyři typy postojů managementu k řízení mezinárodních firem – etnocentrický, polycentrický, geocentrický nebo regiocentrický. Každý z modelů má své výhody a nevýhody a určité náklady. Podle Lukášové je však za nejefektivnější považován model, který směřuje k synergii.

V další kapitole se zaměřím na jednu z hlavních cest zprostředkování organizační kultury. Jsou jimi personální činnosti, z nichž za nejdůležitější považuji personální výběr a adaptační proces zaměstnance. Vzhledem k cíli práce se zaměřím právě na adaptační proces.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA A ADAPTACE JEDNOTLIVCE NA NI

„Podniková kultura je mimo jiné[7] *dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.“* (Bedrnová, Nový 1998, s. 469). Vývoj, při kterém se jedinec stává součástí pracovní skupiny a vztahů v rámci skupiny se nazývá sociální adaptace, která může mít různou formu i obsah (Bedrnová, Nový 1998).

Při vstupu do nového zaměstnání se jedinec musí přizpůsobit různorodým činnostem a procesům, odehrávajícím se v rámci organizace. Podle Kocianové lze vymezit tři nejdůležitější oblasti, na něž se musí nováček adaptovat: *„na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnosti (pracovní adaptace)*[8]*, na sociální podmínky, tj. vztahy na pracovišti (sociální adaptace)*[9]*“* (Kocianová 2010, s. 130-131).

Vzhledem k tématu bude další část práce zaměřena na sociální a kulturní adaptaci. Noví pracovníci se ve společnosti největší mírou adaptují prostřednictvím získaných informací o jednotlivých oblastech organizační kultury a tréninkem sociálních dovedností, které umožní přizpůsobit se novému sociálnímu prostředí (Bedrnová, Nový 1998).

Proces pomáhající zaměstnancům adaptovat se na organizační kulturu nazývají autoři Robbins a Coulter socializací[10] (Robbins, Coulter 2004). Během ní poznávají zaměstnanci různými způsoby organizační kulturu, což nejčastěji probíhá prostřednictvím sdílení historek, rituálů, materiálních symbolů a jazyka daného podniku

[7] Organizační kultura je dle Robbinse podporována třemi praktikami: personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializaci (Robbins 2004)

[8] Cílem pracovní adaptace je podle Kocianové „ *vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. Závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace*“ (Kocianová 2010, s.130).

[9] Práce probíhá vždy v určitém sociálním prostředí, v souvislosti s podnikem se to nejčastěji děje v konkrétním oddělení nebo pracovní skupině. Všude, kde jsou aktéry lidé, dochází k vzájemné komunikaci tím i k utváření mezilidských vztahů. Právě přizpůsobení se těmto podmínkám je cílem sociální adaptace (Kocianová, 2010). Adaptace na nové sociální prostředí probíhá většinou neformálním způsobem čili spontánně, pomocí interakce s kolegy.

[10] Socializace je v psychologickém slovníku obecně charakterizována jako „*postupné začleňování jedince do společnosti prostřednictvím nápodoby a identifikace; součástí socializace je přijetí základních etických a právních norem dané společnosti*“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 548).

(tamtéž). Socializace v organizaci je procesem, díky němuž se jedinec učí poznávat hodnoty, normy a žádoucí způsoby chování zavedené v dané organizaci a toto mu umožňuje stát se jejím členem, plnit pracovní úkoly a vykazovat dobrou pracovní morálku (Nakonečný 2005). Právě utváření dobrých pracovních návyků podporuje dobrou pracovní morálku a zároveň může napomoci k vytvoření pozitivního vztahu k práci v dané organizaci a rychlejšímu zařazení se (tamtéž). Obecně by měl jedinec pochopit způsob života v dané organizaci, co je zde zvykem, jak spolu lidé jednají, chovají se k sobě, jaká platí (mnohdy nepsaná) vnitropodniková pravidla či jaké její členové vyznávají hodnoty. Kocianová uvádí, že adaptace probíhá po formální i neformální linii a právě neformální adaptaci považuje mnohdy za významnější a efektivnější (Kocianová 2010, s. 133).

Řízení adaptačního procesu je podle Bedrnové a Nového rozděleno na základě dvou hledisek:

- hledisko pracovníka - soustředí se na rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb,požadavků a na pracovní spokojenost
- hledisko firmy - cílem je rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a firmou (Bedrnová, Nový 1998, s. 322)

Podle Bedrnové, Nového hlavními a rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou vedoucí zaměstnanci. Kromě nich se na řízení adaptace podílí i personální útvary. „*Ty jsou nápomocny ve shromažďování podkladů, metodickým vedením, kontrolou průběhu adaptace apod.“* (Bedrnová, Nový 1998, s. 322).

Adaptace je podle Bedrnové a Nového chápana obecně jako „*proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám*“ a pracovní adaptace pak coby „*proces vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly*“ (tamtéž). Z toho plyne, že objekty řízení adaptačního procesu nejsou pouze noví zaměstnanci, ale jsou jimi i zaměstnanci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším období, např. ženy po rodičovské dovolené, zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení (přechod z jednoho útvaru do druhého) a pracovní skupiny, např. při zavádění nových inovačních změn (tamtéž).

Kocianová uvádí, že *„adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace pracovníků v organizaci“* (Kocianová

2010, s. 133). Podle Bedrnové a Nového je při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance potřeba vycházet z několika zásad:

- obsah má reflektovat složitost a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat, což je nutno zohlednit i v délce a formě adaptačního programu
- při tvorbě adaptačního programu je třeba brát ohled na úroveň vzdělání a délku předchozí praxe
- adaptační program má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka (Bedrnová, Nový 1998)

V nadnárodních společnostech jsou adaptační procesy plánovité a důkladně řízené. Mají formu školících programů, management se učí fungování podniku praxí na jednotlivých úsecích apod. Dobrá organizační kultura by měla omezovat konflikty uvnitř podniku, usnadňovat spolupráci i být zdrojem motivace (Lukášová, Nový 2004, s. 37-41). Ne vždy se jednotlivec ztotožní s organizační kulturou, proto byly provedeny výzkumy toho, jak vnímají jedinci praktiky ve své organizaci. *„Ukázalo se, že hodnoty jednotlivců a to, jak vnímají praktiky, navzájem souvisí.“* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 231). Tato skutečnost vedla k vymezení následujících dimenzí:

- **„odcizení“** kdy jednotlivec vnímá všechny praktiky negativně (především mladší, méně vzdělaní, kteří nebyli manažery)
- **„potřeba podporující organizace“**, kdy jednotlivec (především s nižším vzděláním a staršího věku, většinou ženy) potřebuje jasně vymezit pracovní situaci
- **„osobní potřeba výsledků“** jedince jako zásluha ku prospěchu celé organizace
- **„demonstrativní maskulinita“** znamená, že práci je potřeba se podřídit tzn. přinášet oběti
- **„uspořádanost“**, kdy jedinec má uspořádané hodnoty, pak vnímá firmu jako lépe uspořádanou
- **„autoritářství“**, u kterého je zřejmé, že jedinec (především méně vzdělaný, většinou ženy) potřebuje vzhlížet k autoritě a proto není žádoucím jevem, když je autorita podkopávána (Hofstede, Hofstede 2007, s. 231).

Lukášová dále uvádí, že uchazeči mají určité penzum informací o firmě dříve, než nastoupí. Kulturní aspekty jsou ve velké míře jedním z měřítek, podle nichž se

rozhodují, zda se o místo v dané organizaci budou ucházet. Uchazeči se mnohdy již předem snaží o seznámení s kulturou organizace a dokonce se již předem snaží s hodnotami organizace ztotožnit. Uvedený proces je považován za jednu z fází předávání organizační kultury. Podle Lukášové ji autoři (Merton 1957, podle Brown, 1995) označují anticipační socializace nebo předvolba (Brown 1995, podle Lukášové 2010). Kocianová rozděluje tři fáze adaptace:

- fáze před nástupem – kdy se uchazeč rozhoduje pro pracovní místo
- fáze nástupní – nástup nováčka, konfrontace očekávání obou stran, organizace i pracovníka, začátek adaptačního období
- fáze integrační/metamorfózní – kdy nový zaměstnanec překoná odbornou a sociální integraci (Kocianová 2010, s. 132).

3.1 Adaptace zaměstnanců ve firmě XY

Adaptačnímu procesu ve firmě XY je věnována velká pozornost, obzvláště pak u klíčových pozic, na které jsou noví zaměstnanci nabírání. Proces je podrobně rozpracován jak v organizační směrnici mateřské společnosti, tak ve směrnici určené pro zahraniční pobočky společnosti. Individuální adaptační plány se liší podle potřeb pracovní pozice. Cílem procesu adaptace je zajištění přípravy nových zaměstnanců formou individuálních výcvikových činností, které umožňují zaměstnancům porozumět jak technickým podkladům, postupům a metodám potřebným pro jejich činnost, tak specifickým požadavkům zákazníka a to jak interního, tak externího. V neposlední řadě je nutné, aby nový kolega pochopil a přijal firemní zásady, hodnoty a cíle a podle těchto pravidel se dokázal chovat.

Principy adaptačního procesu:

- Individuální adaptační plány se liší podle potřeby pracovní pozice
- Adaptační plán má jednotnou formu (viz Příloha č. 7upravena autorkou)
- Adaptační plán klíčových pracovních pozic pobočky zahrnuje zaškolení v mateřské společnosti v ČR, kdežto adaptační plány ostatních zaměstnanců jsou realizovány pouze na pobočce
- Adaptační proces obsahuje kontrolní body, kde je ověřován stupeň zaškolení zaměstnance

Vzhledem k zaměření práce se budu dále zaobírat pouze adaptačním procesem zaměstnanců poboček.

3.1.1 Adaptační proces ředitele pobočky

Nejdelší část adaptačního procesu tráví v mateřské společnosti nový ředitel pobočky. Zaměstnanec na uvedenou manažerskou pozici je dlouze vybírán a testován, tak aby odpovídal přísným požadavkům na uvedenou pozici. Ideální je výběr kandidáta, jehož vnitřní hodnoty nejvíce souzní s hodnotami firemními. Dle směrnice proběhne nejdříve krátké zaškolení a seznámení pobočce samotné a po týdnu dotyčný odjíždí/odlétá, aby absolvoval cca měsíční adaptaci v mateřské společnosti.

V rámci této části adaptace je kladen velký důraz na praktický nácvik seznámení a práce v systémech, kterých je ve společnosti několik. Dále prochází zaškolením na všech odděleních, nejdéle pak v oddělení obchodu a oddělení produktu, kde musí získat hluboké znalosti o produktu. Důraz je rovněž kladen na samostudium určených směrnic.

V průběhu adaptace je nový ředitel pobočky svěřen do péče mentorovi, kterým je zpravidla obchodní manažer pro uvedenou zemi. Uvedený obchodní manažer je i dle organizační struktury metodickým vedoucím ředitele pobočky. Nováčka provází a zpravidla i tlumočí na jednotlivých odděleních (zpravidla u rusky nebo ukrajinsky mluvících ředitelů, kteří sice splňují požadované odborné vzdělání, ale mnohdy není jejich znalost anglického jazyka na tak vysoké úrovni, aby pochopili některé detaily).

V neposlední řadě jsou seznámeni s manažerskými standardy, zvyklostmi v mateřské společnosti i na pobočce, se symboly a hrdiny firmy, se specifickou terminologií a množstvím zkratek, které se ve firmě používají. Probíhá rovněž několik schůzek s majiteli či generálním ředitelem společnosti s cílem důkladnějšího seznámení se strategií a cíli firmy.

3.1.2 Adaptační proces klíčových zaměstnanců pobočky

Adaptační proces pro uvedené zaměstnance je stejně jako u pozice ředitele rozfázován na adaptaci na pobočce a adaptaci v mateřské společnosti. Z pobočky odjíždí dotyčný nováček až po seznámení s praktikami pobočky, tedy až po třech týdnech. V praxi dochází k různým změnám dle nastalé situace, kdy zdržení může způsobit např. delší doba nutná pro vyřízení víza nebo další nepředvídané události.

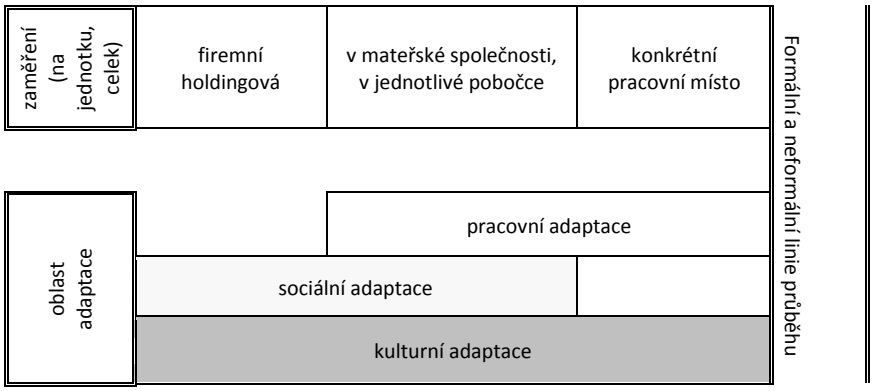
Část adaptace probíhající v mateřské společnosti je kratší, zaměřena čistě prakticky a probíhá především v obchodním oddělení, oddělení produktu na vývoji či vývojové dílně. Prioritou adaptace je dobrá výrobní praxe a znalost produktů a sjednocení senzorické terminologie. Dotyčnému je rovněž přidělen mentor, který jej provází, organizuje schůzky a případně vysvětluje nejasnosti.

Nutno podotknout, že fluktuace v rusky mluvících zemích obzvláště pak v moskevské pobočce je poměrně vysoká, takže oboustranné pracovní zatížení mentorů i školitelů je velmi vysoké. Tato skutečnost příliš nekoresponduje s vysokou hodnotou kolektivismu v dimenzi IDV – jak je patrné z Tabulky č. 1. Obdobné tvrzení plyne i z rozhovoru s ředitelem pobočky, kde v jedné z odpovědí uvádí, že „životnost“ (myšleno průměrná délka pracovního poměru) zaměstnanců v Moskvě je dle jeho názoru výrazně nižší než v ostatních částech země.

Adaptace ostatních zaměstnanců pobočky v mateřské společnosti neprobíhá, i když je samozřejmě plánována stejně jako u zaměstnanců v podkapitole 3.1.1 a 3.1.2. Celá adaptace probíhá pouze na pobočce a z větší části si uvedené zaměstnance zaškoluje ředitel pobočky.

Z výše uvedených podkapitol je patrné, že u uvedených klíčových zaměstnanců je pečlivě plánována hlavně odborná část adaptačního procesu – pracovní adaptace. Vedlejším procesem plánované adaptace je i sociální část adaptačního procesu. Ta však probíhá spíše neformálně. Část kulturní adaptace může proběhnout pouze částečně, jelikož tento proces trvá dlouho. Pro lepší názornost jsem uvedené graficky znázornila na Obrázku č.5. Jak je patrné z přílohy 7, není v průběhu adaptačního procesu zařazeno zaškolení nebo alespoň seznámení s kulturními rozdíly národní kultury mateřské společnosti a národní kultury pobočky, ze které ředitel přijíždí.

Obrázek č. 5: Druhy procesů orientace a adaptace



Zdroj: Vlastní konstrukce na bázi, Kocianová R., Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada 2010.

3.2 Shrnutí kapitoly

Kapitola organizační kultura a adaptace jednotlivce na ni pojednává o přizpůsobení pracovníka organizační kultuře podniku. Noví pracovníci poznávají organizační kulturu podniku na základě procesu socializace, která probíhá formou ztotožnění se s rituály, materiálními symboly či jazykem podniku. V kapitole byly vymezeny tři nejdůležitější oblasti, na které se musí nový zaměstnanec adaptovat:

- na vlastní pracovní činnosti (pracovní adaptace)
- na sociální podmínky (sociální adaptace)
- na kulturu organizace

Adaptační procesy nejsou připravovány pouze pro nové zaměstnance, ale i pro zaměstnance, vracející se na svá původní pracoviště po delší době, pro zaměstnance měnící pracovní pozici, přechází do jiného útvaru a v neposlední řadě i pro pracovní skupiny (při zavádění inovačních změn).

Vzhledem k dílčímu cíli práce, jenž zní „přenos firemních hodnot (praktik) na zahraniční pobočky“, je z uvedené kapitoly patrno, že právě adaptační proces je v procesu přenosu organizační kultury jednou z nejdůležitějších praktik.

V další části je popsána praxe ve vybrané firmě XY, analýza adaptačních procesů zaměstnanců na klíčových pozicích na pobočce. Je patrno, že právě části pracovní adaptace je věnována značná pozornost. Možno rovněž identifikovat chybějící část sociální adaptace a kulturní adaptace, která v závěrečné části práce povede právě k doporučení v této oblasti.

V další kapitole se zaměřím na kulturní dimenze podle Hofstedeho a identifikaci rozdílů mezi sledovanou českou firmou XY a její ruskou pobočkou právě aplikováním Hofstedeho klasifikace kultur. Z přístupů uváděných v úvodu kapitoly 4 jsem se na kulturní dimenze zaměřila právě z důvodu rozsahu dotazníkového šetření v pracovním prostředí nadnárodní společnosti – viz úvod kapitoly 4.1. – a také proto, že je mi blízká Hofstedeho myšlenka, že všichni lidé čelí stejným problémům, které musí řešit a zvládat.

4 KULTURNÍ DIMENZE

Společenské vědy (sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie) zabývající se problematikou kulturních aspektů řízení – dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle kterých by mohly jasně a přehledně ukázat na klíčové rozdíly v jednotlivých národních kulturách. Podle autorů Nový, Schroll-Machl a kol. se lze setkat minimálně se třemi základními přístupy, *„které mají obdobná východiska, avšak rozdílnou míru konkrétnosti a postižení skutečných způsobů chování, jednání a myšlení příslušníků různých kultur"*(Nový, Schroll-Machl a kol. 2003, s. 23).

Autoři Nový, Schroll-Machl a kol uvádí kulturní dimenze[11] podle G. Hofstedeho, kulturní dimenze podle F. Trompenaarse[12] a kulturní standardy podle A. Thomase[13] (Nový, Schroll-Machl &kol. 2003). Vzhledem k rozsáhlému průzkumu, na kterém se podílelo 116 tisíc zaměstnanců mezinárodního počítačového koncernu v 53 zemích světa, bude v práci pojednáno a blíže popsán právě přístup podle G. Hofstedeho. Pro pracovní oblast mi připadá nejvhodnější, jelikož podle Lukášové byl dotazník, který byl ve výzkumu použit *„zaměřen na zjišťování názorů na různé aspekty pracovního života a výzkum preferovaných hodnot"* (Lukášová 2010, s.46).

4.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Mnoho vědců zabývajících se srovnáváním kultur je toho názoru, že mohou být určité kulturní standardy vztaženy k určité základní dimenzi lidského chování a tam mohou být lokalizovány. Průkopníkem těchto úvah je G. Hofstede, který pro napsání studie, vypracoval v roce 1980 dotazník, na němž se podílelo 116 tisíc zaměstnanců nejmenovaného počítačového koncernu v 53 zemích světa. Studie je vzhledem ke svému rozsahu dodnes ojedinělá. Dotazník byl přeložen do dvaceti jazyků. Hofstede

[11] Dimenze je *„aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen"* (Hofstede, Hofstede 2007, s. 29).

[12] F. Trompenaars rozvinul vlastní model kulturních dimenzí. Podle Nového, Schroll-Machl a kol. je*„kultura sdílený systém významů, který funguje jako proces vedoucí k automatickým řešením často se opakujících problémů"* (Nový, Schroll-Machl a kol. 2003, s.25). Tyto problémy jsou trojího druhu: vztah k druhým lidem, vztah k času a vztah k přírodě (tamtéž).

[13] A. Thomas popisuje kulturní standardy jako centrální vlastnosti jedné kultury. Kulturní dimenze jsou Hofstedem i Trompenaarsem vysvětlovány v podobě škál, mají kulturní standardy, jiné pojetí a rovněž vypovídací hodnotu (Nový, Schroll-Machl a kol. 2003). Standardy představují sociální normy, které jsou dle Nového a kol. *„příslušníky určité kultury sdíleny a závazně respektovány"* (Nový, Schroll-Machl a kol. 2003, s. 29), jsou vlastně měřítkem toho, co je v určité kultuře považováno za obvyklé a přijatelné (tamtéž).

uvádí, že vyhodnocení dotazníků vedlo k identifikaci čtyř původních dimenzí: **míra individualismu, resp. kolektivismu; vzdálenost mocenských pozic; převaha maskulinních, respektive femininních hodnot; velká, resp. malá snaha vyhnutí se riziku a nejistotě**. Tyto dimenze později doplnil na základě výsledků studie, kterou provedla skupina vědců v Číně, o tzv. **krátkodobou, respektive dlouhodobou orientaci**.

Dimenze „individualismus/kolektivismus" (IDV Individualism) – na této dimenzi je podle Hofstedeho možné ukázat, do jaké míry se „člověk" nějaké společnosti rozumí jako samostatné, nezávislé individuum nebo spíše jako část nějaké skupiny, která vykazuje hodnoty jako například skupinová solidarita nebo skupinová harmonie. Kolektivismus je typický pro společnosti, ve kterých jsou lidé od svého narození silně začleňováni do silných sociálních skupin. Skupina je vždy primární cíl. Mezi kolektivistické kultury lze zařadit asijské kultury (Japonsko, Čína) a z evropských pak románské (Francie, Španělsko). Pro individualistické kultury je typický akcent na jednotlivce, na jeho odpovědnost, nezávislost a osobní svobodu. Jedinec sám je cílem. Příkladem individualistických kultur je kultura USA a z evropských pak německá (Hofstede, Hofstede 2007). Hlavní rozdíly mezi kolektivistickými a individualistickými společnostmi: pracoviště – viz tabulka v Příloze č. 1.

Rozpětí moci v hierarchii (PDI Power Distance Index) – podle Hofstedeho odráží rozsah společenské akceptace nerovného rozdělení moci v organizaci. V zemích s vysokým rozpětím moci v hierarchii jsou charakteristické organizace svou strmou hierarchií a autoritářským stylem vedení. Spolupracovníci se řídí pokyny nadřízených a vyhýbají se jejich odporu. V zemích s nízkým rozpětím moci je bariéra mezi nadřízenými a spolupracovníky spíše omezená. Spolupracovníci jsou tázáni na názor a jsou vtahováni do rozhodnutí (Hofstede, Hofstede 2007). Hlavní rozdíly mezi společnostmi s malou a velkou vzdáleností moci: pracoviště – viz tabulka v Příloze č. 2.

Dimenze maskulinita/feminita (MAS Masculinity) – tato dimenze popisuje, do jaké míry jsou definovány a od sebe odděleny role pohlaví uvnitř jedné společnosti. Maskulinní společnost je charakterizována materiálním úspěchem, konkurenčním myšlením a silnou orientací na výkon, zatímco femininní společnost klade důraz na kvalitu života, mezilidské vztahy. Tato společnost spíše oceňuje kompromisy a kooperaci (Hofstede, Hofstede 2007).

Hlavní rozdíly mezi femininními a maskulinními společnostmi: pracoviště – viz tabulka v Příloze č. 3.

Vyhýbání se nejistotě (UAI Uncertainty Avoidance Index) – Hofstede ji definuje jako stupeň, ve kterém se členové jedné kultury cítí být díky nejisté nebo neznámé situaci ohroženi. Kultury silně potlačující nejistotu se snaží takovéto situace potlačit skrz zákony, pravidla a předpisy chování. Jsou velice netolerantní vůči odchylujícímu se chování a novým myšlenkám. V kulturách slabě potlačujících nejistotu existuje tolerance vůči odchylkám a jiným názorům myšlení (Hofstede, Hofstede 2007)). Hlavní rozdíly mezi společnostmi se slabým a silným vyhýbáním se nejistotě: pracoviště, organizace a motivace – viz tabulka v Příloze č. 4.

Dlouhodobá orientace (LTO Long Term Orientation) – jedná se o dimenzi, která popisuje základní orientaci v životě člověka, která může být spíše dlouhodobá nebo krátkodobá. Geert a Gert Jan Hofstedeovi vnímají pátou dimenzi následovně: dlouhodobě orientovaní lidé společnosti se vyznačují vytrvalostí, cílevědomostí, tvrdou prací a připraveností se učit, zatímco pro krátkodobě orientované lidi stojí v popředí osobní stálost, respekt před stanovami a tradicí, zachování tváře, zrovna tak opětování dárků a pozorností (Hofstede, Hofstede 2007). Hlavní rozdíly mezi společnostmi s krátkodobou a dlouhodobou orientací: hospodářství a obchod – viz tabulka v Příloze č. 5.

Další dimenze jsou v práci uvedeny pro dokreslení z důvodu zamýšleného doložení srovnání hodnot právě českých a ruských národních dimenzí. Budou sloužit coby teoretický zdroj pro praktickou stránku doporučení, ke které práce směřuje. Uvedené hodnoty bylo v současné době možno získat pouze na webových stránkách společnosti The Hofstede centre.

Pragmatický versus normativní (PRA Pragmatism) – podle Hofstedeho centra vyjadřuje dimenze pragmatický versus normativní způsob, jak jednotlivé národní kultury reagují na fakt, že valnou část světa kolem nás nelze vysvětlit. V normativně orientovaných národních kulturách se lidé snaží vysvětlit okolní dění do co nejvyšší míry. Hledají univerzální pravdu a prokazují velký respekt ke svým tradicím. Vykazují také relativně nízkou orientaci na dosahování okamžitých výsledků a nemají sklony k šetření. Naopak pragmaticky orientované národní kultury nemají takovou potřebu všechno objasňovat a vysvětlovat. Věří, že porozumět životu v celé jeho složitosti je

nemožné. Cílem není život poznat, ale žít. Při hledání pravdy zohledňují pragmatické národní kultury nejen akt samotný, ale také situaci a kontext a čas. Tradice jsou snadno adaptovány na současné podmínky. Tyto národní kultury vykazují také silný sklon k šetření, hospodárnosti a vytrvalosti při dosahování výsledků (The Hofstede centre 2016).

Poslední dimenze byla doplněna na základě informací z webových stránek The Hofstede centre s odkazem na publikaci Hofstede, Hofstede&Minkov 2010. V práci je uvedena pro následné ucelené využití všech dimenzí v praktické části adaptace.

Volnost versus omezování (IND Indulgence) – dimenze byla nalezena na základě Minkovovy analýzy dat z World Values Survey (WVS) 93 zemí.

V knize Cultures and Organisations (Hofstede, Hofstede&Minkov 2010) je definován následovně:*„**indulgence** (volnost) je tendencí k relativně volnému povolení uspokojování základních a přirozených lidských tužeb týkajících se užívání si života a zábavy. Na opačném pólu, **restraint** (omezování) vyjadřuje přesvědčení, že takovéto uspokojení musí být omezováno a regulováno přísnými společenskými normami.“* (Hofstede, Hofstede&Minkov, 2010 s. 281). Tato dimenze úzce souvisí s životním štěstím, kontrolou nad svým životem a důležitostí volného času. Nesouvisí však s majetkem, ale se schopností si život užít (Hofstede, Hofstede&Minkov 2010, s. 286).

4.1.1 České kulturní dimenze dle Hofstedeho

Dimenze vzdálenosti moc i(PDI)- v této kapitole jsou nejprve uvedeny a komentovány výsledky kulturních dimenzí České republiky vyplývající z Hofstedeho výzkumu: bodové hodnocení **České republiky v oblasti rozpětí moci** (57) ukazuje, že Češi akceptují hierarchické uspořádání ve společnosti a spojují vyšší postavení s určitými privilegii. Lze říci, že akceptují postavení nadřízeného a s tím spojené možnosti požadavků a rozkazů očekávají. Zároveň ale očekávají a vyžadují pozornost směrem od nadřízeného k podřízeným a její nedostatek vede ke ztrátě motivace (The Hofstede centre 2016).

Individualismus versus kolektivismus (IDV)- Česká republika tíhne se svým hodnocením k individualismu (58). Znamená to, že česká společnost očekává, že se jedinci starají sami o sebe, případně o jejich nejbližší rodinu. V pracovně-právních vztazích to znamená, že smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je realizována

tak, aby byla oboustranně pro oba jedince výhodná a také to, že řídící funkce jsou spíše v rukou jedince než v rukou většího společenství (The Hofstede centre 2016).

Maskulinita versus femininita (MAS) - s bodovým hodnocením (57) je národní kultura **České republiky** považována za **maskulinní**. Jedinci žijí proto, aby pracovali, a od manažerů se očekává, že budou mít rozhodné a asertivní chování. Důraz je kladen na kapitál, konkurenci a výkon a konflikty jsou řešeny především bojem (tamtéž).

Princip vyhýbání se nejistotě (UAI)- navzdory výše zmíněnému faktu, že **Češi** nepřikládají pravidlům a normám větší význam, mají vysoké skóre (74) ve snaze vyhnout se nejistotě. Kultury s touto tendencí preferují kodexy a pravidla a jejich nerespektování považují za nesprávné. Lidé v takových kulturách potřebují pravidla, i když je příliš nerespektují, mají vnitřní nutkání tvrdě pracovat a za normu považují přesnost a dochvilnost (tamtéž).

Požitek (IND) – s hodnotou (29) se Češi řadí ke společnostem s tendencí k cynismu a pesimismu. Uvedenou dimenzi doplněnou Minkovovem zde zmiňuji okrajově, jelikož se objevuje v níže uvedeném Grafu č. 1. Hodnoty u dimenze Pragmatismus nemám k dispozici, z toho důvodu neuvádím (The Hofstede centre 2016).

4.1.2 Ruské kulturní dimenze dle Hofstedeho

Dimenze vzdálenosti moci (PDI) - jak už bylo výše zmíněno, vykazuje vysokou hodnotu tohoto indexu (93 oproti 57 v ČR). **Rusko** je stát, kde moc ve společnosti je velmi vzdálená, nedostupná. Tento fakt je navíc zvýrazněn skutečností, že tato největší země na světě je extrémně centralizovaná: dvě třetiny všech zahraničních investicí směřují do Moskvy, kde je taktéž koncentrováno osmdesát procent veškerého finančního potenciálu. Tento obrovský rozdíl mezi méně či více mocnými lidmi vede k velké důležitosti statusových symbolů. Chování musí reflektovat a reprezentovat postavení ve všech obchodních interakcích: ať už se jedná o návštěvy, vyjednávání nebo spolupráci, vyžaduje se přísně hierarchický přístup. Ke každému úkolu/zadání by měl existovat jasný mandát, z čehož plyne, že zaměstnanci vykonávají pouze takové úkoly, které jim vedení zadá či určí (The Hofstede centre 2016).

Hierarchismus je patrný také v rodinných vztazích či ve škole, kdy děti poslouchají své rodiče a učitele. Podobné postavení je kopírováno i na pracoviště, kde

platí mezi zaměstnanci a zaměstnavateli silně autoritářská pravidla. Naopak mezi kolegy jsou vztahy velmi neformální (Hofstede, Hofstede 2007).

Individualismus versus kolektivismus (IDV) - Rusko má tento index poměrně nízký (39 oproti 58 v ČR) a poukazuje tedy na kolektivistickou zemi, kdy zájem skupiny převažuje nad zájmem jedince. Pokud mají Rusové v plánu jít ven s přáteli, tak doslova říkají „MY s přáteli" namísto „JÁ s přáteli", pokud mluví o bratrech a sestrách, tak to mohou stejně dobře být jejich bratranci/sestřenice, takže nižší skóre v této dimenzi se dokonce projevuje na jazykové úrovni. Vztahy hrají nenahraditelnou úlohu v získávání informací, v poznávání nových lidí nebo pro úspěšné jednání. Musí však být osobní, autentické a založené na důvěře, než se jeden zaměří na samotné úkoly (The Hofstede centre 2016).

Mladší manažerská generace se liší od generace před rozpadem Sovětského svazu. Prahnou po obchodních úspěších a vítězstvích. Je možné pozorovat výrazně zvýšenou fluktuaci zaměstnanců, kdy mladí manažeři a specialisté, kteří získali zkušenost v tržním hospodářství, se snaží o získání i tržně výhodnější pozice na trhu práce (Kappel, Rathmayr, Diehl-Želonkina 1994).

Silné stopy ve vztahu občana a státu zanechal především sovětský kolektivismus. Velká většina občanů věří, že stát se o ně postará, i když nebudou pracovat. Je zde patrná silná loajalita. Kolektivismus je možné sledovat také na pracovišti, kde zaměstnanci pracují společně na zadaném úkolu, přičemž jeho úspěšné splnění je úspěchem celé skupiny, nikoliv jednotlivce a naopak.

Maskulinita versus feminita (MAS) – Ruské relativně nízké skóre (36 oproti 57 v ČR) může překvapit, pokud vezmeme v potaz jasnou preferenci symbolů statusu, ale ty se v Rusku vztahují k vysoké vzdálenosti moci, jak je uvedeno výše. Při bližším prozkoumání zjistíme, že Rusové v pracovním prostředí stejně tak, jako když potkají cizince / neznámou osobu, raději podceňují své osobní úspěchy, příspěvky a schopnosti. Mluví skromně o sobě, vědcích, výzkumnících nebo doktorech a většina z nich očekává skromnou životní úroveň. Dominantní chování je akceptováno ze strany nadřízeného, ale rozhodně není vhodné ze strany kolegů nebo osob na stejné úrovni (The Hofstede centre 2016). Všechna učiněná rozhodnutí plynou „shora". Důraz je kladen na vítězství v jednáních, i když se prezentuje vzájemná výhodnost obchodu. Na základě těchto znaků je ruská společnost maskulinní, i když Hofstede ji charakterizuje jako výrazně

femininní – zejména na základě sociálního státu a vřelým osobním vztahům (Kappel, Rathmayr, Diehl-Želonkina 1994).

Princip vyhýbání se nejistotě (UAI) - Rusové (95 oproti 74 v ČR) si potrpí na dodržování formálního postupu a potřebný respekt k hierarchickému uspořádání. Jednáním předsedá autorita, která jej zahajuje i řídí. Ostatní členové jednání smí mluvit až po vyzvání. Díky těmto a dalším zvyklostem je vyhýbání se nejistotě na velmi vysoké úrovni. Patrné je to také v partnerských vztazích, kdy si i manželé vykají (Kappel, Rathmayr, Diehl-Želonkina 1994). Cítí se velmi ohroženi nejednoznačností situací, a zřejmě proto ustanovili jednu z nejkomplexnějších byrokracií na světě. Taktéž detailní plánování a briefing jsou velmi běžné. Rusové preferují mít informace o pozadí a kontextu situace. Rusové se jeví jako velmi formální a udržují si odstup, pokud jednají s lidmi, které považují za cizince (neznámé). Formalismus je ovšem taktéž chápán jako známka respektu (The Hofstede centre 2016).

Požitek (IND) – z výsledku (20) je dobře patrná zdrženlivá nátura Rusů. Obdobně jako u Čechů (The Hofstede centre 2016).

4.1.3Srovnání hodnot českých a ruských kulturních dimenzí

Číselné a grafické srovnávání (viz Tabulka č. 1 a Graf č. 1) obsahu národních kultur napomáhá managementu uvědomit si jednotlivé diference v národních kulturách a pochopit chování národních kultur.

Tabulka č. 1: Srovnání hodnot českých a ruských kulturních dimenzí[14]

	PDI	**IDV**	**MAS**	**UAI**	**LTO**[15]	**IND**
Česká republika	57	58	57	74	13(70)	29
Rusko	93	39	36	95	-- (81)	20

Zdroj: Hofstede, Hofstede 2007, The Hofstede centre 2016

[14] V Tabulce č. 1 jsou pro uvedeny hodnoty z Hofstedeho publikace a z webu The Hofstede centre.

[15] V tabulce č. 1 je možno u dimenze LTO (dlouhodobá orientace) zaznamenat dvě hodnoty, což je způsobeno různými hodnotami nalezenými v publikaci Hofstedeho a ve srovnávacím grafu na webových stránkách. Z důvodu uvedeného rozporu v dohledaných údajích jsem uvedla pouze obecné vysvětlení k dimenzi LTO, u jednotlivých zemí jsem je však dále neuváděla.

Graf č. 1: Srovnání dimenzí ČR, Rusko podle The Hofstede centre

Zdroj:The Hofstede Centre 2016

4.2 Zařazení z hlediska dimenzí G. Hofstedeho

Následující Tabulka č. 2 zobrazuje Hofstedeových pět dimenzí národních kultur a jejich konkurenční výhody.

Tabulka č. 2: Pět dimenzí národních kultur podle G. Hofstedeho a jejich konkurenční výhody

MALÁ VZDÁLENOST MOCI	**VELKÁVZDÁLENOST MOCI**
Přijímání odpovědnosti	Disciplína
SLABÉ VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ	**SILNÉ VYHÝBÁNÍ SE NEJISTOTĚ**
Základní inovace	Přesnost
KOLEKTIVISMUS	**INDIVIDUALISMUS**
Oddanost zaměstnanců	Manažerská mobilita
FEMININITA	**MASKULINITA**
Výrobky na zakázku	Hromadná výroba
Osobní služby	Efektivnost
Zemědělství	Těžký průmysl
Potraviny	Chemie
Biochemie	Těžká chemie
KRÁTKODOBÁ ORIENTACE	**DLOUHODOBÁ ORIENTACE**
Rychlé přizpůsobení se	Rozvoj nových trhů

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007

Cílem analýzy českých a ruských dimenzí kultury je poukázat na možné rozdílné či odlišné hodnoty, postoje k práci a přesvědčení, jejichž vliv se může promítnout do česko-ruské spolupráce na půdě společnosti XY. Jak však uvádí Hofstede „*co je dobré či špatné, záleží vždy na tom, kam chcete, aby organizace směřovala a kulturní charakteristika, která je přínosem v jednom případě, může být v jiném případě nevyhnutelně zátěží.*"(Hofstede, Hofstede 2007, s. 233). Hofstede rovněž uvádí, že „*implicitní modely v myslích lidí jsou dány především kombinací vzdálenosti moci a vyhýbání se nejistotě*" (Hofstede, Hofstede 2007, s. 257). Hofstedeho zmiňuje, že rozdíly ve vzdálenosti moci je možné zvládat snadněji než rozdíly ve vyhýbání se nejistotě. I zde však podotýká, že nadnárodní operace vyžadují značnou důvěru, než je v zemích s vysokou hodnotou vzdálenosti moci obvyklé (tamtéž).

Tabulka č. 3: Hofstedeho dimenze národních kultur v česko-ruském porovnání

Dimenze	**ČR***	**RU**	**Praktiky ve firmě XY, které mohou být ruským zaměstnancem vnímány odlišně**
Vzdálenost moci (PDI)	57 Střed	93 velmi vysoká	- od zaměstnanců se očekává vlastní iniciativa - ideální šéf je demokratický a je schopný - uplatňování řízení podle cílů MBO
Vyhýbání se nejistotě (UAI)	74 Vysoká	95 velmi vysoká	-ve firmě existuje množství formálních zákonů (vyhovuje oběma zemím) - vše co je možné standardizovat, je standardizováno (vyhovuje oběma stranám)
Kolektivismus/individualismus (IDV)	58 střed	39 kolektivist.	- předpokládá se, že při přijímání a povyšování zaměstnance záleží na jeho znalostech a dovednostech a na příslušných pravidlech -úkol je důležitější než vztahy - špatné pracovní výsledky zaměstnance nebo nabídka vyššího platu jsou sociálně přijatelnými důvody pro ukončení zaměstnání - nominace na zaměstnance kvartálu, roku
Maskulinita/femininita (MAS)	57 Maskulinní	36 femininí	- spravedlivé odměňování, každému podle jeho výsledků -očekává se, že zaměstnanec bude usilovat o postup a kariéru

*V tabulce jsou uvedeny hodnoty dimenze a zařazení

Použijeme-li pro srovnání dimenze v ČR a Rusku v Tabulce č. 3 na konkrétních případech nebo firemních praktikách společnosti XY, pak získáme přehled shod či rozdílů pro následnou kulturní část adaptačního procesu. V tabulce jsou uvedeny firemní praktiky, které jsou pro nové zaměstnance nejvíce názorné a pochopitelné.

4.2.1 Analýza dimenzí na základě rozhovorů s manažery

Velmi přínosné pro dokreslení situace jsou jistě rozhovory s manažery z mateřské společnosti a z moskevské pobočky. Po krátkém vysvětlení problematiky dimenzí podle Hofstedeho jim byly vzhledem k jejich pracovnímu vytížení zaslány dotazy emailovou cestou. Jednalo se o následující dotazy: *1. Zajímají mne Vaše vlastní zážitky a postřehy ve styku s Čechy / Rusy, při nichž se dotyční chovali jinak, než jste očekával? Byly pro Vás některé z uvedených projevů nepochopitelné nebo nesrozumitelné? 2. Napadá Vás nějaká konkrétní situace? (z pracovního jednání, z návštěvy u kolegů atd.). 3. Myslíte si, že existují nějaké kulturní rozdíly mezi našimi národy? 4. Jak vnímáte vztahy s kolegy v mateřské společnosti? /na pobočce?* Doplňující dotazy byly kladeny v rámci osobního rozhovoru.

Z odpovědí obou manažerů jsou pro tyto účely vybrány pouze některé aspekty, které korespondují s dimenzemi G. Hofstedeho.

Z odpovědí ředitele mateřské společnosti:

- „P*řekvapilo mne, když se manažer zeptal, jaký formulář má ke splnění zadaného úkolu použít? Přitom zadaný úkol vyžadoval spíše kreativní řešení?*“ může se jednat o specifikum firemní kultury, ale rovněž o dimenzi vzdálenosti moci, ve které vykazuje Rusko velmi vysokou hodnotu – viz Tabulka č. 1 a 3.
- „*Vnímal jsem, že pouze očekávají jasná direktiva, byť bych někdy uvítal i zpětnou vazbu či diskuzi nad daným problémem*“ uvedené opět silně koresponduje s vysokými hodnotami vzdálenosti moci.
- „*Při první cestě po pobočkách v rusky mluvících zemích mě zarazil výrazný rozdíl v životní úrovni měst a vesnic, rozdíl mezi jednotlivými regiony. Na tehdy malé pobočce bylo zaměstnáno několik zaměstnanců, kteří byli v příbuzenském poměru*“ uvedené koresponduje jak s dimenzí individualismus versus

kolektivismus, tak s principem vyhýbání se nejistotě. Rusové usilují o snížení rizika, např. i zaměstnáváním svých blízkých, příbuzných a pak je možné vztah na pracovišti přirovnat k rodinnému vztahu.

- „*Udivil mne takřka mizivý počet žen hlásících se na ředitelskou pozici, byl jsem informován, že na významných postech dominují muži* " Koresponduje s dimenzí maskulinita versus femininita, i když právě hodnota této dimenze je v Rusku kupodivu nízká – viz vysvětlení v kapitole 4.1.2
- „*Trochu úsměvné pro mne bylo upozornění, že v obchodě lze jednat nepřetržitě po celý rok, s výjimkou konce roku a první poloviny ledna. Rusové si většinou spojují svátky a dovolenou a mnohdy vyjíždí do zahraničí*", „*Rovněž jsem si zvykl na skutečnost, že kolem oběda mi na pobočce nikdo telefon nezvedne, oběd je „svatá" věc, společenská záležitost"*. Možno rovněž přiřadit k nízké hodnotě maskulinity.

Z odpovědí ředitele ruské pobočky, kde je pro upřesnění či vysvětlení nutno poznamenat, že moskevský ředitel pobočky získal předchozí pracovní zkušenosti převážně v rakouské společnosti. Tato skutečnost možná vysvětluje jeho tvrzení, že neshledává přílišné rozdíly mezi českou a ruskou národní kulturou.

Nebylo zprvu jednoduché jej pro uvedený rozhovor emailovou cestou získat, což je možné si vysvětlit upřednostňováním pracovních vztahů na stejné úrovni, vyjádřeno dimenzemi – velká vzdálenost moci. K úspěchu v podobě několika odpovědí napomohlo až osobní setkání na firemním večírku, které přispělo k větší vstřícnosti.

- „*Vzpomínám si, že když jsem začínal působit v rakouské společnosti, překvapil mne princip workshopů a brainstormingů. V Rusku se podřízení kolegové zapojovali do diskuse, pouze pokud byli předsedajícím vyzváni*." Potvrzuje vysoké hodnoty v dimenzi vzdálenosti moci.
- „*Rusko, je obrovská země, s velkým počtem obyvatel a potřebuje silnou politickou moc, která to vše zvládne, reformy přináší spoustu změn, úprav zákonů, zmatků a korupce. Ta je dána historicky. Carští důstojníci si úplatky sami vyžadovali, jelikož nedostávali plat."* Rovněž potvrzuje vysoké hodnoty v dimenzi vzdálenosti moci.

- „*Rusové rádi a ve velkém slaví svátky. Není příliš vhodné v tato období plánovat obchodní schůzky. To je však myslím stejné i v Čechách*.“ Zjevně možno vztáhnout ke vztahové dimenzi femininity.
- „*Připadá mi, že se někdy lidé (mluví o Rusech) na veřejnosti tváří zbytečně vážně až nepřátelsky, odsud možná rčení: „není náš, Bůh ví, co si myslí“ a přitom dokážou být srdeční, zdvořilí a velmi pohostinní*“. Zde vnímám silnou hodnotu kolektivismu.

Odpovědi plně nekorespondují se zadanými otázkami. Z rozhovoru byly vybrány pouze části odpovědí nebo spíše vyprávění, které je možné přiřadit k Hofstedeho dimenzím.

4.3 Shrnutí kapitoly

Kulturní dimenze se snaží o jasné a přehledné vymezení odlišností jednotlivých národních kultur pomocí vybraných kritérií. Podle Nového, Schroll-Machl existují tři základní přístupy – kulturní dimenze dle G. Hofstedeho, kulturní dimenze dle F. Trompenaarse a kulturní standardy podle A. Thomase.

Hofstede vymezil pět kulturních dimenzí, které definoval pomocí vybraných charakteristik. Kulturní dimenze rozdělil podle následujících aspektů:

- Vzdálenost moci
- Vyhýbání se nejistotě
- Kolektivismus / Individualismus
- Feminita / Maskulinita
- Krátkodobá nebo dlouhodobá orientace
- Pragmatismu
- Dimenze požitku (volnost /omezování)

Česká národní kultura dle Hofstedeho vykazuje průměrnou vzdálenost moci, kdy lidé akceptují nadřízeného a pracují na základě jeho požadavků, ale zároveň požadují zpětnou vazbu. Ve společnosti převažuje mírný individualismus a maskulinismus. Naopak vysoké skóre dosahují ve vyhýbání se nejistotě. Typická je také krátkodobá orientace, kdy jsou lidé netrpěliví v čekání na výsledky.

Hodnoty kulturní dimenze pro Rusko se od českých liší, i když u některých dimenzí není rozdíl až tak markantní. Dimenze vzdálenosti moci dosahuje vysoké hodnoty a značí tedy respekt vůči autoritám. Jedná se o kolektivistický národ, kdy zájem skupiny převažuje nad zájmem jednotlivce. Rusové jsou dle Hofstedeho femininním národem, právě v z důvodu své vztahovosti, i když se projevují spíše coby maskulinní (důraz na úspěch v jednáních a soutěživost). Také si velmi potrpí na dodržování pravidel a mají respekt k hierarchickému uspořádání, což je potvrzením vysoké úrovně vyhýbání se nejistotě.

Z prolínající se praktické části, konkrétně z rozhovorů s manažery je možno z několika krátkých kazuistik usuzovat na jednotlivé dimenze a možné praktiky, které mohou být zaměstnanci v rusky mluvících zemích vnímány odlišně právě z důvodu rozdílných hodnot u některých dimenzí – viz Tabulka č. 3. Uvedené kazuistiky, příklady a přiřazení budou sloužit coby podklad ke vzdělávací akci v části doporučení.

5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Poznat a dokázat popsat obsah kultury organizace není vůbec jednoduché. Podle Lukášové jsou k tomu přinejmenším dva důvody:

- jedná se o velmi složitý a obtížně postižitelný jev
- pro členy organizace je „*kultura zvyková a z větší části neuvědomovaná*“ (Lukášová, Nový 2004, s. 75).

Nastoupí-li nový zaměstnanec, vnímá kulturní aspekty organizace poměrně ostře. Stejně jako cizinec vnímá nejdříve vnější signály, jako jsou vybavení organizace, způsob mluvy, oblékání atd., až později začne objevovat záležitosti méně viditelné – jak se „věci v organizaci dělají“, co je v organizaci oceňováno a za jaké projevy může přijít trest. Nováček rovněž až posléze zjišťuje, jak zaměstnanci myslí. Člověk, který pracuje v organizaci déle, však daný způsob myšlení považuje za samozřejmost – kulturní aspekty si již neuvědomuje.

„*Jedním z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd užívají k tomu, aby rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií*“ (Lukášová, Nový 2004, s. 75). V souladu s cílem práce jsem vybrala tři typologie ze dvou skupin typologií, a sice typologie formulovaná ve vztahu k organizační kultuře[16] a další dvě ze skupiny typologií formulovaných ve vztahu k chování organizace.

5.1 Typologie Ch. Handyho a typologie F. Trompenaarse

Typologie R. Harrisona byla dle Lukášové patrně první typologií organizační kultury, která se výrazně zapsala do povědomí odborné veřejnosti. Ch. Handy rozpracoval Harrisonovy myšlenky v souvislosti s organizační strukturou firmy.

Základem typologie, kterou prezentuje F. Trompenaars ve své knize Riding the Waves of Culture (1993, podle Lukášové 2010), jsou dvě dimenze: **orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost.** Kombinací těchto dvou

[16] Nejznámější typologie můžeme podle Lukášové rozlišit do tří základních skupin typologií organizační kultury: 1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, 2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí, 3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace, (Lukášová, Nový 2004).

dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jimž Trompenaars přidělil metaforické názvy: **rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor** (viz Obrázek č.6).

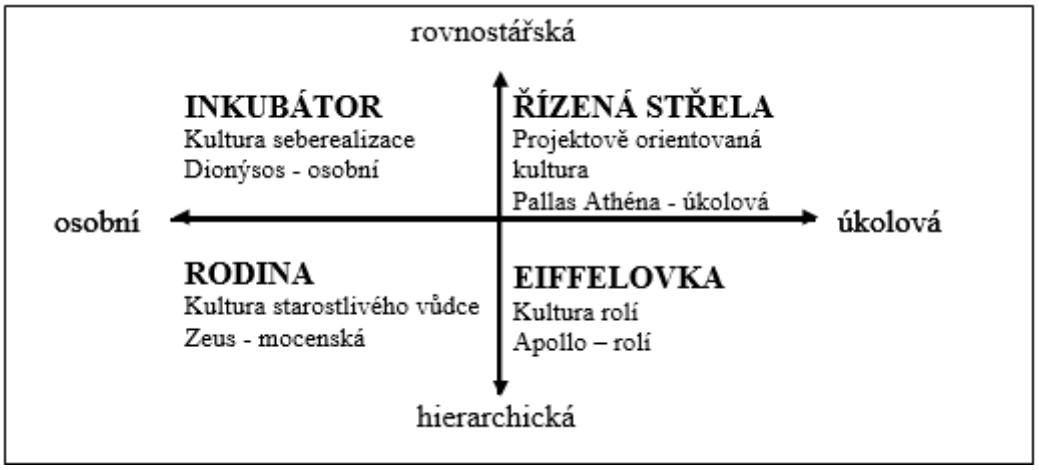
Z podtitulů názvů dimenzí je patrné, že obsah typů je velmi blízký typologii Harrisona a Handyho. Dimenze hierarchie versus rovnost je dimenzí zohledňující organizační strukturu organizace, druhá Trompenaarsova dimenze pak postihuje převládající styl řízení. Z výše uvedených důvodů jsou v obrázku tyto typologie propojeny do jednoho názorného diagramu. Vzhledem ke skutečnosti, že F. Trompenaars je známý především svými výzkumy konceptů řízení v jednotlivých národních kulturách, je akcentováno na popis jednotlivých typů dle Trompenaarse. Národní vlivy nejsou ovšem podle autora jedinými vlivy, které výskyt těchto kultur v organizacích determinují.[17]

- **Rodina** – využívána pro kulturu, charakteristickou blízkými vztahy členů ve spojení s hierarchií. „Otec“, který stojí v čele rodiny má zkušenosti a autoritu a vše zná a ví co a jak dělat. Tlak, vedoucí k respektování moci a hierarchie, je hlavně morální. Hlavní sankcí je ztráta místa v rodině. Nad rozdílným postavením členů v organizaci se členové nepozastavují, je považováno za normální a přirozené (Lukášová 2010).
- **Eiffelova věž** – jde o kulturu hierarchickou, v níž plnění úkolů znamená naplňování předepsané role. Typické přesné rozdělení rolí a funkcí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Lidé představují „zdroje“ a jsou do rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností (tamtéž).
- **Řízená střela** – je rovnostářská a neosobní. Není orientována na vztahy, ale na úkoly. Hlavním zájmem jsou cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Na rozdíl od kultury Eiffelovy věže, která je rovněž orientovaná na úkoly, musí pracovníci sami hledat cestu, nemají přesně dáno, co je třeba dělat. K tomu musí využívat informací ze zpětné vazby, aby střelu řídili k cíli. Loajalita k profesi a projektům je zde vyšší než loajalita k organizaci. Hodnota lidí se měří mírou dosahování cílů (tamtéž).
- **Kultura inkubátoru** – založena na myšlence, že organizace slouží hlavně pro seberealizaci pracovníků. Autorita je dána především z osobních předností

[17] Menší organizace mají například tendenci ke kultuře rodiny a inkubátoru, zatímco větší organizace ke kultuře řízené střely a Eiffelovy věže (Lukášová, 2010).

jednotlivce. Struktura i hierarchie jsou minimální. Ostatní členové organizace jsou tu pro jednotlivce z důvodu podpory, nalézání zdrojů a pomoci při tvůrčí činnosti. Charakteristickým rysem je tendence k inovacím a testování nových myšlenek (Lukášová 2010).

Obrázek č. 6: Typologie kultur podle Trompenaarse doplněna o shodné dimenze z typologie Handyho



Zdroj: Lukášová, R.: Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010

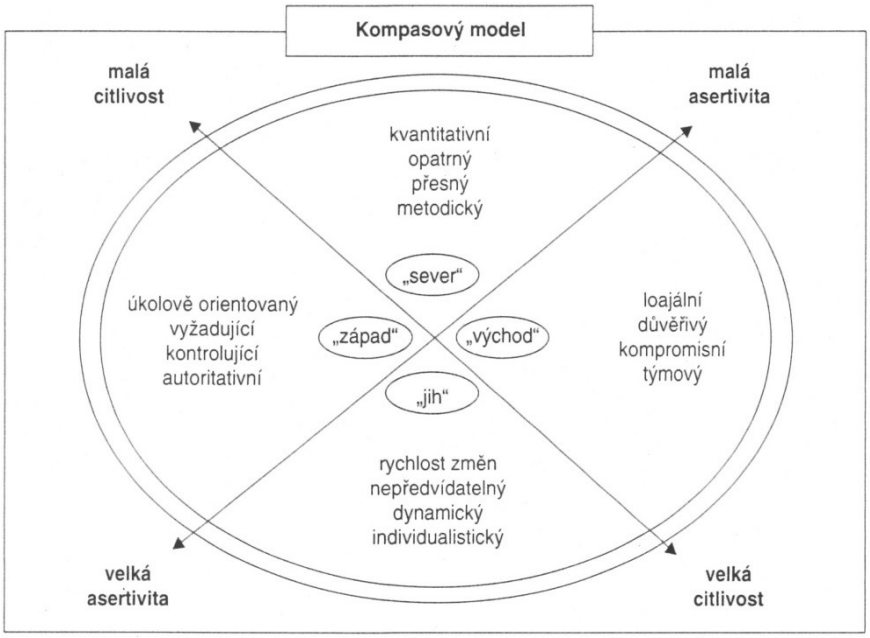
5.2 Kompasový model W. Hall

„*Typologie americké autorky Wendy Hall, kterou autorka označuje jako typologii kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování, objevující se jednak v rámci národních kultur, jednak v rámci kultur jednotlivých společností*“ (Lukášová 2010, s. 117).

Tato typologie podle autorky vychází ze dvou dimenzí, z asertivity a citlivosti. Dimenze asertivity představuje míru rozhodnosti, průbojnosti a prosazování svého, dimenze citlivosti ukazuje na míru přátelskosti. Pro organizace s vysokou mírou asertivity jsou typické projevy jako například individualismus, kontrola, průbojnost, autoritativnost, útočnost, rychlost a rozhodnost. Pro společnosti s vysokou mírou citlivosti zase senzitivnost, loajálnost, důvěřivost, smysl pro týmovou práci a orientace spíše na lidi než na úkoly (Lukášová 2010, s. 120-123). Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy organizačních kultur, které se nazývají styl severní, jižní, východní a západní (viz Obrázek č. 7).

- Severní kulturní styl je podle Lukášové „*málo asertivní a málo citlivý*“ (Lukášová 2010, s. 120). Vyznačuje se důkladností a metodičností. Firmy s takovou organizační kulturou nedělají unáhlená rozhodnutí a jejich úspěch přichází pozvolna, ale za to je stabilní.
- Jižní styl je naopak velmi asertivní a velmi citlivý. Firmy tohoto typu mají dynamický vývoj, pozitivní sklon k riziku a rozhodují se instinktivně. Vnímán jako nepředvídatelný (Lukášová 2010).
- Východní styl je málo asertivní a vysoce citlivý. Orientuje se na vztahy, harmonii v týmu či zachování respektu a prestiže. Rozhodují se na základě konsenzu. Chování je ovlivňováno potřebami partnerů, přijímání rizik se spíše vyhýbají (Lukášová 2010).
- Západní styl je vysoce asertivní a málo citlivý. Předmětem jsou spíše úkoly nežli lidé. Rozhoduje se pomocí faktů, význačné je velice přímé jednání. Emoce jsou skrývány za profesionalitu. „*Dávání pokynů a příkazů je upřednostňováno před kladením otázek a zjišťováním názorů*.“ (Lukášová 2010, s. 122)

Obrázek č. 7: Kompasový model Wendy Hall



Zdroj: Lukášová, R., Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing. 2010, s. 121.

V konceptu W. Hall jsou rozlišovány dvě hlediska organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury. U složek jde o obecně přijaté rozlišení strukturálních

úrovní organizační kultury, tj. rozlišení základních hodnot, vzorců chování a artefaktů a etikety. Naopak segmenty jsou jednotlivci či skupiny jednotlivců, kterých se kulturní styl dotýká (Lukášová 2010, s. 117).

5.3 Typologie organizačního charakteru W. Bridgese

Typologie organizačního charakteru W. Bridgese se zakládá na vztahu mezi chováním organizace a chováním jednotlivce, tedy stejně jako je tomu u W. Hall. Analogicky jako je tomu u šestnácti osobnostních typů známých z dotazníku MBTI[18], vyvinul William Bridges osm protikladných tendencí[19]:

- extroverze versus introverze (E - I)
- smyslové versus intuitivní vnímání (S - I)
- analytické versus citové zpracování (T – F)
- usuzování versus vnímání (J – P)

Extravertní (E) / introvertní (I) organizace – Extrovertní organizace se vyznačuje otevřeností, rychlým jednáním a řídí se tržními podmínkami či přáním zákazníků (Bridges 2006, s. 32). Naopak introvertní organizace se vyhýbá unáhleným rozhodnutím, shromažďuje velké množství informací a následně je vyhodnocuje, rozhoduje bez větších diskuzí.

Smyslově vnímající (S) / intuitivní organizace (N) – jde o směr, jakým společnost získává informace a jaký druh informace upřednostňuje. Činnost smyslově vnímajících podniků vychází z přesných informací, dodržují řád i standardní postupy, problém je pečlivě analyzován. Intuitivní organizace se naopak nezabývají detaily, ale jde jim o celkový vjem. Orientují se na přítomnost a budoucnost – nové trendy, novinky apod. (Bridges 2006, s. 45).

Myslící (T) / cítící (F) organizace – v této dimenzi je definován způsob rozhodování. Myslící organizace rozhodují velmi kriticky a logicky, patrný je neosobní přístup. Cítící

[18]Bridgesův dotazník OCI (Organizational Character Index) vychází stejně jako MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ze čtyř dvojic protikladných tendencí, původně prezentovaných C. Jungem (Lukášová 2010)

[19] Anglické názvy tendencí a z nich odvozená počáteční písmena: extraversion or introversion E-I, sensing or intuiting S-N, thinking or feeling T-F, judging or perceiving J-P

organizace klade důraz na lidský rozměr – charakter, cit a rozum. Své zaměstnance nekritizuje, ale naopak se je snaží motivovat (Bridges 2006, s. 45).

Usuzující (J) / vnímající (P) organizace - poslední dimenze organizaci typizuje na základě jednání s okolním světem. Usuzující organizace vychází z jasných cílů, definic či postupů. Jejich rozhodnutí jsou nezvratná. Naopak vnímající organizace se vyznačuje častým vyhodnocováním a nerada přijímá konečná řešení.

Žádná z dosud známých teorií není a ani nemůže být vyčerpávající, protože se vždy zabývá jen určitým aspektem organizační kultury. Všechny tyto modely jsou považovány za ideální a v praxi se vždy kombinují mezi sebou (Lukášová, Nový 2004, s. 98). Zároveň uvedení autoři poznamenávají, že výše uvedené typologie byly vyvinuty v odlišných kulturních prostředích a jejich aplikace na naše podmínky je v současné době velmi aktuálním tématem, stejně jako vytváření vlastních typologií.

5.4 Zařazení firmy XY z hlediska typologií

V podkapitole bude využito podobnosti jednotlivých aspektů typologie MBTI a dimenzí organizačních kultur Geerta a Gerta Jana Hofstedeových. K zařazení dle typologie MBTI došlo v rámci projektu Sdílené hodnoty, který ve firmě probíhal v loňském roce. Zapracování společně stanovených hodnot do firemní praxe stále probíhá.

Níže uvedená charakteristika vyplývá z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo na dvacet respondentů, účastníků společného workshopu vedení společnosti, ředitelů poboček v zahraničí a některých klíčových zaměstnanců vybraných dle předem stanovených kritérií napříč společností. Metodologie šetření vychází z nástroje „Organization Character Index“ autora Williama Bridgese. Vzhledem k tomu, že byl použit pouze jeden nástroj a omezený počet respondentů, má šetření jen informativní charakter s omezenou validitou. V kontextu realizovaného workshopu bylo toto šetření použito jako nástroj pro srovnání výstupů vytvořených přímo během workshopu. Ze šetření lze usuzovat na jevy, charakteristiky a tendence popsané v Příloze č. 8. V dalším textu je použito neutrální označení „subjekt“.

Základní charakteristika firmy dle závěru externího poradce - mediátora workshopu: „*jde o subjekt, který je jednoznačně zaměřen extrovertně, tedy ven. Orientuje se na realitu a na detaily. Spoléhá na systémová opatření - na neosobní*

postupy a principy. Dává přednost věcem podrobně vysvětleným a definovaným. Vůči změně je relativně setrvačný. Uvedená „typologie" je charakteristická spíše pro výrobní firmy nebo pro provozní úseky velkých firem" (Závěry z workshopu – interní dokument 2014). Jednotlivé body jednoho z typů charakteru organizace, které poukazují na shodu a zařazení dle konkrétního typu jsou uvedeny v Příloze č. 8. a lze z nich usuzovat a vyvodit typ ESTJ. Nutno zde však připomenout, že se jedná o typologii, ne všechny uvedené body tedy odpovídají charakteru firmy ve všech jejích fázích, ve všech oblastech života firmy. Jak uvádí W. Bridges „*v určitém smyslu existuje tolik charakterů, kolik je organizací*" (Bridges 2006, s. 19).

Dle propojené typologie Ch. Handyho a F. Trompenaarse je možno společnost XY zařadit částečně do typu kultury „Eiffelova věž" potažmo Handyho typ „kultura rolí" a z větší části do typu kultury „řízená střela" potažmo Handyho typu „kultura úkolů/výkonu". Z množství velmi podrobných směrnic a výrobních normativ je možno usuzovat, že kultura je založena na normách, postupech, pravidlech, logice a racionalitě (Lukášová, 2004). Chování je vcelku jasně vymezeno popisem práce a stanovenými normami. Organizační struktura je hierarchická, podobná řeckému chrámu. Zaměstnanci jsou vybíráni podle toho, jak dokážou naplnit jednotlivé role. Uvedené reaguje a odpovídá přísným požadavkům na hygienické a bezpečnostní normy v potravinářském průmyslu.

Kultura Eiffelovy věže však plně nekoresponduje s nepředvídatelností trhu v potravinářském odvětví. Z toho pohledu se firma silně orientuje na úkoly a projekty, které mají být zrealizovány. Je zde důležitá flexibilita, silná zákaznická orientace, přizpůsobivost tržnímu prostředí, důležitá je rychlost reakce, citlivost a kreativita.

Stejně tak je možno i dle kompasového modelu Wendy Hall zařadit firmu XY na „severozápad", i když pro navázání a rozvíjení vztahů se zákazníky je vnímána i značná potřeba „vztahovosti". Obzvláště pak na trzích v rusky mluvících zemích.

5.5 Shrnutí kapitoly

Obsah kultury organizace je velmi obtížně uchopitelný jev, jelikož často vychází pouze ze zvyků uvnitř organizace. Jednotlivé typologie organizační kultury slouží k utřídění a zpřehlednění složitého obsahu sociální reality (Lukášová, Nový 2004, s. 75). Formulují se ve vztahu k organizační kultuře i k chování organizace.

Pro účely této práce byly vybrány tři typologie – podle CH. Handyho a F. Trompenaarse, kompasový model W. Hall a typologie organizačního charakteru W. Bridgese. Základem typologie CH. Handyho a F. Trompenaarse jsou dvě dimenze. První je orientace na úkoly versus orientace na vztahy, druhou pak hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury – rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Kompasový model Wendy Hall charakterizuje typické vzorce chování, které se objevují v podnikových i národních kulturách (Lukášová 2010, s. 117). Vychází ze dvou dimenzí – asertivity a citlivosti, jejichž kombinací vznikají čtyři typy organizačních kultur – severní, jižní, východní a západní styl.

Poslední typologií je typologie organizačního charakteru podle W. Bridgese, která je založena na vztahu mezi chováním organizace a jednotlivce. Vychází z protikladných tendencí, které jsou následující: extroverze vs. introverze, smyslové vs. intuitivní chování, analytické vs. citové zpracování, usuzování vs. vnímání.

V praxi jde především o kombinaci předešlých aspektů a jen zřídkakdy se stává, že by organizační kultura byla ryze vyhraněná jedním či druhým směrem.

V praktické části byla společnost XY zařazena dle uvedených typologií, což napomáhá manažerům k lepšímu pochopení sociální reality. Uvedených zjištění bude využito v doporučeních pro společnost.

6 NÁRODNÍ STEREOTYPY

Problematika národních stereotypů[20] je velmi obsáhlá a snaží se odpovědět na řadu otázek např., jakou roli mají národní stereotypy v době globalizace a evropské integrace? Je naším národním zájmem posilovat své stereotypy nebo je odstranit? Stereotypy nám slouží k usnadnění procesu vnímání, ale v obecné rovině jsou vnímány spíše negativně. Podle Rotha se jedná v podstatě o *„pevná přesvědčení, každodenní kategorizace a typizace okolního světa, jež se vztahují k realitě a ovlivňují ji"* (K. Roth, podle Hrocha 2009, s. 241).

Stereotypy jsou nejčastěji rozdělovány dvojím způsobem na autostereotypy - představy, které máme sami o sobě a na heterostereotypy, tedy představy, které máme o jiných (Hroch 2009). Stereotypy se podle Nakonečného mohou týkat celých skupin nebo určitých druhů obyvatelstva, ale i celých národů (Nakonečný 1970, s. 189). Národním stereotypům nejčastěji podléhá sousední národ, národnostní menšina nebo pracovní síla. Heterostereotypy se mění v závislosti na řadě faktorů, např. historických událostech, jak uvádí Nakonečný. Jinak vnímali Američané Rusy v období druhé světové války a následně v období studené války (tamtéž).

Významný faktor, který by neměl být opomenut je fakt, že spolupráce se členy odlišných kultur je mnohdy ovlivněna rozšířenými stereotypy vycházejícími z hodnocení různých národů tzn., že **jsou zřetelněji vnímány prvky, které jsou s danými stereotypy v souladu než ty, které je vyvracejí** (Hroch 2009). Podle Hofstedeho „*nepřináší styk kulturně odlišných skupin automaticky vzájemné porozumění*" (Hofstede, Hofstede 2007, s. 246). **Většinou utvrdí každou skupinu v jejím vlastním přesvědčení, vlastní identitě. Máme sklon nevnímat členy skupiny jako individua, ale prostřednictvím stereotypů** (tamtéž).

Zajímavé stereotypy o Češích uvádí ve svém článku pro Technet.cz MUDr. F. Koukolík: „*Češi mají být nespolehliví, ateističtí, mít rádi buřty a mučedníky, mít zlaté ručičky, mimořádný smysl pro humor a improvizaci stejně jako pro sebetrýznění, mají být muzikanti, smečka zlodějů, podvodníků a tunelářů, lokajští, zbabělí, záludní,*

[20] Termín poprvé použil americký žurnalista W. Lippmann. Podle Nakonečného jsou stereotypy formy iracionálně založeného posuzování jedinců nebo celých skupin (Nakonečný 1970, s. 189). Základem tohoto posuzování nebo obrazu o někom jsou většinou historicky vleklé předsudky a tradiční interpretace (tamtéž).

neochotní cokoliv obětovat, neschopní vládnout sami sobě a někdy umí dobře hrát hokej.“ (František Koukolík, 2012). Ve stejném článku uvádí F. Koukolík, že západní pozorovatelé považují v současné době Rusy za „*disciplinované, vážné, tvrdě pracující, tajnůstkářské, asertivní, silné a hrdé*“ (tamtéž). Současní Rusové sami sebe naopak považují za kamarádské, možná méně aktivní „pohodáře“ (tamtéž). Na základě seriózního průzkumu mezi více než deseti tisíci občany Ruska mimo jiné vyplynulo, že asi 76 % účastníků průzkumu považuje charakter ruského národa za jedinečný, který není s ostatními národními charaktery srovnatelný (František Koukolík 2012). Za typicky „ruské vlastnosti“ považovali účastníci průzkumu – jedná se tedy o autostereotypy – „*nízkou míru pocitu zahanbení a rozpaků, sklon k dominanci a pocitu síly, živou představivost, vysokou míru otevřenosti, tedy sklon přezkoumávat své sociální, politické a náboženské hodnoty, jakmile se potkají s novými skutečnostmi*“ (tamtéž).

6.1 Zařazení firmy XY

Ve firmě XY, která je silně pro-zákaznicky orientovaná, jsou i kolegové ze zahraničních poboček vnímáni jako zákazníci (ať už interní či externí). Ze strany zaměstnanců není vnímáno žádné výrazné nepřátelství nebo averze vůči kolegům z pobočky, coby zástupců určité národnosti. Uvedené je patrné i z workshopu, kterého se účastnili zástupci managementu, specialisté mateřské společnosti a ředitelé zahraničních poboček. Jedna část byla věnována právě auto- a heterostereotypům.

Účastníci se shodli na několika charakterových vlastnostech národností poboček, rysech[21], které jsou pro nadnárodní společnost přínosné. Zmíním zde opět pouze rusky mluvící národnosti a vnímání českých národních rysů zástupci zahraničních poboček – tedy heterostereotypy. Češi – vnímáni jako zruční, soběstační, tolerantní, odpovědní, zaměřeni na detail. Rusi – tolerantní (multikulturní), optimističtí, silní patrioti. Bělorusi – soudržní, cílevědomí, i zde je vnímán silný patriotismus. Ukrajinci – pracovití, adaptabilní, pohostinní.

[21] Vypovídací hodnota zjištěného je vzhledem k malému vzorku účastníků zajímavá pouze pro zaměstnance firmy.

6.2 Shrnutí kapitoly

Organizační kultury podniku jsou z velké části ovlivňovány i národními stereotypy, které je možné definovat jako pevná přesvědčení o okolním světě, která se vztahují k současnosti a ovlivňují ji (K. Roth, podle Hrocha 2009, s. 241). Rozlišují se na autostereotypy a heterostereotypy. V nadnárodních společnostech je nutná častá spolupráce pracovníků z odlišných kultur. Tato spolupráce bývá poznamenaná kulturními stereotypy. Z tohoto důvodu se pracovníci při jednáních možná i nevědomě zaměřují na faktory, které jim daný stereotyp potvrzují a neberou v potaz ty, které je negují.

7 Doporučení

V praktických částech druhé až šesté kapitoly, které se prací prolínají, byla popsána společnost XY z pohledu organizační kultury a jejích prvků, adaptačního procesu především klíčových zaměstnanců zahraničních poboček, z pohledu kulturních dimenzí, typologií organizačních kultur a krátce i z pohledu národních stereotypů. Uvedené vedlo k lepšímu poznání vybraného sociálního prostředí, tedy společnosti XY. Došlo k identifikaci některých rozdílných aspektů pro kulturu české mateřské společnosti a ruské pobočky. Identifikované skutečnosti je možno využít k nastavení metodiky pro chybějící sociální a kulturní adaptaci.

Z důvodu mnoho vrstevnatosti organizační kultury v nadnárodní společnosti je možno i doporučení směřovat na vícero oblastí. S cílem práce však konvenuje pouze první uvedená:

- vytvoření formální části kulturní adaptace, což je hlavní proud, který odpovídá cíli práce a sice – přenos firemních hodnot na pobočky v rusky mluvících zemích a zefektivnění přenosu firemních hodnot mateřské společnosti
- hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Z důvodu udržitelnosti efektivního procesu přenosu firemních hodnot je vhodné využít teoretickou základnu (plus kazuistiky, srovnávací tabulky a aspekty dimenzí jednotlivých zemí) i pro další personální činnosti
- vzdělávání zaměstnanců ať už mateřské společnosti či poboček. Zde doporučuji převést teoretickou základnu do výukových obsahů e-learningových kurzů a navazujících testů ve firemních systému LMS[22]. Na teoretické moduly mohou navazovat praktické workshopy, outdoorové tréninky či další vzdělávací aktivity. Možno rovněž využít v rámci koučování jednotlivců.

Dále v doporučení rozvinu pouze první bod – vytvoření formální části kulturní adaptace a to pouze v teoretických úvahách. Vytvoření vzdělávací akce samotné již není tématem bakalářské práce.

[22]Learning Management System (např. Moodle)

Geert Hofstede se ve své knize zmiňuje o třech fázích interkulturní komunikace, kterými jsou „*uvědomění, osvojení znalostí a osvojení dovedností*“(Hofstede, Hofstede 2007, s. 268). Obdobně je možné ve zkratce pojmout každou vzdělávací akci, jejímž cílem je zvládnutí dovednosti:

- Vše začíná *uvědoměním*, které je založeno na poznání, že každý jedinec je vybaven konkrétním mentálním softwarem. Ten je naladěn podle toho, jak byl dotyčný vychován. Jedinec si musí uvědomit, že ti druzí, jinak vychováni, mají jiné mentální vybavení.
- Následuje *znalost* jiných kultur. V tomto případě musí dotyčný získat znalost kultury české a ruské, jejich symbolů, hrdinů, rituálů. Samozřejmě, nemusíme sdílet jejich hodnoty, ale je vhodné pochopit, v čem se vzájemně liší.
- Do třetice *dovednost* – jak zde uvádí Hofstede, ta je dána uvědoměním, znalostmi a praxí. Musíme znát a použít symboly druhé kultury a uznat její hrdiny (tamtéž).

Hofstede uvádí dva typy kursů interkulturní komunikace – jeden kurs se soustřeďuje na znalosti o konkrétní kultuře a je určen především pro expatrianty a jejich rodiny a druhý se zaměřuje na poznání a obecné znalosti o rozdílech kultur (Hofstede, Hofstede 2007, s.r269). Kurz se totiž nebude zabývat tím, jak v cizím prostředí žít, jako spíše jak pracovat, či jak zařídit, aby se práce vykonala. Jak uvádí Hofstede, je nutné, aby vzdělávací akci absolvovalo kritické množství zaměstnanců firmy (tamtéž).

Vzhledem k nutnosti adaptace specialistů ze zahraničních poboček, kteří nebudou v České republice dlouhodoběji pobývat, je vhodné vybrat druhou možnost, tj. obecnou část, která bude doplněna právě o konkrétní specifika a identifikované skutečnosti, tak jak vyplynula z bakalářské práce z kapitoly druhé, čtvrté a páté a pro doplnění i z kapitoly šesté.

Konkrétně tedy navrhuji vytvořit pro část adaptace na organizační kulturu modulovou vzdělávací akci určenou jak pro mentory z mateřské společnosti, tak pro adaptované specialisty z poboček v rusky mluvících zemích. Hofstede vtipně uvádí: „*studovat kulturu a nezažít kulturní šok, to je jako zkoušet plavat na suchu*“ (Hofstede, Hofstede 2007, s. 12). To je důvod pro zařazení závěrečné praktické části a to dle

zvážení: „výměnný pobyt zaměstnanců“, nebo zážitkový outdoorový trénink, který by napomohl k lepšímu vzájemnému poznání v simulovaných náročných situacích.

Další možností pro trénink sebe sama je kulturní asimilátor[23] ať už obecný, který zahrnuje obecná témata, anebo kulturní asimilátory pro konkrétní země.

[23] Kulturní asimilátor – podle Hofstedeho jde „*o klasický výukový nástroj, který se skládá z většího počtu krátkých popisů případů, z nichž každý ilustruje kulturní střet, při němž se účastníci chovají určitým způsobem.*“ (Hofstede, Hofstede 2007, s.270).

ZÁVĚR

Nadnárodní společnosti jsou od 2. poloviny 20. století významným aktérem mezinárodního dění a vlivem postupující globalizace se nedá očekávat, že by se jejich role v blízkém časovém horizontu oslabila. Český název „nadnárodní“ společnost sám evokuje, že se jedná o společnost „nad národem“, nebo ještě lépe z anglického názvu „multinational“ corporation, o společnost „mnohonárodní“.

Interakce osob různých národností je tak dnes na pracovištích zcela běžná. A právě (ideálně) efektivní spolupráce (osob různých národností) na půdě nadnárodní společnosti je tématem této bakalářské práce. Důraz byl kladen především na adaptaci jednotlivce v prostředí odlišné kultury ve vybrané společnosti XY a efektivitu transferu firemních hodnot a strategie mateřské společnosti na ruskou pobočku.

Cílem práce bylo poté doporučení postupů a opatření pro další zefektivnění sociální a kulturní adaptace klíčových zaměstnanců a přenosu firemní kultury společnosti na ruskou pobočku. Teoretickým východiskem pro výše formulovaný cíl byl cíl dílčí a to **analýza současné firemní kultury společnosti XY a sledování přenosu firemních hodnot na pobočky v rusky mluvících zemích se zřetelem na specifika národních kultur.**

Dílčího cíle bylo dosaženo rozborem vztahu národní a organizační kultury a následně rozborem české a ruské národní kultury a jejích vlivů na kulturu firemní na základě kulturních dimenzí Geerta Hofstedeho a typologií organizačních struktur Fonse Trompenaarse.

Byly zjištěny **odlišné hodnoty v dimenzi vzdálenosti moci, mající vliv na vnímání způsobu řízení, míru akcentace manažerských funkcí, na vnímání pravidel a struktury atd. Zároveň byly zjištěny shodné nebo blízké hodnoty v dimenzi dlouhodobá / krátkodobá orientace, požitku, které demonstrují podobné postoje k vytrvalosti, cílevědomosti, tvrdé práci, připravenosti se učit atd.**

Přenos firemní kultury a strategie české mateřské společnosti do struktur poboček v rusky mluvících zemích ani adaptace zaměstnanců tak nečelí z pohledu národnostně kulturních diferencí výraznějším bariérám. Stejně tak vnímání národnostních stereotypů vzájemně vyslovené jednotlivými pracovníky různých národností vyznívají pozitivně a není tedy potřeba přijímat kroky, které by případné negativní vnímání „cizinců“ zvrátily.

Adaptační proces ve firmě XY probíhá na základě příslušných směrnic a individuálních adaptačních plánů pro jednotlivé pozice. Noví ředitelé poboček jsou po precizním výběrovém řízení zaškoleni na všech odděleních mateřské společnosti pod dohledem mentora, většinou obchodního manažera, za účelem poznání postupů, technologií, firemní kultury a celkového chodu mateřské společnosti. Stejně tak další klíčoví zaměstnanci pobočky jsou zaškoleni v mateřské společnosti v praktických záležitostech své nové pozice. Ostatní rekruti pobočky jsou zaškoleni přímo na pobočce jejím ředitelem.

Na pracovní adaptaci nových zaměstnanců je tedy kladen velký důraz, ne však na adaptaci kulturní a sociální. Během adaptačního procesu není poukázáno na odlišnosti mezikulturními specifiky země mateřské společnosti a země zahraniční pobočky, kulturní adaptace a tedy přijmutí firemních hodnot a žádaného z nich vyplývajícího chování vůči zákazníkům může být složitější/ztížena.Sociální adaptace probíhá pouze spontánně a neformálně během zaškolování a samotném výkonu práce a její míra je ovlivněna specifiky národní kultury.

Pro zvýšení efektivity přenosu firemních hodnot a strategií mateřské společnosti na zahraniční pobočku tedy doporučuji kromě pracovní adaptace věnovat zvýšenou pozornost také adaptaci sociální a především kulturní a to na základě v této práci identifikovaných rozdílných aspektů české a ruské kultury. Doporučuji stávající adaptační proces v rámci zaškolování nového zaměstnance rozšířit o modulovou vzdělávací akci, které by se účastnili jak mentoři z mateřské společnosti, tak rekrutovaní specialisté z pobočky v rusky mluvící zemi. Obsahem kurzu by bylo poznání a obecné znalosti o rozdílech české a ruské kultury. Tím by bylo zajištěno pochopení případných odlišností pracovníků příslušejících k jinému národu a naopak jejich ztotožnění se s hodnotami mateřské společnosti. Jen tak totiž bude možné plně šířit mateřskou firemní strategii i za hranice České republiky a dosáhnout oboustranně výhodné a efektivní synergie z mezinárodní spolupráce.

Anotace

Příjmení a jméno: Jana Váňová

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název diplomové práce: Firemní kultura v nadnárodní společnosti s akcentem na adaptaci

Počet znaků: 96 732

Počet příloh: 8

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: organizační kultura, národní kultura, české a ruské kulturní dimenze, typologie organizační kultury, národní stereotypy, adaptace.

Podniky a společnosti již dávno překročily hranice národních států a interakce spolupracovníků různých národností je tak zcela běžná. Tato bakalářská práce si klade za cíl zanalyzovat firemní kulturu s ohledem na vlivy odlišností a specifik kultury národní na základě jejich vztahu, dimenzí Geerta Hofstedeho a dalších typologií. Vše je prezentováno na příkladu české společnosti XY a její ruské pobočky komparací jejich kulturních specifik. Zvláštní důraz je kladen na přenos firemních hodnot do dceřiné společnosti a adaptace zahraničních zaměstnanců na firemní kulturu. Cílem je především zefektivnění tohoto procesu a na závěr navržení doporučení, jak tuto efektivitu dále zvyšovat.

Keywords: organization culture, national culture, Czech and Russian cultural dimensions, organization culture typology, national stereotypes, adaptation,

Firms and companies have already gone beyond the borders of national states and therefore the interaction between co-workers of different nationalities is very common. The goal of this bachelor thesis is to analyze company culture with respect to specifics and differences of national cultures based on their mutual relation, Geert Hofstede´s dimensions and further typologies. This is presented through the comparison of the cultural specifics on the example of Czech company XY and its Russian branch. A specific stress is put on the transfer of company values to the affiliated company and adaptation of the foreign employees to this company culture. The goal is to make the whole process more effective and at the end to suggest a recommendation leading towards further increase of this efficiency.

Seznam literatury a zdrojů

Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BRIDGES,William. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1137-2.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

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

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software ofthe Mind.* London:McGraw-Hill2010. ISBN 9780071664189.

HUNTINGTON, Samuel P. *Střet civilizací: boj kultur a proměna světového řádu*. Praha: Rybka, 2001. ISBN 80-861-8249-5.

HROCH, Miroslav. *Národy nejsou dílem náhody: příčiny a předpoklady utváření moderních evropských národů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ISBN 978-807-4190-100.

KAPPEL, Guido, RATHMAYR, Renate, DIEHL-ŽELONKINA, Nina. *Verhandeln mit Russen: Gesprächs- und Verhaltensstrategien für die interkulturelle Geschäftspraxis = Kak vesti peregovory s russkimi.* Wien: Service-Fachverl, 1992. ISBN 3854282125.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena. *Velký sociologický slovník*. 1. a 2. svazek. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6.

NOVÝ, Ivan *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9260-3.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

PUTNA, Martin C. *Obrazy z kulturních dějin ruské religiozity.* Praha: Vyšehrad, 2015. ISBN 978-80-7429-534-8.

ROBBINS, Stephen P a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

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

THOMAS, A., STUMPF, S. *Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens*. In Bergmann. N. Sourisseaux, A. L. J. (Hg.), Interkulturelles Management. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2003. ISBN 978-3-662-07971-3.

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

Elektronické zdroje:

National culture dimensions. Dostupný z WWW: www.geert-hofstede.com [cit. 25.1.2016].http://geert-hofstede.com/national-culture.html

Cultural Dilemmas of International Management. Dostupný z WWW: [cit. 25.1.2016].http://www.joim.pl/pdf/Rozkwitalska.pdf

Katz, L. Adler, N. J. International Dimensions of OrganisationalBehavior. Book reiew[cit. 25.1.2016].
http://www.leadershipcrossroads.com/mat/International%20Dimensions.pdf

František Koukolík. Jací jsou dnešní Rusové? Dostupný z www:[cit. 25.1.2016].

http://technet.idnes.cz/kdo-jsou-rusove-0iw-/tec_technika.aspx?c=A121010_161644_tec_technika_kuz

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1:Scheinův model organizační kultury 13

Obrázek č. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury 14

Obrázek č. 3: Vztah organizační a národní kultury 16

Obrázek č. 4: Hofstedeho povaha kulturních rozdílů 17

Obrázek č. 5: Druhy procesů orientace a adaptace 27

Obrázek č. 6: Typologie kultur podle Trompenaarse doplněna o shodné dimenze z typologie Handyho 44

Obrázek č. 7: Kompasový model 45

Seznam tabulek a grafů:

Tabulka č. 1: Srovnání hodnot českých a ruských kulturních dimenzí 35

Graf č. 1: Srovnání dimenzí ČR, Rusko podle The Hofstede centre 36

Tabulka č. 2: Pět dimenzí národních kultur podle G. Hofstedeho a jejich konkurenční výhody 36

Tabulka č. 3: Hofstedeho dimenze národních kultur v česko-ruském porovnání 37

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Kolektivistická vs. Individualistická společnost podle Hofstedeho **63**

Příloh č. 2: Malá vs. Velká vzdálenost moci podle Hofstedeho **64**

Příloha č. 3: Femininní vs. Maskulinní kultura v podniku podle Hofstedeho **65**

Příloha č. 4: Slabé vs. Silné vyhýbání se nejistotě v kultuře podle Hofstedeho **66**

Příloha č. 5: Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace v kultuře odrážející se v podnikové kultuře podle G. Hofstedeho **67**

Příloha č. 6: Sdílené hodnoty a jejich projevy (výstup z workshopu společnosti XY – interní materiály) **68**

Příloha č. 7: Vzor adaptačního procesu pro ředitele pobočky **69**

Příloha č. 8: Charakteristika firemní kultury společnosti XY **73**

Příloha č. 1: Kolektivistická vs. Individualistická společnost podle Hofstedeho

Kolektivistická společnost	**Individualistická společnost**
• Změny zaměstnání jsou řídké	• Změny zaměstnání jsou časté
• Zaměstnanci jsou členy skupin „my“ a sledují skupinové zájmy	• Zaměstnanci jsou „ekonomičtí lidé“, kteří sledují zájmy zaměstnavatele, pokud se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy
• Při přijímání a povyšování je brán ohled na skupinu „my“ zaměstnance	• Předpokládá se, že při přijímání a povyšování zaměstnance záleží jen na tom, co dotyčný umí a na příslušných pravidlech
• Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah	• Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany.
• Management je managementem skupin	• Management je managementem jednotlivců
• Přímé hodnocení zaměstnanců narušuje harmonii	• V manažerském výcviku se učí, jak čestně sdílet pocity
• Zákazníkům ze skupiny „my“ se dostává lepšího zacházení (partikularismus)	• S každým zákazníkem se musí zacházet stejně (univerzalismus)
• Vztahy jsou důležitější než úkol	• Úkol je důležitější než vztahy
Příklad: Francie, Španělsko, Japonsko	Příklad: Německo, USA

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007, s. 86

Příloh č. 2: Malá vs. Velká vzdálenost moci podle Hofstedeho

Malá vzdálenost moci	**Velká vzdálenost moci**
• Hierarchie v organizacích znamená nerovnost, která vznikla z praktických důvodů	• Hierarchie v organizacích odráží existenciální nerovnost mezi těmi nahoře a těmi dole
• Decentralizace je v oblibě	• Centralizace je v oblibě
• Je tu méně nadřízených	• Je tu více nadřízených
• Rozdíly mezi platy na vrcholu na základně organizace jsou malé	• Rozdíly mezi platy na vrcholu na základně organizace jsou velké
• Manažeři spoléhají na své vlastní zkušenosti a na podřízené	• Manažeři spoléhají na nadřízené a na formální pravidla
• Podřízení očekávají, že se s nimi nadřízený bude radit	• Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat
• Ideální šéf je demokratický a je schopný	• Ideální šéf je benevolentní autokrat nebo dobrý otec
• Privilegia a symboly statutu nejsou považovány za vhodné	• K manažerům patří privilegia a symboly statutu
• Manuální práce je ceněna stejně jako práce v kanceláři	• Práce v kanceláři má vyšší statut než práce manuální
Příklad: Izrael, Dánsko, Norsko, Finsko, Rakousko, Německo, USA	Příklad: Malajsie, Jižní Korea, Indie, Japonsko, Irán

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007, s. 54

Příloha č. 3: Femininní vs. Maskulinní kultura v podniku podle Hofstedeho

Femininní	**Maskulinní**
• Management jako ménage: intuice a konsensus	• Management jako manége: rozhodnost a agresivita
• Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu	• Konflikty se řeší tím, že se vybojují
• Odměny jsou založeny na rovnosti	• Odměny jsou založeny na spravedlnosti
• Preferují se malé organizace	• Preferují se velké organizace
• Pracuje se, aby se mohlo žít	• Žije se, aby se mohlo pracovat
• Dává se přednost volnu před penězi	• Více peněz je lepší než více volna
• Kariéry jsou možné pro oba rody	• Kariéra je pro muže povinností, u ženy je možná
• Větší podíl žen mezi specialisty	• Méně žen mezi specialisty
• Humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce	• Humanizace práce obohacením jejího obsahu
• Konkurenční výhody v zemědělství a službách	• Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii
Příklad: Dánsko, Holandsko	Příklad: Japonsko

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007, s. 117.

Příloha č. 4: Slabé vs. Silné vyhýbání se nejistotě v kultuře podle Hofstedeho

Slabé vyhýbání se nejistotě	**Silné vyhýbání se nejistotě**
• Více změn zaměstnavatele; kratší služba	• Méně změn zaměstnavatele; delší služba
• Nemá být víc pravidel, než je nezbytné	• Emocionální potřeba pravidel, i tehdy, když jsou nefunkční
• Tvrdá práce, jen když je nutná	• Existuje emocionální potřeba být zaneprázdněný a vnitřní puzení tvrdě pracovat
• Čas slouží k orientaci	• Čas jsou peníze
• Víceznačnost a chaos bývají tolerovány	• Existuje potřeba preciznosti a formalizace
• Věří se v generality a zdravý rozum	• Věří se expertům a odborným řešením
• Vrcholové vedení se zabývá strategií	• Vrcholové vedení se zabývá provozem
• Více nových registrovaných značek	• Méně nových registrovaných značek
• Důraz na rozhodování	• Důraz na obsah
•Samostatní podnikatelé nejsou omezováni pravidly	• Samostatní podnikatelé jsou omezování stávajícími pravidly
•Méně lidí je samostatně výdělečně činných	• Více lidí je samostatně výdělečně činných
• Lepší při vynalézání, slabší v uplatnění	• Slabší při vynalézání, lepší v uplatnění
• Motivace výkonem, respektem či přináležitostí	• Motivace jistotou a respektem či přináležitostí
Příklad: Švédsko, Dánsko, Hongkong, Singapur, Velká Británie	Příklad: Řecko, Portugalsko, Japonsko, Francie

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007,

Příloha č. 5: Krátkodobá vs. Dlouhodobá orientace v kultuře odrážející se v podnikové kultuře podle G. Hofstedeho

Krátkodobá orientace	**Dlouhodobá orientace**
• Hlavní pracovní hodnoty zahrnují svobodu, práva, výkon a samostatné myšlení	• Hlavní pracovní hodnoty zahrnují vzdělání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň
• Volno je důležité	• Volno není důležité
• Význam letošního zisku	• Význam zisků ode dneška za 10 let
• Manažeři a dělníci tvoří psychologicky dva různé tábory	• Majitelé, management i dělníci sdílejí stejná očekávání
• Meritokracie, odměna za schopnosti	• Velké hospodářské a sociální rozdíly nejsou žádoucí
• Osobní loajalita se mění s potřebami obchodu	• Investice v celoživotní síť kontaktů
• Malá kvóta úspor, málo peněž na investice	• Velká kvóta úspor, fondy pro investice k dispozici
Příklad: Nový Zéland, Zimbabwe, Velká Británie, Španělsko	Příklad: Čína, Hongkong, Tchaj-wan, Japonsko

Zdroj: Hofstede, G., Hofstede G. J.: Kultury a organizace. Software lidské mysli, Praha, Linde, 2007, s. 173.

Příloha č. 6: Sdílené hodnoty a jejich projevy (výstup z workshopu společnosti XY – interní materiály)

1/ Jsme otevření (Otevřenost)

- Pokud máme jiný názor než ostatní, řekneme ho. Pokud ale nikoho nepřesvědčíme, respektujeme závěr většiny.
- Aktivně naslouchámе ostatním a respektujeme jejich názory.
- Vyžadujeme otevřenost od ostatních.
- V případě problémů nehledáme viníka, ale příčinu a řešení.
- Pravdivě informujeme.
- Jsme otevření novým nápadům a návrhům na zlepšení.
- Jsme asertivní a umíme říci ne, pokud je v ohrožení společná věc.

Jsme pozitivní (Pozitivní přístup)

- Jsme vstřícní a empatičtí.
- Umíme pochválit a poděkovat.
- Radujeme se z úspěchu, i z úspěchu ostatních.
- Pokud někomu něco vytýkáme, tak korektně.
- Umíme přijmout kritiku.
- Chováme se slušně nejen k obchodním partnerům a zákazníkům, ale i k sobě navzájem.

Jsme profesionální (Profesionalita)

- Snažíme se mít co největší znalosti o svém oboru a tyto znalosti stále rozšiřujeme.
- Svoje znalosti využíváme ku prospěchu firmy a nezneužíváme je.
- Své znalosti sdílíme s ostatními lidmi ve firmě.
- Dodržujeme dohody a plníme sliby. Je na nás spolehnutí.
- Problémy řešíme – neodkládáme.
- Umíme přiznat chybu a poučit se z ní.

Jsme stabilní (Stabilita)

- Podáváme stabilní výkony.
- Uznáváme stálé hodnoty.
- Neměníme pravidla.
- Máme stabilní názory.
- Máme stabilní týmy**.**

Jsme tým (Týmový duch)

- „My“ je více než „já“.
- Pomáháme slabým.
- Respektujeme se.
- Dodržujeme pravidla.
- Důvěřujeme ostatním.
- Netolerujeme lajdáky.

Příloha č. 7: Vzor adaptačního procesu pro ředitele pobočky

PLÁN PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE

Titul, jméno, příjmení:	
Osobní číslo:	
Pracovní zařazení:	
Kouč (instruktor) :	
Garant (nadřízený kouče):	

ČÁST NA POBOČCE

Druh činností	**Časové období**	**Odpovědnost za realizaci**	**Potvrzení o absolvování adaptace**
Přivítání Školení o bezpečnosti práce, požární ochraně Prohlídka firmy, představení kolegů a kolegům Seznámení zaměstnance s organizační strukturou XY, historií, vizí, misí a strategií společnosti Společný oběd s GŘ GŘ – představení XY, sdělení cílů, způsobu vyhodnocení adaptace a očekávání na práci CD pobočky.	DEN 1 ½ dne	SM	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Obchod dané skupiny zemí Seznámení zaměstnance se vstupními informacemi. - poslání práce a SM, čím se řídí vztah se zahraniční kanceláří, pravidla chování - směrnice obchodu, práce s cenou, ležáky, vývoj produktů, řízení holdingu - monitorování a analýza trhu, vývojových trendů a obchodních (prodejních) příležitostí - nastavování údajů pro pravidelný reporting a vyhodnocování	DEN 1 ½ dne AŽ DEN 5	SM	

Cestovní den			
ČÁST v mateřské společnosti			
Obchodní úsek- den se skupiny zemí Práce CD pobočky, práva a povinnosti, očekávání, systém práce, komunikace. Systém certifikace pro východní trhy: jaké certifikáty potřebujeme pro dovoz Videokonference s CD jiné pobočky	DEN 6	SM	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Technologická podpora obchodu (PM TI, PT TI) – část I.-2 dny Seznámení zaměstnance se vstupními informacemi. Poslání úseku, Směrnice XY Role oddělení: - produktové řízení prodeje - poskytování podpory obchodním manažerům a jejich obchodním zástupcům (informace o produktech, cenová politika, zpětná vazba k požadavkům vznikajících na obchodní pobočce atd.) - proces vývoje výrobku - uvádění výrobku na trh Spolupráce v rámci úseku obchodu. Stínování pozice, účast na videokonferenci Naučit se zadávání požadavků na vývoj Praktická práce v systému. Rychlost vyřízení požadavku v závislosti na složitosti.	DEN 7 - 8	SPM TI	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Personalistika Základní holdingová směrnice určující rámec chování všech subjektů (Řád personalistiky) Systém vzdělávání v XY, English project Systém hodnocení zaměstnance – prémiové ukazatele a pobočky Organigram a pobočky Zodpovědnosti a pravomoci	DEN 9 ½ dne	VOPE	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..

Technologická podpora obchodu (PM , PT)- část II.- 3 dny Role PM/PT: - produktové řízení prodeje - poskytování podpory obchodním manažerům a jejich obchodním zástupcům (informace o produktech, cenová politika, zpětná vazba k požadavkům vznikajících na obchodní pobočce atd.) - příprava podkladů pro aktualizaci ceníků - práce s portfoliem výrobků - monitorování a analýza trhu, vývojových trendů a obchodních (prodejních) příležitostí - proces vývoje výrobku - příprava vzorků – propojení s výrobou - uvádění výrobku na trh Spolupráce v rámci úseku obchodu. Účast na videokonferenci OMP Stínování pozice PM TI, účast na videokonferenci Naučit se zadávání požadavků na vývoj Praktická práce v TOIS. Rychlost vyřízení požadavku v závislosti na složitosti.	DEN 13-14-15	SPM TI	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Kvalita Reklamační řád v TI Spolupráce mezi úseky - vyřizování reklamací a stížností zákazníků - řízení neshodného výrobku - systém vstupních a mezioperačních kontrol surovin a výrobků - dokumentované postupy užívané v laboratořích včetně dalších předpisů	DEN 17	OK	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Oddělení IT - seznámení s informačními systémy firmy - pravidla chování uživatele na počítačové síti firmy a způsob zadávání a řešení uživatelských požadavků - spolupráce s IT pobočky a požadavky na IT pobočky - sdílené systémy zabezpečení			Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..

IT systémů	DEN 20	VOIT	
Personální oddělení kontrola průběhu adaptačního procesu. Prostor pro oboustrannou výměnu informací, např. pro dotazy a upozornění ze strany nového kolegy**.**	Průběžně, naplánovat v polovině adaptačního procesu	VOPE	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Organizace a řízení výroby	DEN 25 ½ dne	VŘ	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: ……..
Závěrečné hodnocení – praktické ověření získaných znalostí IS	DEN 26 ½ dne	BD SM SPTTI	Zaměstnanec úspěšně prošel danou oblastí adaptace. Podpis zodpovědného pracovníka: …….. Zkouška
Závěrečný hodnotící pohovor **–** diskuze nad výsledky praktické části	DEN 26 ½ dne	BD SM GŘ	Ověření získaných znalostí a úspěšnosti adaptačního procesu proběhne formou rozhovoru. Podpis zodpovědného pracovníka: …….. Rozhovor

Příloha č. 8: Charakteristika firemní kultury společnosti XY

CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI

XY Závěrečná etapa

Úvod

Níže uvedená charakteristika vyplývá z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 13 respondentů, účastníků společného workshopu dne 23. 10. 2014. Dotazník byl vyplněn v předstihu před vlastním workshopem.

Metodologie šetření vychází z nástroje „Organization Character Index" autora Williama Bridgese. Vzhledem k tomu, že byl použit pouze jeden nástroj a omezený počet respondentů, má šetření jen informativní charakter s omezenou validitou. V kontextu realizovaného workshopu bylo toto šetření použito jako nástroj pro srovnání výstupů vytvořených přímo během workshopu.

Výsledek šetření

Respondenti odpovídali ve výrazné shodě tak, že lze z 13 respondentů vyčlenit skupinu 10 se stejným hodnocením – profilem – společnosti. Ze zbývajících 3 respondentů 2 odpověděli opět shodně a 1 velmi blízce oněm dvěma. Lze proto říci, že v této etapě jsou vymezeny dvě skupiny, z nichž jedna výrazně převládá.

V dalším textu je popisován charakter firemní kultury, který odpovídá většinovému názoru.

Popis firemní kultury

Ze šetření lze usuzovat na jevy, charakteristiky a tendence popsané níže. Protože jde o šetření s relativně nízkou validitou (viz poznámky výše), není v dalším textu používán název společnosti, ale neutrální označení „subjekt".

Základní charakteristika:

Základním typem, který vystupuje z průzkumu, je typ ESTJ. Jde o subjekt, který je jednoznačně zaměřen ven. Orientuje se na realitu a na detaily. Spoléhá na systémová opatření - na neosobní postupy a principy. Dává přednost věcem podrobně vysvětleným a definovaným. Vůči změně je relativně setrvačný.

Uvedená „typologie" je charakteristická spíše pro výrobní firmy nebo pro provozní úseky velkých firem.

- Firma je chápána jako orientovaná na vnější vztahy.
- Subjekt má propracovaná pravidla, má jasně vymezené odpovědnosti a definované postupy. Klade důraz na logické postupy.

- Subjekt dodržuje hierarchii. Je v ní důsledné vymezení rolí a působností a jsou nastaveny organizační standardy. Vše, co je možné standardizovat, podléhá normám. Tyto standardy jsou často vydávány za produkty „zdravého rozumu“.
- Orientace na funkční uspořádání s přesně vymezenými odpovědnostmi může vést k vytvoření poněkud izolovaných oblastí (pracovišť), mezi nimiž je vzájemná komunikace obtížná.
- Dodržování pravidel a postupů je kontrolováno. Subjekt si potrpí na přehledy a „reporty“.
- Subjekt nejraději pracuje s „tvrdými“ a ověřitelnými fakty. Nedůvěřuje tomu, co je „měkké“, nekvantifikovatelné a abstraktní.
- Pro subjekty tohoto druhu bývá charakteristické direktivní řízení.
- Subjekt má tendenci přehlížet lidi s nápady.
- Od zaměstnanců se očekává, že budou plnit své povinnosti a svoje osobní potřeby podřídí obecnému zájmu. Lidé, kteří se tomuto vymykají, postrádají důvěru.
- Subjekt se nerad pouští do riskantních a „divokých“ podniků. Rád věci nejdříve testuje.
- Subjekt je svým okolím obvykle považován za spolehlivý, ale odvrácenou stranou bývá strnulost. Subjektu vyhovuje stabilní prostředí a nemá rád rychlé změny nebo náhlé zvraty. Může mít problém včas rozeznat nové trendy.
- Subjekt může mí tendenci popírat změny a o to tvrdší může být okamžik, kdy dojde k odhalení pravého stavu věcí.
- Subjekt své výrobky obvykle dodává spolehlivě a včas, ale může mít problémy s vývojem radikálně nových výrobků a služeb.
- Mezi zaměstnanci nebývá moc prostor pro mimořádné talenty a individualisty – ti jsou označováni „za černé ovce“, popřípadě jsou z týmu zcela vylučováni a subjekt se tak připravuje o kreativní přístupy.
- Subjekt se přiklání spíše ke zkušenostem, tradicím a rituálům (někdy se může vracet zpět k počátkům svého podnikání). Typické jsou tendence věci ohraňovat a uchovávat. Proto je relativně těžké vnitřní uspořádání takového subjektu měnit.
- Subjekt bojuje proti nepořádku.

Popsaný profil je relevantní, i když sloučíme výsledky obou průzkumů, profil ESTJ pak má váhu 14 hlasů z 21. Zbývající hlasy jsou rozloženy do 5 dalších profilů, a proto nemají takovou váhu, jako právě výše popsaný profil. Uvážíme-li navíc, že z této nesourodé skupiny, jsou 3 profily (ISTJ) charakterově poměrně blízké dominantnímu profilu, lze konstatovat, že **souhrnné výsledky ukazují na vysokou pravděpodobnost, že firma XY se chová a jedná tak, jak je výše popsáno**.

Zpracoval: mediátor, 22. 10. 2014