



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

EFEKTIVNÍ INTEGRACE ZAMĚSTNANCŮ V MULTIKULTURNÍ FIRMĚ

EFFECTIVE INTEGRATION OF EMPLOYERS IN INTERCULTURAL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ MACEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Macek Jiří, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Efektivní integrace zaměstnanců v multikulturní firmě

v anglickém jazyce:

Effective Integration of Employers in Intercultural Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha : Linde, 1997. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

LUTHANS, Fred. International management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, c1997. 621 s. ISBN 0-07-029226-4.

NOVÝ, Ivan. Interkulturální management : lidé, kultura a management. Praha : Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

PICHANIČ, Mikuláš. Mezinárodní management a globalizace. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2006. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.

ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá otázkou integrace zaměstnanců v multikulturním prostředí. Vymezuje následující pojmy související s tématem: kultura, podniková kultura, pracovní skupina, interkulturní komunikace a interkulturní integrace. Obsahuje analýzu reálného multikulturního prostředí, které je reprezentováno vybraným týmem Brněnské pobočky firmy IBM. Součástí práce jsou i návrhy na zefektivnění interkulturní integrace v týmu.

Klíčová slova

Multikulturní, interkulturní, integrace, nadnárodní korporace, IBM

Abstract

This diploma thesis is dealing with integration of employees in multicultural environment. It defines terms related to the subject: culture, company culture, working group, intercultural communication and intercultural integration. It contains analysis of real multicultural environment, represented by one team of IBM office in Brno. In the end, this thesis offers some improvements for better efficiency of intercultural integration in this team.

Keywords

Multicultural, intercultural, integration, multinational corporation, MNC, IBM

Citace

MACEK, J. *Efektivní integrace zaměstnanců v multikulturní firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 97 s. Vedoucí diplomové práce PhDr.

Martina Rašticová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2011

.....
Jiří Macek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí této diplomové práce, PhDr. Matině Rašticové, PhD., za její vedení a cenné připomínky.

Dále bych chtěl poděkovat Pavlovi Pohlovi, za jeho ochotu a pomoc při sbírání dat pro výzkum a všem respondentům, kteří se výzkumu zúčastnili.

Také bych rád poděkoval Mgr. Denise Krumpové, za její neutuchající nadšení při finální korektuře této práce.

Obsah

Obsah.....	4
Úvod	10
1 Kultura	12
1.1 Vymezení pojmu.....	12
1.1.1 Původ kultur.....	12
1.1.2 Funkce kultury	13
1.1.3 Hodnoty – podhoubí kultury.....	14
1.1.4 Čtyři úrovně kultury	16
1.2 Formalizace kultur	17
1.2.1 Kulturní dimenze – Geert Hofstede	18
1.2.2 Pyramidy, stroje, tržiště a rodiny	23
1.2.3 Dimenze a jejich využití	25
1.2.4 Seskupení zemí podle Ronena a Shenkara	25
1.2.5 Kulturní dimenze – Fons Trompenaars	27
1.3 Podniková kultura	30
1.3.1 Organizační versus podniková kultura	30
1.3.2 Čtyři pilíře podnikové kultury	31
1.3.3 Charakteristiky podnikové kultury.....	32
1.3.4 Tři úrovně podnikové kultury	32
1.3.5 Čtyři úrovně kultury a tři úrovně podnikové kultury	33
1.3.6 Deset charakteristických znaků podnikové kultury (podle H. Kaspera) ..	34
1.3.7 Podniková kultura versus národní kultura	34
2 Zákonitosti pracovních skupin	37
2.1 Formální a neformální skupiny.....	37
2.2 Skupinová pozice a role	38
2.3 Skupinové procesy	39
2.3.1 Skupinové normy	39
2.3.2 Skupinové sankce.....	39
2.3.3 Skupinový vliv	39
2.4 Efektivnost pracovní skupiny	39
3 Interkulturní komunikace.....	40

3.1	Komunikační proces	40
3.1.1	Explicitní a implicitní komunikace	41
3.2	Bariéry v interkulturní komunikaci.....	41
3.2.1	Komunikační šum	41
3.2.2	Jazykové bariéry	42
3.2.3	Kulturní bariéry.....	42
3.2.4	Bariéry percepce	43
3.2.5	Dopad kultury	44
3.2.6	Nonverbální komunikace.....	44
4	Interkulturní integrace.....	45
4.1	Typy interkulturní interakce	45
4.1.1	Koncept dominance.....	45
4.1.2	Koncept asimilace	45
4.1.3	Koncept divergence.....	45
4.1.4	Koncept syntézy/kombinace, integrace, inovace	46
4.2	Vhodné podmínky.....	46
4.3	Úroveň integrovatelnosti kultur.....	46
4.4	Interkulturní kompetence a její rozvoj	47
4.4.1	Fáze akulturace	47
4.4.2	Interkulturní kompetence.....	47
4.4.3	Interkulturně kompetentní jedinec	49
5	IBM – vývoj společnosti.....	50
5.1	International Business Machine Corporation	50
5.1.1	Historie (IBM, 2008).....	50
5.1.2	Současnost	52
5.2	IBM Delivery Centre – Central Europe Brno.....	53
5.2.1	Historie	53
5.2.2	Obecné informace	53
5.2.3	French SSO Command Center – ERP team	53
6	Analýza podnikové kultury IBM.....	54
6.1	Cíl výzkumu	54
6.2	Použitá metoda	54

6.3	Tři úrovně podnikové kultury (E. Schein)	54
6.3.1	Základní předpoklady	54
6.3.2	Sociální normy a standardy jednání	56
6.3.3	System symbolů - Artefakty	58
6.4	Čtyři pilíře podnikové kultury	59
6.4.1	Jasná vize o budoucí existenci firmy	60
6.4.2	Komplexní strategie dosažení podnikových cílů	60
6.4.3	Formulace zásad podnikové kultury, jejich šíření a dodržování	60
6.4.4	Dodržování zásad podnikové kultury řídicími pracovníky	65
6.5	Závěr plynoucí z analýzy firemních materiálů	65
6.5.1	Závěr plynoucí z analýzy tří úrovní podnikové kultury IBM	65
6.5.2	Závěry plynoucí z analýzy čtyř pilířů podnikové kultury IBM	65
7	Analýza integrace zaměstnanců	67
7.1	Cíl výzkumu	67
7.2	Použité metody	67
7.3	Analýza firemních materiálů	67
7.3.1	Dílčí cíle	67
7.3.2	Popis metody	67
7.3.3	Výsledky výzkumu	68
7.3.4	Závěr plynoucí z analýzy firemních materiálů	70
7.4	Metoda volných asociací	71
7.4.1	Dílčí cíle	71
7.4.2	Popis metody	71
7.4.3	Charakteristika zkoumaného souboru	72
7.4.4	Výsledky výzkumu	73
7.4.5	Závěr plynoucí z analýzy volných asociací	75
7.5	Polostrukturovaný rozhovor	76
7.5.1	Dílčí cíle	76
7.5.2	Popis metody	76
7.5.3	Charakteristika zkoumaného souboru	77
7.5.4	Výsledky výzkumu	79
7.5.5	Závěr plynoucí z polostrukturovaných rozhovorů	84

8	Návrhy na zlepšení vyplývající z výzkumných zjištění	86
8.1	Integrace základních hodnot společnosti	86
8.2	Konzistence a důvěra při komunikaci vedení se zaměstnanci	86
8.3	Oboustranná zpětná vazba s indickým call centrem	87
8.4	Teambuilding	87
8.4.1	Finanční zhodnocení	87
9	Závěr	89
9.1	Globální zhodnocení	89
9.2	Lokální pohled	89
	Literatura	90
	Knižní zdroje	90
	Elektronické zdroje	91
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	95
	Seznam příloh	97

Úvod

Střetávání kultur je staré jako lidstvo samo. Vzpomeňme například biblický příběh o stavbě Babylonské věže. V tomto příběhu sešle Bůh na lid v městě Babyloně trest v podobě zmatení jazyků. Je možné, že tento příběh má kořeny v reálném obraze tehdejšího Babylonu. Ve své době toto město bylo centrem kultury a obchodní křižovatkou. Střetávaly se zde obchodní cesty ze všech světových stran. S obchodníky přicházely i jiné kultury, jiné jazyky a pravděpodobně i odborníci. Nedokončení Babylonské věže tak opravdu mohlo být způsobeno zmatením jazyků – špatně zvládnutým interkulturním vedením.

K nedorozumění dochází také při nejjednodušší komunikaci. Zmiňme nonverbální souhlas - přikývnutí a nesouhlas – zavrtění hlavou. Ve většině zemí světa tento význam platí, avšak v Bulharsku je tomu přesně naopak. Opravdové nedorozumění může nastat, pokud se Bulhar snaží přizpůsobit cizinci a naopak.

Dva zde zmíněné příklady názorně ukazují širokou škálu problémů multikulturní integrace. Střet kultur může způsobit problémy jak na úrovni top managementu dvou spolupracujících firem s rozdílným kulturním pozadím, tak na úrovni běžné mezilidské komunikace. Tato práce se soustředí na střet kultur v rámci multikulturní firmy. Tedy na integraci zaměstnanců pod jednou střechou podnikové kultury a jejich efektivní spolupráci.

Nalezení společného komunikačního kanálu není snadnou záležitostí. Je nutné si uvědomit, že je možné používat k interkulturní komunikaci společný jazyk (např. angličtinu), avšak kontext, do jakého bude tento jazyk zasazen, může být pro každého z účastníků dialogu naprosto odlišný. Například řeč těla, pomlky, význam, přisuzovaný jednotlivým slovům, způsob oslovení, čas – to vše dodává mluvenému slovu a chování člověka naprosto specifický význam. Význam, který je čitelný pouze v daném kulturním kontextu, ve kterém se člověk pohybuje.



Obr. 1 - Kulturní šok (Upraveno dle: ADAMS, 2011, <http://dilbert.com/strips/comic/1991-12-20/>)

Cílem diplomové práce je analýza způsobů a možností integrace zaměstnanců pracujících v multikulturní firmě. Dílčími cíli jsou analýza hodnot, motivace a způsobů komunikace v diverzním týmu. V závěru budou navržena doporučení, která mohou přispět k efektivnější integraci zaměstnanců v multikulturní firmě.

První část práce se zabývá teoretickými východisky. Jsou zde vymezeny pojmy kultura, formalizace kultur a podniková kultura. Dále se tato část zabývá zákonitostmi pracovních skupin, interkulturní komunikací a interkulturní integrací. Zdrojem pro popsání teoretických východisek byla odborná literatura.

Obsahem druhé části je analýza reálného multikulturního prostředí, které je reprezentováno ERP¹ týmem French SSO² Command Center, operujícím jako součást pobočky IBM Delivery Centre – Central Europe Brno nadnárodní společnosti IBM.

Nejdříve je analyzována společnost IBM na nadnárodní úrovni z hlediska podnikové kultury. Data pocházejí z veřejně dostupných materiálů IBM.

Poté následuje analýza zkušeností a názorů zaměstnanců. Data pro tuto analýzu byla získána metodou volných asociací a metodou polostrukturovaných rozhovorů.

Výsledkem analýz je strukturovaný přehled podnikové kultury IBM doplněný o praktické zkušenosti zaměstnanců. Čtenář si tak může udělat základní představu o silných a slabých stránkách způsobu integrace zaměstnanců této nadnárodní společnosti.

Součástí práce jsou i návrhy na zefektivnění interkulturní integrace v ERP týmu. Tyto návrhy jsou založeny na výše popsaných analýzách.

„Multikulturalismus tvrdí, že lidé s různými kořeny mohou žít pospolu a učit se porozumět obraznosti druhých, mohou a měli by se bez předsudků či iluzí dívat přes hranice rasy, jazyka, rodu a věku a učit se myslet na pozadí promíšené společnosti.“
(Robert Hugues v Barša, 2003, str. 5)

¹ ERP – Enterprise Resource Planning – „softwarové systémy pro řízení činnosti podniku, typicky zahrnující moduly pro finance, výrobu, prodej, účetnictví, personalistiku, správu zásob, skladů, logistiku, e-business“ (Economia a.s., 2006)

² SSO – Server Systems Operation (IBM, 2008)

1 Kultura

S vývojem lidské civilizace se vyvíjí také definice pojmu *kultura*. V současnosti můžeme najít pod heslem *kultura* ve Slovníku českého práva tuto definici:

„Nejobecněji vyjádřeno zahrnuje souhrn duchovních i materiálních hodnot, jakož i zařízení, opatření a činností vztahujících se zejména k umění, kulturně osvětové činnosti, kulturním památkám, apod.“ (Madar, 2002, str. 603).

Antonína Kloskowská nahlíží na kulturu jako na souhrn určitých vzorů chování. „Kultura může být stručně definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořiny a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory.“ (Kloskowská, 1967, str. 33).

Slovník cizích slov definuje kulturu jako:

„Souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořený lidstvem charakterizující historicky dosažený stupeň ve vývoji společnosti.“ (Klimeš, 2005, str. 403). Třetí definice je zajímavá zdůrazňováním historického kontextu kultury.

Nalézt univerzálně platnou definici kultury je v samé podstatě nemožné. Už kvůli tomu, že samotné vytváření definice je ovlivněno kulturou jejího tvůrce. V této práci budeme nahlížet na kulturu nejvíce z pohledu definice druhé. Tedy jako na souhrn vzorů chování určité skupiny lidí.

1.1 Vymezení pojmu

V následujících kapitolách je kultura vymezena z hlediska historického, funkčního a obsahového.

1.1.1 *Původ kultur*

Jiří Anděl ve své publikaci *Kulturní geografie* (Anděl, 1998) popisuje osídlování Země a s ním spojené šíření kultur. Za pravlast lidstva označuje východní Afriku, kde se vyvinul druh *Homo sapiens* (Člověk rozumný) a odkud se lidstvo šířilo do Eurasie a dále do Austrálie a Ameriky. Roztátí pevninských mostů odstranilo spojení mezi kontinenty a jednotlivé kultury se začaly vyvíjet zcela samostatně. Podle jiné, takzvané multiregionální evoluční teorie, se *Homo sapiens* vyvinul nezávisle ve čtyřech centrech z lokálních populací *Homo erectus*. Obě tyto teorie však říkají, že se kultury v různých

částech naší planety vyvíjely zcela samostatně po několik desítek tisíc let. Právě tento oddělený vývoj měl zásadní vliv na kulturní diverzifikaci.

V různých částech planety Země působily na vývoj jednotlivých kultur přírodní podmínky, kultury ovlivňovaly samy sebe, popřípadě se ovlivňovaly navzájem.

Jedním z nejvíce očividných rozdílů mezi severskými kulturami (například Norsko, Švédsko) a kulturami jižní Evropy (např. Itálie, Španělsko) je rozdíl v temperamentu obyvatel těchto zemí. Italská, respektive španělská vášnivost a otevřenost tu stojí oproti relativní chladnosti a zdrženlivosti obyvatel Norska a Švédska. Příčinu lze hledat právě v teplotě podnebí, kdy Španělé a Italové mají díky teplejšímu klimatu více příležitostí pro sociální kontakt, což mělo i zásadní vliv na jejich kulturu.

Jako případ, kdy kultura zásadně ovlivnila sama sebe, můžeme uvést pád Říše římské, která se svým příliš rychlým rozmachem přivedla až k zániku.

K vzájemnému ovlivňování kultur docházelo a dochází buď mírovým způsobem, jako je obchod či šíření víry (misie), anebo násilím – kolonizace, válečná tažení, okupace.

(Anděl, 1998)



Obr. 2 - Objevení Ameriky - jeden z nejtragičtějších střetů kultur v historii lidstva (Upraveno dle online: columbus.jpg <http://www.boomshots.com/wp-content/uploads/2009/10/columbus.jpg> [cit. 2011--04-10])

1.1.2 Funkce kultury

Kultura má nespornou funkci v sociálních skupinách. Ať už se bavíme o sociální skupině na úrovni rodiny, určitého společenství nebo státu. Ivan Nový (Nový, 1997) vymezuje funkce kultury následovně.

Funkce sebezpotvrzující

Sebezpotvrzení je zde užito ve vztahu ke kultuře samé, nikoliv k člověku. Jedná se zde o zakotvení kultury v mysli člověka, jako *prostředku nutného k přežití*. Potvrzuje tak potřebu společného kulturního celku.

Funkce zajištění kontinuity

Kontinuitu si zde můžeme představit jako kulturní paměť, která je tvořena zkušenostmi dané kultury v celé délce jejího trvání. Je to funkce, která jednotlivým členům kulturního společenství dává do ruky nástroj, jak se vypořádat se situacemi, které oni sami ještě nezažili. Jsou to však situace, pro které se v kultuře již vyvinuly vzorce chování. Díky této paměti víme, jak se chovat při setkání s prezidentem, při loučení se svobodou nebo při uzavírání obchodního kontraktu.

Funkce korekce individuálního chování

Jak již bylo zmíněno výše, na kulturu je možno nahlížet jako na souhrn vzorců chování. Každý člověk je sám o sobě originální a neopakovatelná entita. Díky obecně přijímaným vzorcům chování, které lze aplikovat na situace běžného života je možné předvídat reakce ostatních a zároveň být sám čitelný. Tyto vzorce přispívají k efektivitě vzájemné interakce. Vytváří čitelný rámec, ve kterém probíhá veškeré dění.

Funkce identifikační

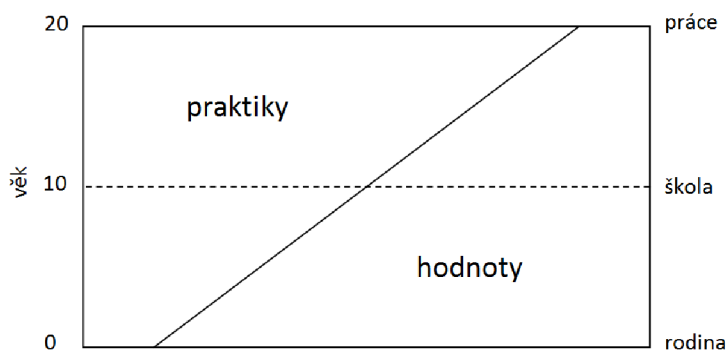
Tato funkce naplňuje jednu ze základních potřeb člověka někam patřit (Lukášová, 2002). Jde o soubor principů chování, znaků a specifík dané kultury. Tím, že jedinec tento soubor přijme za svůj, se jednoduše začlení do určitého sociálního celku a jednoduše se tím vymezí oproti celkům jiným, respektive jiným kulturám.

Kultura je tedy samoudržitelným systémem, s pamětí a nástroji pro efektivní interakci, zakotveným v základních potřebách člověka.

1.1.3 Hodnoty – podhoubí kultury

Říká se, že dcery a synové při výchově svých dětí opakují stejné chyby jako jejich rodiče. Je to poněkud zkreslený, nicméně zčásti pravdivý popis reality. V cyklu života kultury existuje stabilizující síla, homeostáze (Hofstede, 2007). Tato síla nutí rodiče

opakovat výchovu, jakou si sami prožili, s většinou jejích zdánlivých chyb a kvalit. Tento proces zajišťuje předávání kulturních hodnot a praktik dalším generacím. Zajímavý je ovšem poměr objemu vštěpovaných hodnot k praktikám (Graf 1), který se v průběhu času mění (Hofstede, 2007).



Graf 1 - Osvojení hodnot a praktik (Upraveno dle Hofstede, 2007)

Zpočátku je dítěti vštěpováno to, co je dobré a co je špatné, co je čisté a co je špinavé, co se smí a co se nesmí apod. Formuje si tak základní *hodnoty*, na kterých pak doslova staví svůj život. Hodnoty se týkají rozlišení:

- zlého vůči dobrému
- špinavého vůči čistému
- nebezpečného vůči bezpečnému
- zakázaného vůči povolenému
- slušného vůči neslušnému
- morálního vůči nemorálnímu
- ošklivého vůči krásnému
- nepřirozeného vůči přirozenému
- nenormálního vůči normálnímu
- paradoxního vůči logickému
- iracionálního vůči racionálnímu

(Hofstede, 1997, str. 18).

Postupem času si dítě osvojuje *praktiky*, tedy vzory chování vůči svému okolí. Jak stárne, hodnotový systém se stabilizuje a objem osvojovaných praktik s příchodem dalších a dalších životních situací narůstá. Pro multikulturní prostředí firmy je důležitý

fakt, že člověk je v dospělosti schopen přizpůsobit své praktiky, jen velmi zřídka však mění své hodnoty.

1.1.4 Čtyři úrovně kultury

To, jaké si člověk osvojí praktiky, má základ v podobě symbolů, hrdinů a rituálů, které vycházejí z hodnot (Hofstede, 1997). Ivan Nový (1997) toto vymezení upravil a definoval systém, který je znázorněn na Obr. 3.



Obr. 3 - Úrovně projevů kultury (Upraveno dle Nový, 1997)

O pořadí úrovní projevů kultury můžeme prohlásit, že ve spodních úrovních jde o projevy nejzákladnější a na horních úrovních o projevy nej povrchnější.

Ideje a hodnoty

Vnitřní základní principy člověka se nazývají ideje. Respektováním idejí se vytváří vztah k okolnímu prostředí. Tyto jednotlivé vztahy lze popsat pojmem *hodnota*.

„Hodnoty jsou ve skutečnosti materiální nebo nemateriální povahy, které považuje dané společenství nebo i jednotlivec za důležité, a o jejichž dosažení usiluje.“ (Nový, 1997, str. 13). Hodnoty jsou strukturujícím prvkem, který tvoří základní osnovu pro chování lidí. Na této úrovni se formuje jádro kultury.

Hodnotový systém nemusí být přesný a vyhraněný. Porovnává okolní sociální skutečnosti na osách: dobré – zlé, morální – nemorální atd. Na základě tohoto porovnání lze říci co je blíže k dobru a co je blíže ke zlu, ale již nelze říci o kolik. (Nový, 1997).

Hrdinové a vzory

Hrdinové ulehčují člověku orientaci v jinak složitém systému hodnot. Tím, že je hodnota navázána na určitého hrdinu (od kterého byla převzata), je jí přiřazena priorita,

popřípadě má lokální či globální platnost. „Zpravidla se jím (hrdinou) stává ten, kdo v sobě má nejvíce žádoucích charakteristik a je představitelem největšího množství společných hodnot. Hrdinou se může stát ten, kdo má ‚správný‘ původ, postavení a realizuje nejvýše hodnocené činnosti“ (Nový, 1997, str. 14). Tato teze nabývá veliké síly a významu, pokud ji aplikujeme jako požadavek na úspěšného lídra multikulturního týmu (Nový, 1997).

Symboly

Jedná se o úroveň komunikační. Komunikace probíhá pomocí kanálů, které jsou specifické pro danou kulturu. Za základní systém symbolů můžeme považovat jazyk a písmo. Předávání zpráv však probíhá na mnoha dalších úrovních. Pokud spolu komunikuje Číňan a Francouz anglickým jazykem, předávají si určité poselství, ale sdělení obsažené v řeči těla, specifické intonaci či v samotné formulaci vět zůstávají pro oba účastníky rozhovoru navzájem skryta.

Sdělení tak často mají přiřazené své skryté významy, které nejsou na první pohled patrné (tamtéž).

Konkrétní chování

Konkrétní chování je synergií všech předchozích úrovní. Prosazují se v něm obecné tendence, které jsou buď vědomě nebo nevědomě předávány.

Určité chování může mít buď bezprostřední význam, nebo význam symbolický. Vzorce chování, ve kterých je symbolika obsažena snad nejvíce, jsou *obyčeje*, *tradice* a *rituály*. Podstatou těchto vzorců je jejich zakotvenost v minulosti. Vycházejí z dlouhodobé aplikované zkušenosti. Jejich symbolický význam je pro cizince bez bližšího vysvětlení většinou zcela nečitelný (tamtéž).

1.2 Formalizace kultur

Potřeba formalizovat kulturní rozdíly vedla k tvorbě několika metodik, které u kultur stanovují shluky charakteristik, na jejichž základě lze pak jednotlivé kultury porovnávat. Vytvářejí tak užitečný nástroj, pomocí kterého lze určit klíčové rozdíly, popřípadě popsat sklon chování různých kultur v různých situacích.

1.2.1 *Kulturní dimenze – Geert Hofstede*

V roce 1980, vydáním své knihy *Culture's Consequences* (Důsledky kultury), zpochybnil Geert Hofstede dosud uznávané teorie z oblasti psychologie, sociologie a managementu. Jednalo se o výsledek výzkumu provedeného pomocí dotazníkového šetření u zaměstnanců nadnárodní firmy IBM. Výzkumu se zúčastnili zaměstnanci padesáti národností. Po analýze těchto dat Geert Hofstede odhalil následující čtyři okruhy společných problémů. Jejich řešení spolu korelovalo v rámci jednotlivých zemí, ovšem mezi různými zeměmi nikoliv:

1. Sociální nerovnost, včetně vztahu k autoritě.
2. Vztah mezi jednotlivcem a skupinou.
3. Pojetí mužskosti a ženskosti.
4. Způsoby nakládání s nejistotou a víceznačností, která je ve vztahu ke zvládnutí agrese a vyjadřování citů.

(Hofstede, 2007)

Tyto okruhy doložené výzkumem představují *dimenze* kultur. Tedy něco, co může být měřeno ve vztahu k jiným kulturám. Celkově tyto dimenze dávají čtyřrozměrný kulturní obraz, do kterého lze vynést pozice jednotlivých kultur. Tyto dimenze jsou: *vzdálenost moci* (Power Distance Index - PDI), *individualismus* (Individualism – IDV), *maskulinita* (Masculinity – MAS) a *vyhýbání se nejistotě* (Uncertainty Avoidance Index – UAI) (tamtéž).

Uvedené kulturní dimenze byly potvrzeny výzkumem Michaela Harrise Bonda z Čínské univerzity v Hongkongu, který zkoumal hodnoty mužů a žen studujících psychologii v asijsko-pacifické oblasti. Ovšem oba tyto výzkumy byly navrženy autory ze západního světa. Bond na tuto skutečnost reagoval a ve spolupráci s vědci z Hongkongu a Tchajwanu vytvořil Čínský dotazník hodnot (Chinese Value Survey, CVS). Výsledky analýzy dat získaných pomocí tohoto dotazníku ukázaly opět čtyři dimenze. Ovšem pouze tři z nich korelovaly s Hofstedeho kulturními dimenzemi. Místo dimenze vyhýbání se nejistotě se objevila dimenze zaměření na současnost a minulost oproti zaměření na budoucnost. Hofstede tuto dimenzi zahrnul jako pátou dimenzi do svého modelu a nazval ji dlouhodobá orientace (Long-Term orientation – LTO) (tamtéž).

Hofstede varuje před univerzálním používáním svých teorií v praxi. Je snadné se dopustit takzvaného *ekologického klamu*: „Druh zkreslení (chyby, bias), jež může nastat při extrapolaci výsledků ekologické studie na jednotlivce.“ (Velký lékařský slovník, 2008). V praxi nastává, pokud využijeme skóry dimenzí určité země a aplikujeme je na jednoho určitého člověka. Je nutné si uvědomit, že kulturní dimenze vyjadřují pouze pravděpodobnost reakce lidí, kteří mají stejné kulturní pozadí. Napomáhají nám pochopit kulturu, nikoli jedince, který z dané kultury pochází (Hofstede, 2007).

Vzdálenost moci

Index vzdálenosti moci vyjadřuje, do jaké míry jsou lidé s menšími pravomocemi ochotni akceptovat nerovnoměrné rozdělení moci. Velká vzdálenost moci znamená, že komunikace v hierarchii (rodina, práce, sociální vrstvy) probíhá od shora dolů. Oproti tomu malá vzdálenost moci vyjadřuje, že komunikace v hierarchii probíhá oboustranně.

Prakticky to znamená, že v zemích s větší vzdáleností moci můžeme očekávat vyšší organizační struktury s centralizovanou správou. Na nižších pozicích se budou vyskytovat málo kvalifikovaní pracovníci. Pro správný běh bude organizace potřebovat velký počet kontrolních pracovníků. Naopak v zemích s malou vzdáleností moci se budou vyskytovat organizační struktury široké s decentralizovaným řízením. Na nižších pozicích se budou vyskytovat kvalifikovaní pracovníci a organizace bude mít obecně méně kontrolních pozic (tamtéž).

Tab. 1 - Charakteristiky dimenze vzdálenost moci v pracovním prostředí
(Zdroj Hofstede, 2007, str. 54)

Malá vzdálenost moci	Velká vzdálenost moci
Hierarchie - nerovnost z praktických důvodů	Hierarchie odráží existenciální nerovnost mezi těmi nahoře a mezi těmi dole
Decentralizace	Centralizace
Méně nadřízených	Více nadřízených
Malé rozdíly v platech vertikálně	Velké rozdíly v platech vertikálně
Manažeři spoléhají na své zkušenosti a na podřízené	Manažeři spoléhají na nadřízené a formální pravidla
Podřízení očekávají, že se s nimi bude nadřízený radit	Podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat
Šéf je demokratický a schopný	Šéf je benevolentní autokrat nebo dobrý otec
Privilegia a symboly statutu nejsou považovány za vhodné	K manažerům patří privilegia a symboly
Manuální práce je stejně ceněna jako práce v kanceláři	Práce v kanceláři má vyšší status než práce manuální

Individualismus versus kolektivismus

Dimenze individualismu je dimenzí bipolární. Na jedné straně se nachází sklon k individualismu a na druhé sklon ke kolektivismu. Sklon k individualismu znamená tendenci lidí starat se pouze o sebe a svou nejbližší rodinu. Sklon ke kolektivismu naopak vyjadřuje tendenci patřit do určité skupiny a být k této skupině loajální.

Hofstede našel vysokou korelaci mezi HDP na hlavu a individualismem. Bohatší země mají většinou sklon k individualismu, chudší ke kolektivismu. Ovšem nepodařilo se již zjistit, kterým faktorem je tato závislost vedena (Hofstede, 2007).

Tab. 2 - Charakteristiky dimenze kolektivismus vs. individualismus v pracovním prostředí
(Upraveno dle Hofstede, 2007, str. 86)

Kolektivistická společnost	Individualistická společnost
Jedinec vystoupí, jen když je podporován skupinou	Od jedince se očekává, že bude mluvit za sebe
Změny zaměstnání jsou řídké	Změny zaměstnání jsou časté
Zaměstnanci jsou členy skupiny "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	Přijímání a povyšování zaměstnance záleží jen na tom, co dotyčný(á) umí a na příslušných pravidlech
Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah	Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na smlouvě, o které 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	S každým zákazníkem se musí zacházet stejně
Vztahy jsou důležitější než úkol	Úkol je důležitější než vztahy

Maskulinita versus feminita

Nejdůležitější pro tuto bipolární dimenzi byly pro respondenty dotazníkového šetření následující skutečnosti; na maskulinním pólu: *výdělek, uznání, postup, výzva* a na feminním pólu pak: *vztahy s nadřízeným, spolupráce v týmu, kvalitní místo k žití, jistota zaměstnání*. Byla to jediná dimenze, ve které odpovědi mužů a žen vykazovaly systematické rozdíly. Pro hlubší pochopení rozdílů mezi maskulinními a feminními společnostmi bylo nutno porovnat ostatní charakteristiky zemí, jež otázky z dotazníku nepokrývaly. Hofstede poté definoval tyto společnosti takto: maskulinní jsou ty společnosti, ve kterých jsou sociální role mužů a žen odlišeny. Ve feminních společnostech se sociální role mužů a žen překrývají.

Stává se, že maskulinita bývá spojena s individualismem a feminita s kolektivismem. Přitom jsou tyto dimenze na sobě úplně nezávislé. U dimenze individualismus-kolektivismus jde o vztah já proti my, nezávislost proti závislosti. Maskulinita a feminita proti sobě staví důraz na ego a důraz na vztahy s druhými (Hofstede, 2007).

Tab. 3 - Charakteristiky dimenze maskulinita vs. feminita v pracovním prostředí (Upraveno dle Hofstede, 2007, str. 117)

Feminní	Maskulinní
Management jako <i>ménage</i> : intuice a konsensus	Management jako <i>managé</i> : rozhodnost a agresivita
Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu	Konflikty se řeší tím, že se vybojují
Odměny jsou založené na rovnosti	Odměny jsou založené 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
Kariéra je možná pro oba rody	Kariéra je pro muže povinnost, pro ženu volba
Větší podíl žen mezi specialisty	Méně žen mezi specialisty
Humanizace práce na základě kontaktu a spolupráce	Humanizace práce obohacením jejího obsahu

Vyhýbání se nejistotě

Jedná se o stupeň vnímání ohrožení způsobeného nejistotou nebo neznámou situací. Jinými slovy, lidé z kultur s vysokým sklonem k vyhýbání se nejistotě mají rádi jednoznačné situace a jasně definovaná pravidla. Snaží se co nejméně věcí ponechat náhodě. Lidé pocházející z kultur, kde není tendence vyhýbání se nejistotě tak vysoká, se řídí heslem: uvidíme, co život přinese.

Tento rozdíl je dobře zřejmý na způsobu výchovy dětí. Vezměme si situaci, kdy si děti hrají na hřišti. Pokud italské dítě zakopne a spadne, je velmi pravděpodobné, že k němu jeho rodič poběží, zvedne ho a utěší. Pokud ovšem spadne dítě americké a opět znovu vstane, jeho rodič situaci většinou neřeší (Hofstede, 2007).

Tab. 4 - Charakteristiky dimenze vyhýbání se nejistotě v pracovním prostředí (Upraveno dle Hofstede, 2007, str. 147)

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 zaneprázdněn 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 generalisty a zdravý rozum	Věří se expertům a odborným řešením
Vrcholové vedení se zabývá strategií	Vrcholové vedení se zabývá provozem
Důraz na rozhodování	Důraz na obsah
Lepší při vynalézání, slabší při uplatnění	Slabší při vynalézání, lepší v uplatnění
Motivace výkonem	Motivace jistotou

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Rozdělení na dlouhodobý a krátkodobý pól nepostihuje úplně přesně rozsah této dimenze. Rozšiřující označení, které více přibližuje charakteristiky této dimenze, by mohlo být: dlouhodobá orientace - orientace na budoucnost versus krátkodobá orientace – orientace na minulost a přítomnost. Dlouhodobá orientace je reprezentována hodnotami *vytrvalost, šetrnost, uspořádávání vztahů podle statutu, mít smysl pro čest*, krátkodobá orientace hodnotami *oplácení pozdravů, přízně a dáreků, úcta k tradicím, zachování vlastní tváře, osobní klid a stálost*.

Pro pátou dimenzi existuje jedna velmi zajímavá korelace. Dimenze dlouhodobá versus krátkodobá orientace velmi výrazně koreluje s růstem HDP v období mezi lety 1970 a 2000. Platí zde přímá úměra ve smyslu: čím má země větší tendence k dlouhodobé orientaci, tím je větší pravděpodobnost, že její hospodářský vývoj roste rychleji, než u zemí s nižším skóre v této dimenzi (Hofstede, 2007).

Tab. 5 - Charakteristiky dimenze krátkodobá versus dlouhodobá orientace: hospodářství a obchod
(Upraveno dle Hofstede, 2007, str. 173)

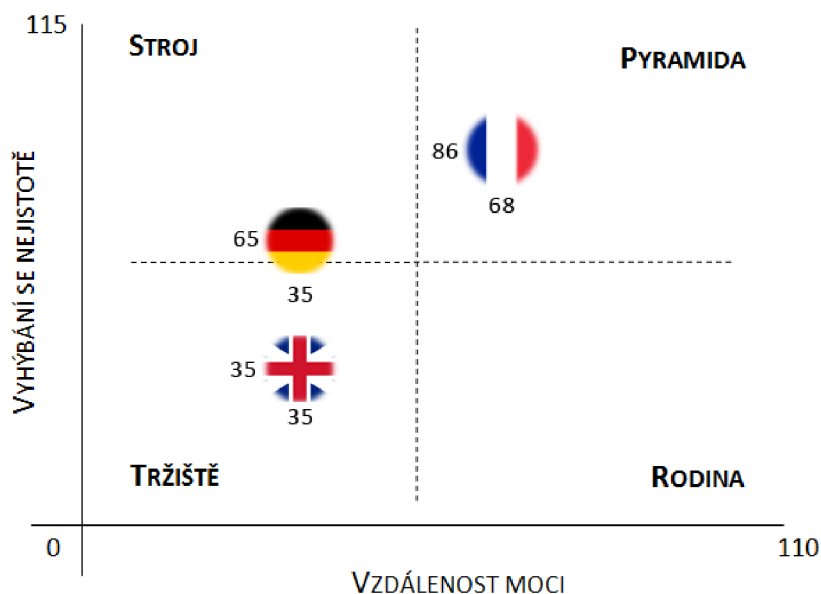
Krátkodobá orientace	Dlouhodobá orientace
Hlavní pracovní hodnoty zahrnují svobodu, práva, výkon a samostatné myšlení	Hlavní pracovní hodnoty zahrnují vzdělání, čestnost, přizpůsobivost, odpovědnost a sebekázeň
Volno je důležité	Volno není důležité
Soustředění se na zisk	Soustředění se na pozici na trhu
Význam letošního zisku	Význam zisků ode dneška za 10 let
Manažeři a dělníci jsou psychologicky ve dvou různých táborech	Vlastník, manažeři i dělníci sdílejí stejná očekávání
Odměna za schopnost	Velké hospodářské a sociální rozdíly nejsou žádoucí
Osobní loajalita se mění s potřebami obchodu	Investice do celoživotní sítě kontaktů
1970-2000 malý ekonomický růst	1970-2000 rychlý ekonomický růst
Malá kvóta úspor, málo peněz na investice	Velká kvóta úspor, fondy pro investice k dispozici

1.2.2 *Pyramidy, stroje, tržiště a rodiny*

Kulturní dimenze nám mohou hodně napovědět o způsobu uvažování a žebříčku hodnot v různých kulturách. Zajímavá data dostaneme, když dáme jednotlivé dimenze do souvislosti. Pokud na jednu osu vyneseme dimenzi *vzdálenost moci* a na druhou *vyhýbání se nejistotě* dostaneme čtyři kvadranty. Země v jednotlivých kvadrantech mají sklony vytvářet podobné organizační struktury (Hofstede, 2007).

Tyto sklony popsal ve své studii Owen James Stevens zhruba ve stejném roce, kdy byly objeveny kulturní dimenze *vzdálenost moci* a *vyhýbání se nejistotě*. Stevens provedl výzkum u dvou set studentů ze tří zemí: Francie, Německo a Velká Británie. Tedy ze zemí, které se nacházejí ve třech různých kvadrantech (Graf 2). Výzkum se týkal případové studie, která popisovala spor dvou manažerů na stejné úrovni (Hofstede, 2007).

Studenti ze stejných zemí navrhovali podobná řešení problému. Stevens podle nich popsal tři typy organizačních struktur: *pyramidy, stroje a tržiště*.



Graf 2 - Pyramidy, stroje, tržiště a rodiny - závislost dimenze vzdálenost moci a vyhýbání se nejistotě s vyznačenými zeměmi, které se účastnily Stevensova výzkumu (Upraveno dle Hofstede, 2007, str. 187)

Pyramidy

Jedná se o pravý horní kvadrant, tedy kvadrant s vysokými skóry v obou dimenzích. Ve výzkumu Owena Stevense reprezentovaný Francií. Většina Francouzů navrhovala, aby se manažeři, kteří spor vedli, obrátili na nadřízeného, který přikáže, jak mají spor vyřešit. Země v tomto kvadrantu mají sklony pojmát organizační struktury jako „pyramidy“. Tedy struktury s *koncentrovanou mocí a uspořádanou činností*. (Stevens v Hofstede, 2007).

Stroje

Levý horní kvadrant reprezentují země s nízkou vzdáleností moci a silným vyhýbáním se nejistotě. Mezi nimi je i Německo. Němečtí studenti se často přikláněli k tomu, že by měli být stanoveny úřední postupy, které by říkaly, jak se mají podobné situace řešit. Je to řešení, které *nekoncentruje moc, ale uspořádává činnost*. Organizační struktura tedy připomíná „dobře namazaný stroj“ (tamtéž).

Tržiště

Státy v levém dolním kvadrantu, mezi nimi i Velká Británie, jsou státy s nízkým sklonem k vyhýbání se nejistotě a s nízkou vzdáleností moci. Britové ve Stevensonově studii zastávali názor, že spor je zaviněn oběma manažery a jejich neschopností se dohodnout. Jako řešení navrhovali poslat oba na manažerský kurs. To znamená, že nechtěli podporovat ani *koncentraci moci*, ani *uspořádávat činnost*. Modelem pro tuto situaci je „vesnické tržiště“, kde nevládne ani organizace ani předpisy, ale chování jednotlivých aktérů vyplývá ze situace (Stevens v Hofstede, 2007).

Rodina

Na univerzitě, kde Stevens výzkum prováděl, nebylo mnoho studentů ze zemí ze čtvrtého kvadrantu (nízký sklon k vyhýbání se nejistotě a velká vzdálenost moci). Byla tedy vytvořena teoretická skupina „rodina“, tedy organizační struktura, kde je osoba na vrcholu organizační struktury všemocným (pra)otcem. Tato definice odpovídá velké vzdálenosti moci a nízkému sklonu k vyhýbání se nejistotě. *Koncentruje moc*, ale *neuspořádává činnost* (tamtéž).

1.2.3 Dimenze a jejich využití

Kulturní dimenze jsou užitečným nástrojem při konfrontaci kultur. Neřeknou sice přesně, jaký bude člověk z té či oné kultury, ale ukáží kontext kultury, ze které pochází. Předchozí kapitola „*Pyramidy, stroje, tržiště, rodina*“ naznačila, k jakým členěním lze dojít při zkoumání kontextu dvou dimenzí jednotlivých zemí.

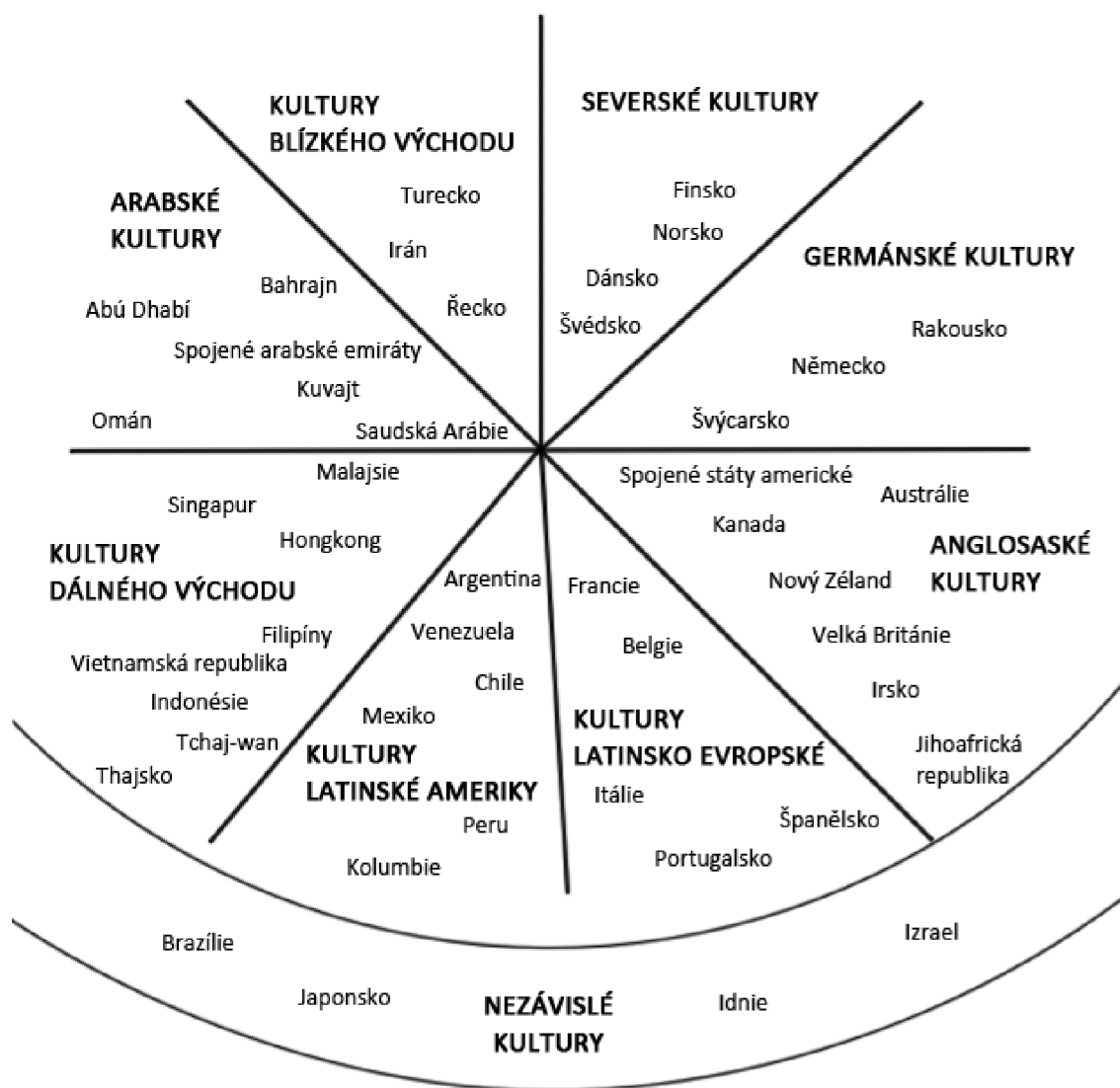
1.2.4 Seskupení zemí podle Ronena a Shenkara

V roce 1985 byl publikován článek autorů Simchy Ronena a Odeda Shenkara – *Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis* (Luthans, 1997). Autoři zde analyzovali osm důležitých studií z multikulturního prostředí za posledních patnáct let. U těchto studií se zaměřili na následující proměnné:

1. Důležitost pracovních cílů.
2. Uspokojení základních potřeb, seberealizace, pracovní uspokojení.
3. Manažerský a organizační styl.
4. Pracovní role a orientace na mezilidské vztahy.

Porovnáním výše zmíněných proměnných vzniklo osm shluků zemí a čtyři země nezávislé, které se nepodařilo začlenit do žádného ze shluků.

Tyto země pak byly umístěny do mapy podle kriteria HDP na hlavu (Obr. 4). Čím blíže je země ke středu, tím vyšší je její HDP (Luthans, 1997).



**Obr. 4 - Seskupení zemí podle Ronena a Shenkara
(Zdroj: Ronen a Shenkar v Luthans, 1997, str. 111)**

V této mapě jsou zobrazeny dvě souvislosti. První z nich je, že všechny země nacházející se ve stejném shluku jsou si kulturně podobné. Druhá souvislost je založena na teorii, že HDP je v silném vztahu s kulturními hodnotami a kulturou samotnou. Jinými slovy je pravděpodobné, že při obchodním styku švédské a argentinské kultury dojde k menšímu kulturnímu šoku než při styku Švédska a Peru.

Seskupení zemí podle Ronena a Shenkara může být užitečným nástrojem pro mezinárodní management. Lze ji použít jako první krok při odhadování nákladů a úsilí na integraci kultur. Stejně jako v případě Hofstedeho kulturních dimenzí ji však nelze brát jako dogma a rozhodně ji nelze aplikovat na jednotlivce či malé skupiny (Luthans, 1997).

1.2.5 Kulturní dimenze – Fons Trompenaars

Další ze studií, která formalizuje kulturní rozdíly je práce Holanďana Fone Trompenaarse. Ten nasbíral 15 000 dotazníků od manažerů z 28 zemí. Tyto dotazníky analyzoval a vytvořil systém, ve kterém popisuje kultury na třech úrovních. Na úrovni *mezilidských vztahů, práce v čase a vztahu k okolnímu prostředí* (Luthans, 1997).

Mezilidské vztahy

Na úrovni mezilidských vztahů definoval Trompenaars pět dimenzí.

Universalismus versus partikularismus

V univerzálních kulturách se předpokládá, že myšlenky a praktiky mohou být obecně aplikovány na různé situace. Jednou sjednané smlouvy a dohody se většinou nemění. Obchodní jednání jsou zaměřena čistě na obchod. Oproti tomu v partikulárních kulturách je dáván důraz na danou situaci, která určuje, jak se na ni budou myšlenky a praktiky aplikovat. S tím, jak se vyvíjí vztah mezi obchodními partnery, se vyvíjí i podmínky, za jakých spolu obchodují. V obchodním styku je důležitý osobní kontakt (Trompenaars v Luthans, 1997).

Individualismus versus kolektivismus

Dimenzi kolektivismu a individualismu popisuje také Geert Hofstede. Je zajímavé, že rozložení zemí v této dimenzi je u každého z autorů trochu jiné. Různé pojetí autorů může být způsobeno odlišným vymezením této dimenze nebo důkazem vývoje těchto kultur.

V individualistických kulturách je dávana velká moc do rukou jednotlivců. Výhodou je pružnější jednání, které ovšem může způsobit problém, pokud obchodní jednatel zcela přesně nereprezentuje názor společnosti, kterou zastupuje. Oproti tomu

v kolektivistických zemích bývají rozhodnutí založena na konsenzu více lidí. Obchodní jednání trvají déle, avšak jejich výsledky jsou stabilnější.

(Trompenaars v Luthans, 1997).

Neutralita versus emocionalita

Tato dimenze popisuje, na jaké úrovni jsou zapojovány do komunikace emoce. Od chladného jednání příslušníků kultury Japonska až po emocionální jednání obyvatel Mexika (tamtéž).

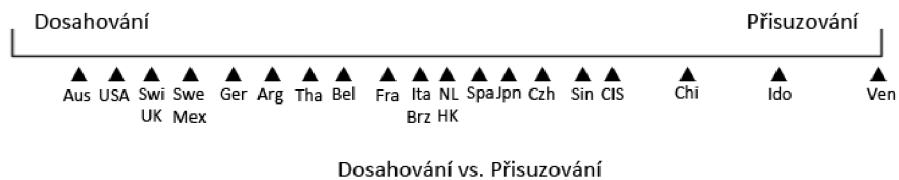
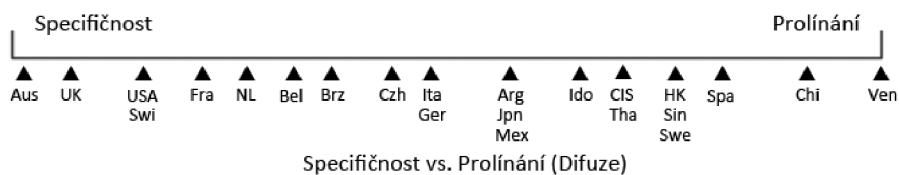
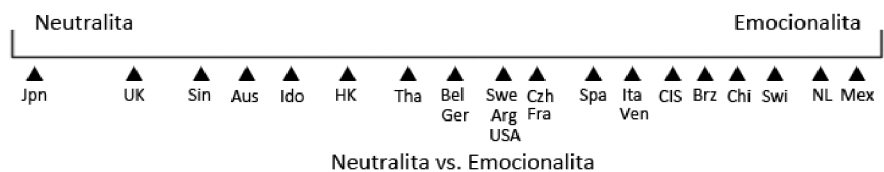
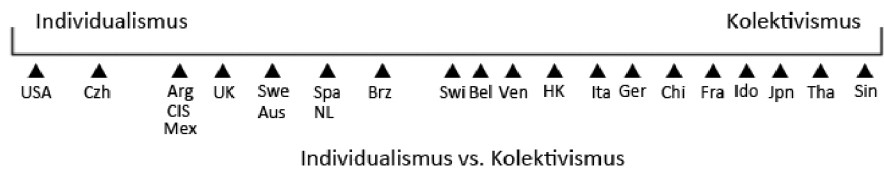
Specifičnost versus prolinání (difuze)

Tato dimenze definuje úroveň oddělení veřejného a privátního prostoru. Jak fyzického, tak abstraktního. Ve specifických kulturách je veřejný (pracovní) život striktně oddělen od soukromého života. Lidé se chovají ve společnosti více otevřeně a přátelsky s vědomím toho, že jejich soukromý život tím zůstane v bezpečí. V různých kontextech (práce, přátelé, rodina) může člověk zastávat různé sociální role. Naopak v difúzních kulturách se veřejný prostor se soukromým prostorem prolíná. Lidé v těchto kulturách jsou obecně formálnější a jejich sociální status se promítá do většiny kontextů (tamtéž).

Dosahování versus přisuzování

V kulturách s důrazem na dosahování (achievement) je sociální status odvozován od úspěchu jedince, tedy od toho, čeho dosáhl. Oproti tomu v kulturách se sklonem k přisuzování je sociální status odvozován od věku, pohlaví či pozice, kterou daný člověk zastává (tamtéž).

Umístění vybraných zemí v systému pěti dimenzí mezilidských vztahů podle Fonse Trompenaarse lze nalézt na Obr. 5.



ARG Argentina	GER Německo (bez bývalé NDR)	SPA Španělsko
AUS Rakousko	HK Hongkong	SWE Švédsko
BEL Belgie	IDO Indonésie	SWI Švýcarsko
BRZ Brazílie	ITA Itálie	THA Thajsko
CHI Čína	JPN Japonsko	UK Velká Británie
CIS bývalý Sovětský svaz	MEX Mexiko	USA Spojené státy americké
CZH bývalé Československo	NL Nizozemsko	VEN Venezuela
FRA Francie	SIN Singapur	

Obr. 5 - Dimenze mezilidských vztahů podle Fonse Trompenaarse (Zdroj: Luthans, 1997, str. 113)

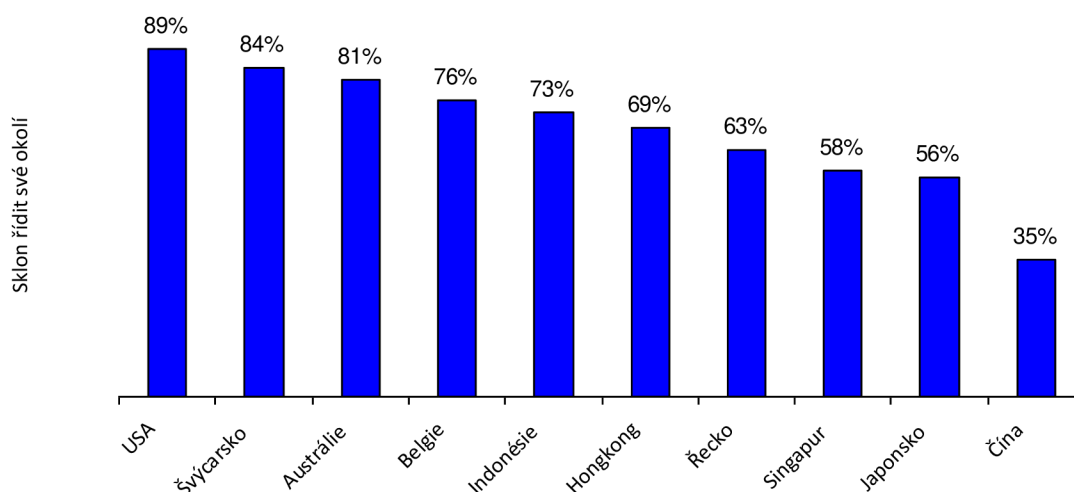
Práce v čase

Na této úrovni Trompenaars identifikoval dva přístupy. Sekvenční a synchronní (paralelní). V kulturách, kde převažuje sekvenční přístup, se lidé soustředí vždy na jednu aktivitu, na kterou mají vyhraněný přesný čas a která je zasazena do časového plánu. Oproti tomu v kulturách se sklonem k synchronnímu přístupu je zvykem dělat více věcí najednou. Časové určení činnosti je pohyblivé a plány se mění v závislosti na situaci (Trompenaars v Luthans, 1997).

Vztah k okolnímu prostředí

Tato úroveň vyjadřuje, nakolik si lidé myslí, že jsou schopni ovlivňovat své okolí a nakolik ovlivňuje okolí je. Člověk, který věří tomu, že zcela ovlivňuje své okolí, půjde tvrdě za svým cílem, takřka bez ohledu na situaci. Naopak lidé citliví na okolní vlivy se budou řídit situací a podle ní upraví své cíle (tamtéž).

Sklon vybraných kultur řídit své okolí vyjadřuje Graf 3.



Graf 3 - Procentuální vyjádření sklonu kultur řídit své okolí

(Zdroj: Trompenaars v Luthans, 1997, str. 117)

1.3 Podniková kultura

1.3.1 Organizační versus podniková kultura

Organizační a podniková kultura jsou dva téměř se překrývající pojmy. Organizační kultura však zahrnuje nejen podniky (subjekty, které podnikají za účelem dosažení

zisku) ale například i nevládní neziskové organizace. Tato práce pracuje s pojmem „*podniková kultura*“ a to ze dvou důvodů.

Prvním důvodem je, že většina autorů publikací (Nový 1997, Nový a Schroll-Machl 2005, Pichanič 2004), ze kterých tato diplomová práce vychází, se zaměřuje na kulturu podnikovou. Druhým důvodem je, že si tato práce neklade za cíl popsat organizační kulturu v celé její univerzální šíři, ale soustředí se na specifika kultury podnikové.

1.3.2 Čtyři pilíře podnikové kultury

Jak již bylo uvedeno výše, kultura je souhrnem vzorců chování určité skupiny lidí. Poskytuje kontext, v jehož rámci probíhá interakce jak uvnitř samotné skupiny, tak interakce skupiny s okolím.

„Je ... zcela přirozené, že i takový sociální podnik, hospodářská organizace, nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu.“ (Nový, 1997). Podniková kultura se projevuje takřka na všech úrovních sociální interakce. Ovlivňuje tak chování a jednání pracovníků. Její základ je ve vizi podniku a ve způsobu naplňování této vize.

Podniková kultura může podle Nového (Nový, 1997) vzniknout dvěma cestami. Jednak jako spontánní důsledek všech činitelů, které mají vliv na chod firmy. Tedy individuálních osobností zaměstnanců, vnějších pravidel a podmínek, které na ně působí. Existuje riziko, že takto spontánně vzniklá kultura bude v rozporu s podnikovými cíli, hodnotami či pravidly.

Druhou cestou je pak systematické a cílevědomé vytváření a udržování podnikové kultury řídicími pracovníky. Tato cílevědomě vytvářená podniková kultura stojí na čtyřech vzájemně odvozených pilířích:

1. Jasná vize o budoucí existenci firmy.
2. Komplexní strategie dosažení podnikových cílů.
3. Formulace zásad podnikové kultury, jejich šíření a dodržování.
4. Dodržování zásad podnikové kultury řídicími pracovníky.

Výsledná kultura by měla být kompromisem mezi spontánností a řízeným procesem. Jakkoli může být vize a strategie firmy propracovaná, je důležité dát zaměstnancům určitý prostor, ve kterém mohou využít plně svých schopností (Nový, 1997).

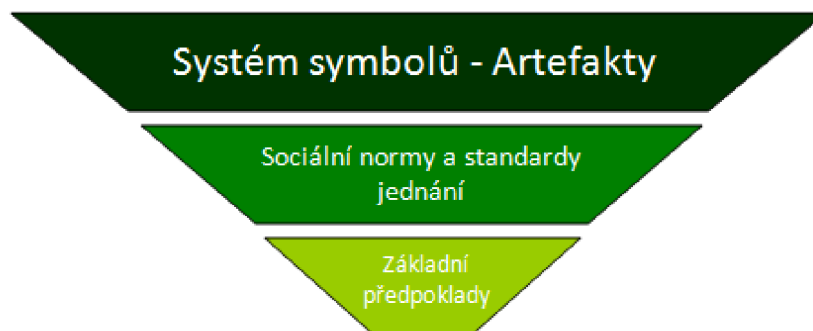
1.3.3 Charakteristiky podnikové kultury

Existuje několik základních charakteristik podnikové kultury, které napomáhají pochopit její zákonitosti a věcný obsah.

1. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků podniku.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě se nejedná o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výraznou sociální povahu.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, případně se mění či zaniká v určitém konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř podniku i mezi ním a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
5. Silná podniková kultura představuje určité společné paradigma a vytváří tak konceptuální svět pracovníků firmy. Sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikové organizaci a řízení.“ (Nový, 1997, str. 27-31)

1.3.4 Tři úrovně podnikové kultury

Edgar Schein vytvořil již v roce 1985 tříúrovňový model podnikové kultury. Jednotlivé úrovně jsou rozděleny podle viditelnosti a vědomé ovlivnitelnosti. Scéma modelu je znázorněno na Obr. 6 - Tři úrovně podnikové kultury podle Scheina (Upraveno dle: Nový, 1997; Nový a Schroll-Machl, 2005) Obr. 6.



Obr. 6 - Tři úrovně podnikové kultury podle Scheina (Upraveno dle: Nový, 1997; Nový a Schroll-Machl, 2005)

Systém symbolů – Artefakty

Artefakty lze dále rozdělit na materiální a nemateriální. Jedná se o řeč, formu společenského styku, rituály, logo, značku, grafiku, slogan atd. Tato úroveň je vědomě ovlivnitelná a pro vnějšího pozorovatele zcela viditelná. Pro její pochopení však musí být zasvěcen do významu těchto artefaktů a jejich interpretace.

Sociální normy a standardy jednání

Druhá vrstva je založena na sdílených hodnotách, standardech, nepsaných pravidlech a ideologii firmy. Tato vrstva je částečně vědomá a částečně nevědomá. Jedná se o ztotožnění zaměstnanců s vizí a posláním firmy. Teprve poté, co se zaměstnanec ztotožní s firmou na této úrovni, je schopen jednat s porozuměním pro podnikovou kulturu. Vnější pozorovatel je schopen zachytit pouze část této vrstvy.

Základní předpoklady

„Základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců“ (Nový, 1997) vyplývají z individuální osobnosti každého jedince. Základní předpoklady stojí za způsobem, jakým člověk reaguje na situace, komunikuje, navazuje vztahy. Pro vnějšího pozorovatele jsou zcela neviditelné.

1.3.5 Čtyři úrovně kultury a tři úrovně podnikové kultury

Výše v této práci byl diskutovaný čtyřúrovňový model kultury podle I. Nového – Ideje a hodnoty, hrdinové, symboly, konkrétní chování. Mezi tímto modelem a modelem E. Scheina lze nalézt souvislosti.

Základní předpoklady jsou součtem všech *idejí a hodnot* zaměstnanců v podniku. *Sociální normy a standardy* jsou pak prosazováním *idejí a hodnot* vlivných členů podniku (zakladatel, vlastník, manažeři, silné osobnosti v kolektivu), kteří se tak staví do pozice *vzorů a hrdinů*. Úroveň *systém symbolů – artefakty* je pak shrnutím používaných *symbolů* a obrazem *konkrétního chování* všech zaměstnanců.

1.3.6 Deset charakteristických znaků podnikové kultury (podle H. Kaspera)

Hans Kasper stanovil deset následujících charakteristik podnikové kultury:

1. Je tvořena lidmi a má individuální charakter.
2. Je výsledkem kolektivního jednání.
3. Působí jako regulátor chování.
4. Členové podniku akceptují její základní předpoklady.
5. Traduje se.
6. Lze si ji osvojit prostřednictvím symbolů a modelovým učením.
7. Je schopná se přizpůsobit novým skutečnostem a organizačním požadavkům.
8. Většina aspektů podnikové kultury je pro její členy v podstatě vědomých.
9. Má i mnoho nevědomých a ne přímo zachytitelných znaků.
10. Je to výsledek i proces specifického vývoje podniku.

(Kasper v Nový a Schroll-Machl, 2005).

1.3.7 Podniková kultura versus národní kultura

U mezinárodních firem se stává, že podniková kultura vytvořená v kontextu jedné kultury je prosazována v zahraniční pobočce v kontextu kultury jiné. Úroveň univerzality podnikové kultury se nedá obecně určit. Existují dva přístupy: univerzalistický a relativistický (Nový, 1997).

Universalistický přístup

Universalistická teorie tvrdí, že principy řízení jsou obecně platné a nezávislé na vnějších kulturních podmínkách. Technologický vývoj a globalizace vyvábí podmínky pro fungování univerzálních principů řízení a práce (tamtéž).

Relativistický přístup

Tento přístup předpokládá, že rozdílné kulturní podmínky vedou k rozdílnému stylu řízení. Tento přístup naráží na problém, pokud je hodnotový systém dané kultury v dlouhodobém rozporu s hodnotovým systémem kultury podnikové (Nový, 1997).

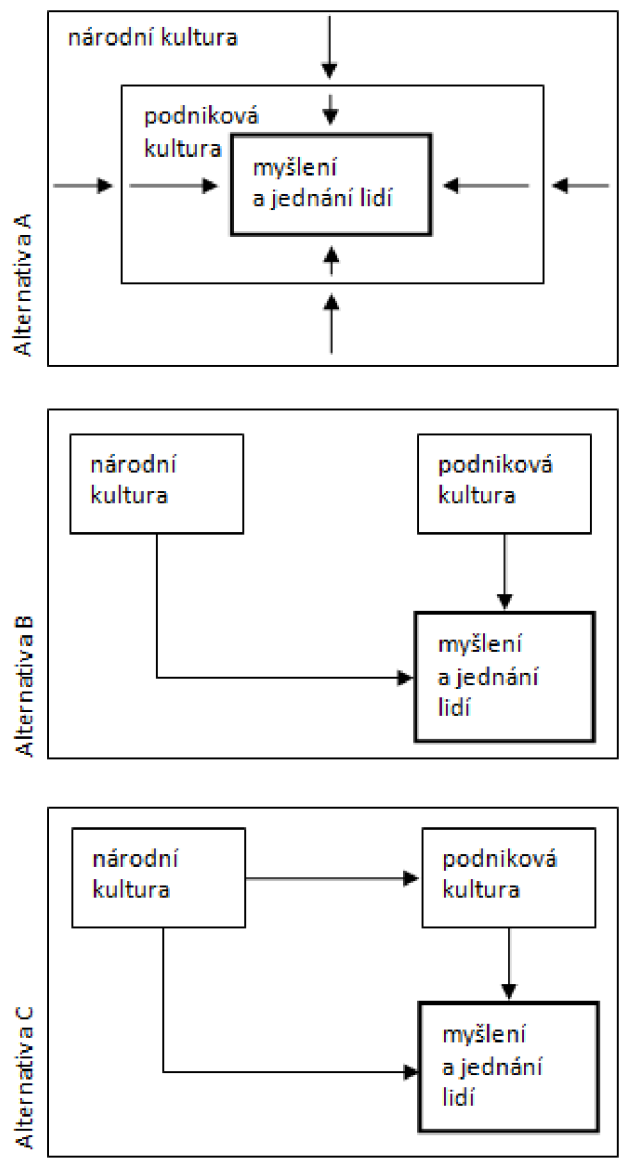
Oba tyto přístupy mají své pro a proti a vhodnost jejich použití se bude lišit případ od případu. Stejně jako procházejí interkulturním školením manažeři vysílání do zahraničních poboček, tak by měla podobnou revizí a adaptací projít i podniková kultura. Před samotným aplikováním jejích hodnot a principů v cizí zemi je nutné provést důkladnou analýzu možných dopadů na zaměstnance.

„Je třeba zdůraznit, že kultura společnosti a podniková kultura jsou bezpochyby dvě odlišné skutečnosti.“ (Nový, 1997, str. 42)

Nový také varuje před sbližování kultur pouze na úrovni praktik. Pakliže se při integraci podnikové kultury a kultury společnosti dbá pouze na praktiky a opomíjí se hlubší hodnoty, je velmi pravděpodobné, že možnosti zaměstnanců nebudou efektivně využity a v budoucnu to může přinést nemalé problémy.

„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 pracovníky firmy.“ (Nový, 1997, str. 43)

Na následujícím schématu (Obr. 7) je vidět, jak mohou národní a podniková kultura ovlivňovat zaměstnance ve firmě. Podniková kultura může být vytvořena zcela v kontextu okolního prostředí; například malý domácí podnik (alternativa A) nebo nemusí být na národní kultuře vůbec závislá; například pobočky McDonald mimo USA (alternativa B). Poslední schéma (varianta C) ukazuje případ, kdy je podniková kultura na té národní závislá zčásti. Čím méně je provázaná podniková a národní kultura, tím větší hrozí riziko rozporu (Nový, 1997).



Obr. 7 - Vztah národní a podnikové kultury (Zdroj: Nový, 1997, str. 42)

2 Zákonitosti pracovních skupin

Na pracovních skupinách a na koordinaci mezi nimi závisí výkonnost organizace. Je třeba brát v potaz, že takováto skupina je tvořena řadou individualit, přičemž každý jedinec ve skupině zastává svou určitou roli. Příslušnost jedince ke skupině je naplněním jedné z jeho základních potřeb – potřeby sounáležitosti. Vedle pracovních interakcí zde probíhají také silné interakce sociální (Lukášová, 2002).

„Porozumění skupinovým procesům, tedy tomu, jak pracovní skupina funguje, jak její fungování podmiňuje jednotlivce a jak skupina působí na jednotlivce, je důležitým předpokladem k efektivnímu ovlivňování organizačního výkonu.“ (Lukášová, 2002, str. 64)

Skupinu lze vymezit jako soubor dvou či více lidí, který se vyznačuje těmito charakteristikami:

Percepce – členové skupiny o sobě vědí, znají se a navzájem se vnímají jako příslušníci skupiny.

Vzájemná interakce – členové skupiny na sebe navzájem působí a jsou mezi nimi vybudovány závislosti.

Společná identita – jedná se o vědomí členů, že náleží ke skupině; prožitek skupinového „my“. (tamtéž).

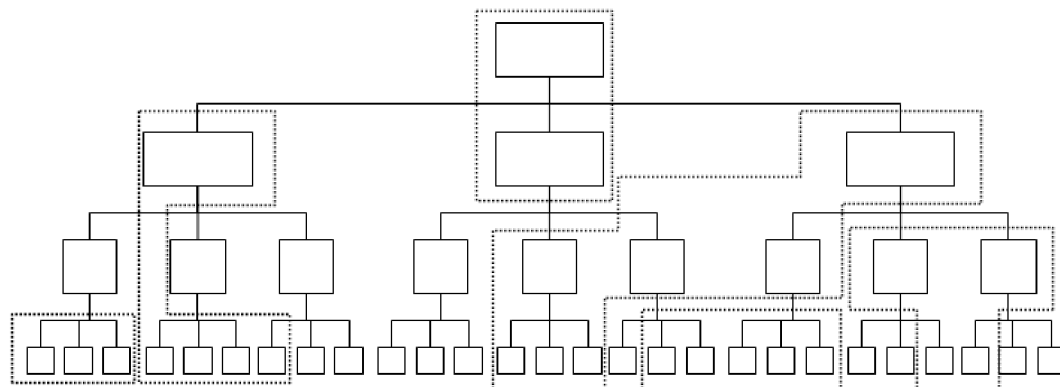
2.1 Formální a neformální skupiny

Podle toho, jak byla skupina vytvořena, můžeme ji označit jako *formální* nebo *neformální* (Lukášová, 2002).

Pracovní skupina je skupinou formální, tzn. uměle vytvořenou za určitým účelem. Posláním formální skupiny je podílet se na naplňování cílů organizace. Může se stát, že přeroste ve skupinu neformální, tedy skupinu, která je „... založená na síti citově podmíněných sociálních vztahů, které nejsou z vnějšku předepsány a které se utvářejí spontánně.“ (tamtéž, str. 64). Takováto transformace může mít jak produktivní, tak kontraproduktivní dopad na plnění cílů a efektivitu skupiny. Na jednu stranu neformální vztahy podporují odstraňování komunikačních bariér, bariér tvořivosti a vytváří sociální zázemí. Ovšem v případě nezdravé skupinové atmosféry či nevyhovujících sociálních norem mohou tyto neformální vztahy v týmu plnění pracovních úkolů bránit.

Neformální skupiny se však nevyvíjejí pouze v rámci formálních týmů. Mohou vznikat na základě společných zájmů, zkušeností, zážitků, hodnot či postojů ale i místního rozložení kanceláří (Lukášová, 2002). V *multikulturních organizacích* také na základě *stejných národností*.

Geert Hofstede (2007) uvádí jako jednu ze svých dimenzí dimenzi maskulinita vs. feminita. Tato dimenze mimo jiné vyjadřuje sklon jednotlivých národností k vytváření neformálních skupin.



Obr. 8 - Neformální skupiny ve formální organizaci
(Upraveno dle: Mullins v Lukášová, 2002, str. 65)

2.2 Skupinová pozice a role

Každý člen skupiny zastává určitou *pozici*. Tato pozice je dána všemi aspekty jeho působení ve skupině. Pozice má formální a neformální dimenzi. Formálně se aspekty odvíjejí od práv a povinností pracovní pozice. Neformálně se pozice vyvíjí ve vzájemné interakci s ostatními členy skupiny (Lukášová, 2002).

Podle toho jakou pozici jedinec zastává, jsou od něj očekávány určité vzorce chování a jednání. Očekávané vzorce se nazývají *skupinové role*. Přičemž jeden člověk může zastávat (a také většinou zastává) rolí více. Tyto role se mohou navzájem překrývat či být dokonce v rozporu. Takovýto rozpor se nazývá *konflikt rolí*. Například pokud má vedoucí týmu oblíbeného podřízeného, který neodvádí kvalitní práci a vedoucí by mu měl odebrat osobní ohodnocení, vzniká konflikt role formální a neformální (tamtéž).

2.3 Skupinové procesy

Skupinové pozice a role jsou chápány jako relativně stabilní uspořádání vztahů. *Skupinové procesy* představují *interakční stránku chování skupiny* tedy „...to, co se ve skupinách odehrává, zákonitosti jejího fungování“ (Lukášová, 2002, str. 68).

2.3.1 Skupinové normy

Jedná se o *nepsaná pravidla, zásady jednání v určitých situacích*, která jsou přijímána celou skupinou. Jsou odvozeny od skupiny jako celku. V organizacích pak vycházejí z podnikové kultury, která má své vazby na kultury národní (Nový a Schroll-Machl, 2005).

2.3.2 Skupinové sankce

Na úmyslné či neúmyslné porušení norem reaguje skupina *skupinovými sankcemi*. Jedná se o sankce na úrovni sociálních vztahů (odmítání, nepřátelské projevy atd.). Přičemž u zasloužilých členů existuje v dodržování norem jistá benevolence. Naopak po nových členech je dodržování norem vyžadováno velmi přísně (Lukášová, 2002).

2.3.3 Skupinový vliv

„Členstvím ve skupině uspokojuje člověk řadu svých potřeb – potřebu sounáležitosti, potřebu oblíbenosti, potřebu moci a uznání atd.“ (Lukášová, 2002, str. 69). Aby dosáhl uspokojení těchto potřeb, má tendenci se chovat tak, jak to skupina očekává.

Míra skupinového vlivu na jednotlivce je určována mimo jiné i národní kulturou.

2.4 Efektivnost pracovní skupiny

Na efektivnost pracovní skupiny působí dva aspekty: *produktivita* (vnější aspekt) a *spokojenost* skupiny (vnitřní aspekt). Vzájemná souvislost mezi produktivitou a spokojeností není zcela zřejmá. Lze říci, že zvyšující produktivita způsobuje spíše zvyšující spokojenost. Vliv spokojenosti na produktivitu je oproti tomu podmíněn řadou intervenčních faktorů (styl vedení, motivace, míra přátelství, míra participace atd.) (Lukášová, 2002).

3 Interkulturní komunikace

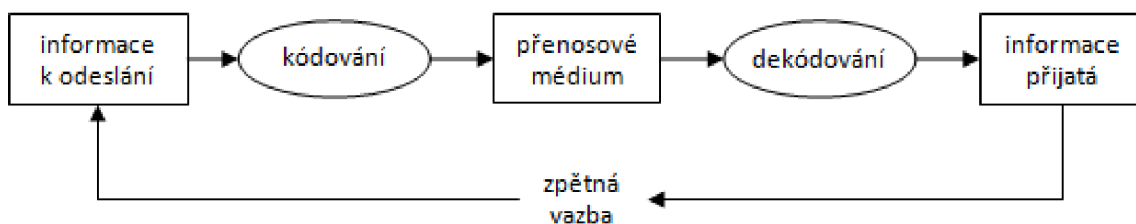
Komunikace je proces přenosu informace směrem od odesílatele k příjemci. V samém základu je definice komunikace velmi jednoduchá. V praxi se však efektivní komunikaci, tedy přesnému předání informace, staví do cesty mnoho činitelů. Následující tabulka například zobrazuje přípustná témata společenské konverzace v různých zemích.

Tab. 6 - Témata společenské konverzace ve vybraných zemích (Chaney a Martin v Luthans, 1997)

Země	Vhodná témata	Nevhodná témata
Rakousko	auta, lyžování, hudba	peníze, náboženství, rozvod/rozchod
Francie	hudba, knihy, sport, divadlo	ceny majetku, práce, příjem, věk
Německo	cestování, záliby, fotbal, mezinárodní politika	2. světová válka, osobní otázky
Velká Británie	historie, architektura, zahradničení	politika, peníze, ceny
Japonsko	historie, kultura, umění	2. světová válka, vládní snahy o vyloučení zahraniční konkurence
Mexiko	rodina, sociální vztahy	politika, dluhy a inflace, nelegální překračování hranic s USA

V případě výběru nevhodného tématu se může stát, že příjemce pochopí pokus o nezávaznou konverzaci jako urážku. Nedorozumění vzniklo už samotným výběrem předávané informace (Luthans, 1997).

3.1 Komunikační proces



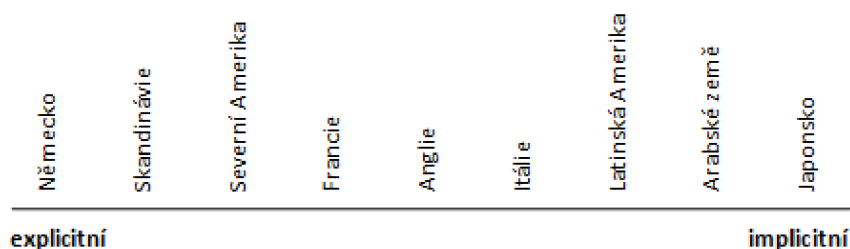
Obr. 9 - Komunikační proces (Upraveno dle: Luthans, 1997, str. 271)

Výše uvedený obrázek znázorňuje základní schéma komunikačního procesu mezi dvěma subjekty. Na jedné straně stojí odesílatel, na straně druhé příjemce. Celý proces

začíná potřebou odesílatele předat příjemci informaci. Tuto informaci zakóduje (většinou se jedná o převedení do jazyka) a upraví ji pro přenosové médium (hlas, text, obraz). Příjemce informaci dekoduje a přijme. Tok informací se obrací a příjemce se stává odesílatelem a poskytuje zpětnou vazbu (která opět zahrnuje celý výše popsany komunikační proces). Efektivní proces komunikace může být narušen takřka v každém svém bodě. Nekvalitně zakódovaná informace, špatné přenosové médium, rozdílný dekodovací proces, nepochopení informace (Luthans, 1997).

3.1.1 *Explicitní a implicitní komunikace*

Jedním ze zásadních rozdílů, které přináší do komunikace různá kultura odesílatele a příjemce, je míra explicitity respektive implicitity komunikace. Explicitní komunikací je myšleno přesné a precizní vyjádření myšlenky prostřednictvím právě používaného přenosového média. Při implicitním přenosu informace hraje velmi důležitou roli kontext, v jakém se komunikace odehrává (Luthans, 1997).



Graf 4 - Sklon vybraných národů k explicitní/implicitní komunikaci
(Upraveno dle: Rosch v Luthans, 1997, str. 274)

3.2 **Bariéry v interkulturní komunikaci**

Jak bylo zmíněno výše, efektivní komunikace může být narušena různými faktory. Narušením je myšleno, že informace, kterou zamýšlel odesílatel předat, je příjemcem přijata pozměněna, popřípadě vůbec.

3.2.1 *Komunikační šum*

Tato bariéra je nezávislá na kultuře. Jedná se o vlivy, které ovlivňují přenosové médium a do původní informace přidávají další informace rušivé. Může se jednat o vlivy prostředí ovlivňující ostatní vjemy, špatné telefonické spojení nebo například hluk.

3.2.2 *Jazykové bariéry*

Výzkum, který poukazuje na základní problém používání jednoho jazyka při multikulturní komunikaci, provedl Schermerhorn (Luthans, 1997) v Hongkongu. Byly použity dvě různé případové studie, které se týkaly interakce manažera a podřízeného, zahrnující osm otázek. Výzkumu se účastnily vždy dvojice hongkongsko-čínské národnosti s plynou znalostí angličtiny. Každý z účastníků výzkumu dostal za úkol přeložit jednu z případových studií z angličtiny do čínštiny, poté si studie mezi sebou vyměnili a přeložili zpět do angličtiny. Následně diskutovali ve skupině o rozdílech mezi překlady, spolu s autorem původního textu. V dalším kroku dostali další účastníci výzkumu za úkol zodpovědět otázky ohledně případových studií. Byly nalezeny významné rozdíly v odpovědích na původní verzi případové studie s původními otázkami na tu verzi, která prošla anglicko-čínsko-anglickým překladem (Schermerhorn v Luthans, 1997).

Dalším problémem komunikace v jiném než rodném jazyce je případ, kdy je stejnému slovu přisuzován rozdílný význam v závislosti na kulturním kontextu mluvčího (Nový a Schroll-Machl, 2005).

3.2.3 *Kulturní bariéry*

Kulturní rozdílnost projektovaná do komunikace probíhající v jiném než rodném jazyce může způsobit značná nedorozumění, zejména v případech, kdy chybí okamžitá zpětná vazba. Například Sims a Guice (Luthans, 1997) studií 214 dopisů obchodní komunikace psaných jak rodilými mluvčími, tak i cizinci zjistili, že cizinci často používají přehnanou zdvořilost, uvádějí nadbytečné profesní i osobní informace a mají neadekvátní požadavky.

Další z výzkumů provedený Scottem a Greenem (Luthans, 1997) ukázal rozdílnost v obchodní komunikaci, která existuje mezi rodilými mluvčími různých kultur. Například manažeři anglické národnosti používají v případě sdělování špatných zpráv následující strukturu:

- popis situace,
- důvody pro špatné zprávy,
- sdělení špatné zprávy,
- omluva, vyjádření lítosti.

Oproti tomu manažeři americké národnosti volí následující postup:

- příjemný, neutrální, relevantní úvod,
- důvod pro sdělení špatné zprávy,
- pozitivně podané sdělení špatné zprávy,
- vysvětlení, jak je sdělení zprávy v nejlepším zájmu příjemce,
- návrh pozitivních alternativ.

Model anglických manažerů by byl v americkém kontextu považován za neomalený a netaktní. Oproti tomu americký model by v britském prostředí působil nepřímě a neupřímně (Scott a Green v Luthans, 1997).

3.2.4 Bariéry percepce

Percepci lze popsat jako způsob, kterým jedinec vnímá realitu. Multikulturalita může být vnímána jedním zaměstnancem nadnárodní firmy jako přínos, zatímco jiný zaměstnanec ji bude vnímat jako překážku. Nabídka pomoci s projektem od nadřízeného může být vnímána jednak jako znak náklonnosti, nebo také nedůvěry (Luthans, 1997).

Nový a Schroll-Machl (2005) uvádějí čtyři základní reakční typy lidí. Tedy způsoby, jak lidé reagují na požadavky spojené s interkulturní komunikací.

Typ ignorující

Jiný než „správný“ přístup k práci a komunikaci vycházející z kulturních rozdílů bere jako neschopnost či neochotu. Pokud se mu po několika pokusech nepodaří styl práce a komunikace spolupracovníka asimilovat, ztrácí pro něj další komunikace smysl.

Typ univerzální

Základní představou tohoto typu je teze *všichni jsme v podstatě stejní*, kulturní rozdíly tedy nehrají příliš velkou roli. Věří, že za přispění trpělivosti, ochoty a tolerance jdou všechny problémy vyřešit.

Typ výkonový

Kulturní vlivy určující myšlení pro něj nejsou příliš důležité. Zaměřuje se na cíl a cestu, jak ho dosáhnout. Pakliže tento cíl člověk zná a dokáže ho sdělit, prosadit, využít svých výhod a svých předností, překračuje podle něj hranice své kultury a je úspěšný.

Typ potenciálový

Bere v potaz rozdílnost kulturního kontextu a jeho potenciál. Věří, že se dají přístupy různých kultur sladit a dosáhnout tak symetrického efektu.

3.2.5 *Dopad kultury*

Jedná se o přímé dopady, které určují styl komunikace a chování diskutované na konci první kapitoly.

3.2.6 *Nonverbální komunikace*

Jde například o různý přístup k užívání osobního prostoru. Tedy rozdíly ve velikosti intimní, osobní, společenské a veřejné zóny. Další rozdíly mohou tvořit gesta a řeč těla. Například spojený ukazováček a palec do tvaru „O“ znamená v Americe OK, v Japonsku je to gesto pro peníze, v jižní Francii pro nulu, nebo též pro něco bezcenného a v Brazílii je považováno za obscénní a vulgární (Luthans, 1997).

4 Interkulturní integrace

Pakliže se dostanou jedinci z různých kultur do kontaktu bez vzájemné předchozí kulturní znalosti či zkušenosti, tak se každý z nich pohybuje ve svém vlastním kulturním kontextu a vzájemná interakce je nejednoznačná, vágní, s nejistým výsledkem a může dojít ke kolizním situacím. *Interkulturní integrací* je myšleno vytvoření syntézy mezi *vlastním* a *cizím*, respektive mezi kulturou vlastní a kulturou cizí (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.1 Typy interkulturní interakce

Interkulturní komunikace může být regulována čtyřmi různými způsoby.

4.1.1 *Koncept dominance*

„Hodnotám a normám vlastní kultury je přikládána větší váha než kulturám cizím.“ (Nový a Schroll-Machl 2005). Vlastní postoje jsou prosazovány jako ty „správné“ a na partnera je vykonáván tlak do té doby, dokud si je neosvojí.

4.1.2 *Koncept asimilace*

Jde o přijetí *cizího* až na tu úroveň, že se *cizí* stává *vlastním*. K tomuto řešení přistupují jedinci například v případě, že jsou rozpory mezi *cizím* a *vlastním* příliš silné. Dalším důvodem může být přesvědčení o nadřazenosti cizí kultury (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.1.3 *Koncept divergence*

Jedná se o systém, ve kterém jsou normy a hodnoty cizích kultur uznávány a respektovány. Ovšem při vzájemné interakci dochází k rozporům a neřešitelným divergencím. Stává se tak obzvláště v počátečních fázích interkulturní integrace. Dlouhodobě může tento stav vést ke ztrátě pracovní motivace, soudržnosti ve skupině a vazbě na partnera. Pokud jsou však tyto divergence vědomé a řízené, můžou být velkým přínosem multikulturní spolupráce (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.1.4 **Koncept syntézy/kombinace, integrace, inovace**

Významné prvky kultur jsou v tomto konceptu sloučeny a vytváří tak nový celek. Výsledkem je synergie kultur, která je normou pro všechny zúčastněné.

V tomto konceptu je důležitý prvek inovace. Spolupracující strany ví navzájem o svých přednostech a slabinách. Tyto pak efektivně využívají při společném řešení problémů. Vzniká tak nový systém obohacený o nové vzory a postupy. Dá se hovořit o vytvoření nové organizační či podnikové kultury (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.2 **Vhodné podmínky**

Je v zájmu multikulturální organizace, aby vytvořila vhodné podmínky pro interkulturní integraci. Empiricky byly nalezeny následující faktory, které vytvářejí atmosféru bez předsudků.

- Kooperace místo konkurence.
- Podobnost sociálního a ekonomického statusu.
- Užší a hlubší kontakt místo povrchního.
- Pozitivní obecné sociální klima.
- Pozitivní vzory podporující kontakty.
- Překrývající se kategorizace (prožívání společného „my“).
- Žádné extrémně negativní postoje.

(Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 44-45)

4.3 **Úroveň integrovatelnosti kultur**

V procesu kulturní integrace dochází k vzájemnému poznávání kultur. Při tomto poznávání zjišťují jeho účastníci úroveň, na které se dají hodnoty a normy obou kultur integrovat. Tuto úroveň určují následující faktory:

- Kulturní konvergence – nakolik se *vlastní* a *cizí* shoduje.
- Kulturní divergence – nakolik se *vlastní* a *cizí* odlišuje.
- Kulturní kompatibilita – úroveň koexistence kultur bez vážnějších konfliktů.
- Kulturní inkompatibilita – úroveň neslučitelnosti *vlastního* a *cizího*.

Pro úspěšnost celého integračního procesu je důležité hledání cest pro překonání divergencí a inkompatibility (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.4 Interkulturní kompetence a její rozvoj

Rozvíjením interkulturní kompetence není myšlen pouze cílený trénink, ale jakýkoliv zpracovaný a zpětně hodnocený zážitek, který vede jedince k tomu, aby se vypořádal s kulturně cizím vlivem.

Při opakovaném kontaktu s cizí kulturou tak dochází k poznávání rozdílů mezi hodnotami a normami. Toto poznávání může probíhat jak na vědomé, tak na nevědomé úrovni a lze ho označit pojmem *akulturace* (Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.4.1 Fáze akulturace

Proces akulturace, tedy integrování se do jiné kultury, lze popsat pomocí následujících fází:

- Obavy – obavy před odjezdem.
- Nadšení – počáteční nadšení, založené na nových vzrušujících zážitcích.
- Kulturní šok – počáteční nadšení opadlo, do popředí se více dostávají kulturní odlišnosti, akulturační zátěž je nejvyšší.
- Přizpůsobení – přizpůsobení se odlišnostem, všímání si nedostatků vlastní kultury.
- Obavy – obavy před návratem.
- Nadšení – nadšení z návratu.
- Reintegrační krize – zpětné přizpůsobování se vlastní kultuře.

Délka kulturního šoku a vysoké akulturační zátěže je podle Furnhama a Bochnera (Nový a Schroll-Machl, 2005) závislá na specifických podmínkách, které na jedince působí:

- kulturní rozdílnost,
- rozdílnost úkolů,
- sociální podpora,
- délka a časová určenost,
- dobrovolnost.

4.4.2 Interkulturní kompetence

Interkulturní kompetence je závislá na osobnostních faktorech jednotlivce, situačních faktorech a na interaktivních vztazích mezi těmito faktory.

Nejdůležitější **osobnostní faktory**, které mají na interkulturní kompetenci vliv, jsou:

- schopnost navazovat snadno kontakty,
- optimismus,
- otevřenost a absence etnocentrismu,
- tolerance,
- schopnost převzít perspektivu,
- empatie,
- frustrační tolerance,
- tolerance nejednoznačnosti,
- flexibilita rolí,
- trpělivost,
- ochota analyzovat svoje sociální vjemy,
- pozitivní sebepojetí,
- sociální kompetence k řešení problémů,
- zaměření na cíl,
- ochota se změnit,
- schopnost učit se.

(Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 73)

Jedním z nejdůležitějších faktorů je *schopnost převzít perspektivu*, tedy schopnost dívat se na situaci očima druhých (Nový a Schroll-Machl, 2005).

Možné kombinace osob, míst a událostí, které mohou při pobytu v prostředí jiné kultury nastat, jsou **situační faktory**:

- klimatické podmínky,
- počet osob přítomných v příslušné situaci,
- osobní, popřípadě neosobní interakce,
- status partnera interakce,
- důvěrnost versus anonymita,
- strukturovaná versus nestrukturovaná situace,
- rámcové časové podmínky,
- přemrštěné versus nedostatečné požadavky,

- přítomnost možnosti návratu,
- nepřítomnost versus přítomnost vzoru,
- mocenské poměry,
- důsledky pro sebe sama, popř. pro jiné,
- vztah k nadřízeným a kolegům,
- stupeň známosti.

(Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 75).

Interakční přístup

Osobnostní a situační faktory spolu interaktivně působí na interkulturní jednání. Předpokladem pro kulturně adekvátní jednání je „schopnost vnímat osoby a situace, posuzovat chování a prožívat situace v kontextu kulturně cizího orientačního systému“ (Thomas v Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 76).

Vodícími otázkami pro posuzování nové interkulturní situace pak mohou být:

- Co je pro mého kulturně odlišného partnera v této situaci důležité?
- Na co je upoutána jeho pozornost?
- Co musím udělat, aby byl můj záměr správně interpretován?
- Jaký způsob chování se ode mě očekává?

(Miller a Thomas v Nový a Schroll-Machl, 2005).

4.4.3 Interkulturně kompetentní jedinec

Prototyp kulturně kompetentní osoby popsal Kealey a Ruben takto:

„Výsledným profilem je jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustrujících či nejednoznačných situacích a není rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou.“ (Kaelay a Ruben v Nový a Schroll-Machl, 2005, str. 165).

5 IBM – vývoj společnosti

5.1 International Business Machine Corporation

5.1.1 Historie (IBM, 2008)

Historie firem, které daly později základ IBM, sahá až do konce 80. let 19. století. V roce 1911 pak spojením čtyř společností (Computing Scale Company of America, The Tabulating Machine Company, International Time Recording Company of New York a Bundy Manufacturing Company) vznikla společnost C-T-R s 1300 zaměstnanci. Tento rok uznává IBM jako rok, kdy její klíčový předchůdce započal svoji činnost.

Dalším významným rokem je rok 1914. Tehdy C-R-T najala Thomase J. Watsona seniora jako svého generálního manažera. Tento muž byl po dlouhá léta významnou osobou pro úspěch a rozmach C-R-T, později pak IBM. Byl to on, kdo do společnosti přinesl motto „THINK“, které bylo později známo jako symbol IBM. Také pro IBM adoptoval slogan: „World Peace Through World Trade“ (doslova: světový mír skrz světový obchod), ve kterém je možno spatřovat počátky multikulturního porozumění na základě spolupráce a společných zájmů.

Společnost opustila od výroby pro malé zákazníky a přeorientovala se na poskytování široké škály řešení v oblasti tabulačních systémů (systémů založených na dřevných štítcích) pro obchodní společnosti.

Vznik značky IBM se datuje rokem 1924, kdy byl název společnosti C-R-T oficiálně změněn na International Business Machines Corporation jako reakce na mezinárodní expanzi firmy.

V roce 1935 IBM vytvořila systém pro uchovávání záznamů o 26 milionech zaměstnanců, který si vláda USA objednala pro databázi sociálního zabezpečení. Systém byl natolik úspěšný, že vedl k dalším vládním zakázkám.



1914 - 1924



1924 - 1947



1947 - 1956



1956 - 1972



1972 -

Obr. 10 Vývoj loga firmy (Zdroj : IBM, 2008)

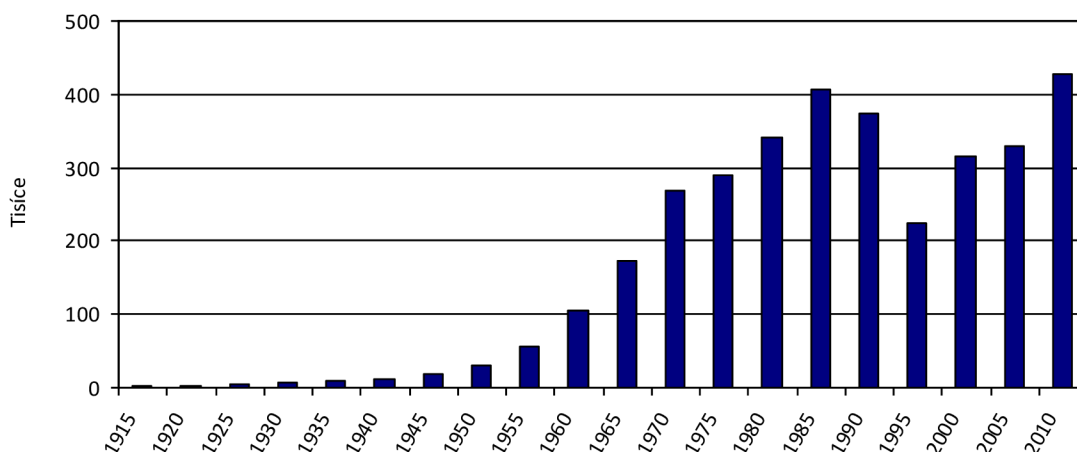
V 60. letech 20. století už byly technologie na takové úrovni, že počítače nacházely čím dále častěji uplatnění v oblastech jako účetnictví, výplatní databáze a inventurní záznamy. Pro IBM, lídra v této oblasti, to znamenalo další vzestup.

Od roku 1963 začala IBM spolupracovat s NASA a tato spolupráce pokračovala například na projektu, jehož výsledkem bylo přistání prvního člověka na Měsíci.

Dalším významným mezníkem bylo uvedení IBM Personal Computer v roce 1982, který zaznamenal obrovský úspěch a stal se takřka okamžitě standardem v oblasti osobních počítačů.

Na takřka nezlomném růstu společnosti se vyskytla v celé její historii jediná vada. Byl jí začátek 90. let 20. století. Tehdy IBM tři roky po sobě (1991, 1992, 1993) operovala se ztrátou. Nejčernější byl rok 1993, kdy ztráta v hrubých příjmech dosáhla 8,1 miliard dolarů. Propad společnosti se však podařilo zastavit, z velké části za přispění nového CEO Louise V. Gernstera juniora.

Krise, kterou si společnost prošla, je vidět na grafu zobrazujícím vývoj počtu zaměstnanců firmy.



Graf 5 - Vývoj počtu zaměstnanců v IBM (Upraveno dle: IBM, 2008)

Již od svých počátků se IBM zaměřovala na mezinárodní obchod. Toto zaměření pak promítla do změny názvu firmy v roce 1924. Níže je chronologický výčet zemí, kde společnost v prvních pěti desetiletích svého působení otevřela své pobočky.

(IBM, 2008)

Tab. 7 – Zahájení činnosti IBM v letech 1914 až 1948

(Upraveno dle: IBM, 2008, <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/faq.pdf>)

Argentina	před 1914	Brazílie	1921	Fr. Indočína	1935
Austrálie	před 1914	Finsko	1923	Řecko	1935
Rakousko	před 1914	Uruguay	1923	Turecko	1935
Britská Kolumbie	před 1914	Chile	1924	Indie	1936
Anglie	před 1914	Československo	1925	Venezuela	1937
Francie	před 1914	Bulharsko	1926	Belgické Kongo	1938
Německo	před 1914	Jugoslávie	1926	Bolívie	1941
Maďarsko	před 1914	Kuba	1927	Paraguay	1941
Itálie	před 1914	Mexiko	1927	Kostarika	1944
Skotsko	před 1914	Čína	1928	Irsko	1946
Švýcarsko	před 1914	Rumunsko	1929	Tunis	1946
Kanada	před 1914	Peru	1930	Západní Afrika	1946
Dánsko	1914	Kolumbie	1931	Irán	1947
Nizozemsko	1914	Panama	1931	Irák	1947
Španělsko	1916	Filipíny	1931	Libanon	1947
Norsko	1916	Alžírsko	1932	Nový Zéland	1947
Portoriko	1918	Maroko	1932	Palestina	1947
Belgie	1919	Jihoafrická rep.	1933	Saudská Arábie	1947
Portugalsko	1919	Egypt	1934	Sýrie	1947
Švédsko	1920	Bermudy	1935	Dominikánská rep.	1948
				Hongkong	1948

5.1.2 *Současnost*

V současné době se IBM zabývá poskytováním služeb v oblasti obchodu a IT, výzkumem a vývojem software a hardware. Na konci roku 2010 pro tuto společnost pracovalo 426 751 zaměstnanců ve více než 170 zemích světa, obrat činil 99 870 milionů dolarů a hrubý příjem 14 833 milionů dolarů (IBM, 2008).

Tab. 8 - Umístění společnosti v IBM ve vybraných žebříčkách (Zdroj: SyncForce, 2011)

Hodnotitel	Žebříček	Pořadí
<i>Fortune</i>	Fortune Global 500 (100)	48
<i>Fortune</i>	World's Most Admired Companies	15
<i>Interbrand</i>	Best global brands	2
<i>Newsweek</i>	Green Ranking Global Top 100	1
<i>Reputation Institute</i>	Global Reputation Pulse - U.S. Top 100	26

5.2 IBM Delivery Centre – Central Europe Brno

5.2.1 Historie

IBM Delivery Centre Brno bylo založeno v roce 2001. Z počátku malé centrum se stále více rozrůstalo. V roce 2004 proběhla transformace na IBM Delivery Centre Central Europe Brno. Během roku 2005 a 2006 se pobočka rozrostla o tisíc nových zaměstnanců.

5.2.2 Obecné informace

V současné době pracuje v brněnské pobočce IBM více jak 3000 zaměstnanců, přičemž je mezi nimi zastoupeno více než 70 národností.

Centrum „...realizuje projekt s názvem Rozšíření centra strategických služeb v programu ICT a strategické služby v rámci Operačního programu Podnikání a inovace, který je spolufinancován ze strukturálních fondů³ Evropské unie. Předmětem projektu je vytvořit nová pracovní místa a rozšířit centrum sdílených služeb, které poskytuje IT outsourcingové služby, zejména správu, údržbu a vzdálenou podporu informačních systémů, operačních systémů, sítí, databází a zákaznických aplikací.“ (IBM, 2008, <http://www-05.ibm.com/employment/cz/cs/ibm-centre-brno/index.html>)

5.2.3 French SSO Command Center – ERP team

Řídící centrum poskytuje technickou podporu první linie pro 11 zákazníků IBM, kteří pocházejí z francouzského prostředí. Monitoruje toto zákaznické prostředí a reaguje na vzniklé problémy. Na ty jsou zaměstnanci řídicího centra upozorňováni systémem. K řešení problémů se používá systém Problem Matrix, ve kterém jsou popsány postupy, jak daný problém vyřešit, popřípadě kam jeho řešení přesměrovat. Dále řeší problémy a požadavky, které přicházejí přímo od zákazníka (Pohl, 2011b).

Centrum také funguje jako komunikační uzel pro další týmy, což vyžaduje nejen technickou znalost, ale i jistou úroveň komunikačních schopností (tamtéž).

³ Evropský fond pro regionální rozvoj (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007)

6 Analýza podnikové kultury IBM

6.1 Cíl výzkumu

Cílem této části výzkumu je analyzovat podnikovou kulturu IBM. Dílčími cíly je pak analýza tří úrovní podnikové kultury a analýza čtyř pilířů podnikové kultury.

6.2 Použitá metoda

Ke splnění výzkumného cíle byla zvolena metoda analýzy firemní materiálů. Základem pro tuto analýzu jsou volně dostupné firemní materiály z webových stránek www.ibm.com (IBM, 2008).

6.3 Tři úrovně podnikové kultury (E. Schein)

Rozbor podnikové kultury na třech různých úrovních definovaných E. Scheinem (Nový, 1997): základní předpoklady, sociální normy a standardy, systém symbolů - artefakty.

6.3.1 Základní předpoklady

Jak bylo zmíněno dříve, základní předpoklady jsou souhrnem *idejí a hodnot* všech zaměstnanců podniku. V monokulturních organizacích jsou tyto *ideje a hodnoty* navázány na ideje a hodnoty daného kulturního kontextu. V multikulturní společnosti, jakou je IBM mají tyto *ideje a hodnoty* základ v mnoha různých kulturách, které se od sebe často velmi liší.

Poslední data, která IBM zveřejnila o počtech svých zaměstnanců v USA a ve světě jsou z roku 2008.

Tab. 9 – Počty zaměstnanců IBM ve vybraných zemích (Zdroj: 2007 IBM annual report, 2007; 2008 IBM annual report, 2008; 2009 IBM annual report, 2009; 2010 IBM annual report, 2010)

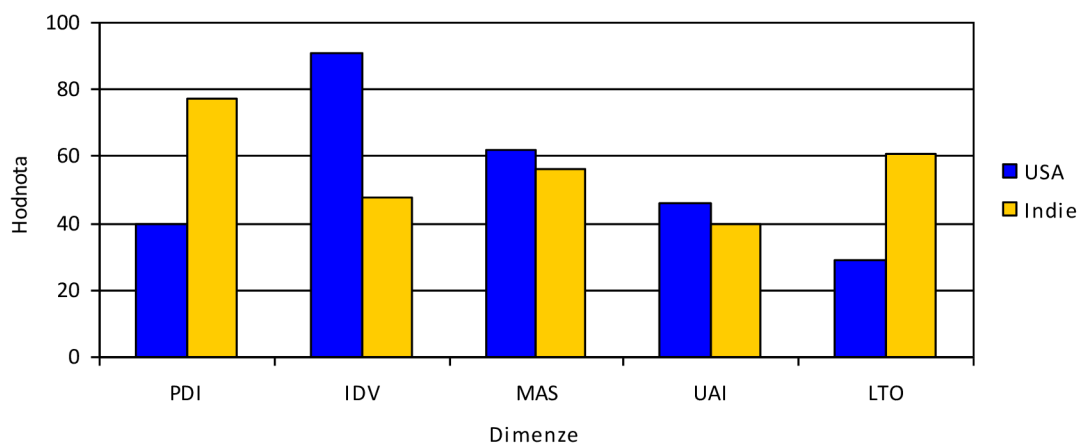
	2007	2008	2009	2010
Celkový počet	386 558	398 455	399 409	426 751
USA	121 000	115 000	105 000*	
země BRIC⁴	98 000	113 000		
z toho Indie	74 000			130 000**
Zbytek světa (přes 165 zemí)	167 558	170 455		

* (Zdroj: Thibodeau, 2010)

** odhad počtu zaměstnanců (nejmenovaný zaměstnanec IBM v Banerjee, 2010)

Podle posledních oficiálních čísel byly největším zaměstnavatelem USA, následovány zeměmi BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína), respektive Indii. Pokud bychom se spoléhali na odhad počtu zaměstnanců v Indii z roku 2010, který na stránkách The Wall Street Journal zveřejnil Devin Banerjee (2010) a pokud pokračuje trend snižování počtu zaměstnanců v USA, lze tvrdit, že počet zaměstnanců IBM v Indii nyní převyšuje počet zaměstnanců v USA.

Porovnání kulturních dimenzí Indie a USA dle Geerta Hofstedeho lze vidět v následujícím grafu (Graf 6).



Graf 6 - Kulturní dimenze USA a Indie (Zdroj: Hofstede, 2007)

⁴ Brazílie, Rusko, Indie, Čína (2007 IBM annual report, 2007)

6.3.2 *Sociální normy a standardy jednání*

Sociální normy a standardy jednání jsou prosazováním *idejí a hodnot* vlivných členů podniku, kteří se tak staví do pozice *vzorů a hrdinů*. Oporou pro systému norem a standardů jsou základní hodnoty firmy. Tato kapitola se zabývá základními hodnotami IBM, psanými zásadami podnikové politiky a popisuje úroveň kultury *hrdinové a vzory*.

Základní hodnoty IBM

V roce 2003 realizovala IBM unikátní projekt. Pomocí intranetu zorganizovala diskuzi o základních hodnotách a principech IBM. Diskuze se mohl zúčastnit kdokoliv z tehdejších zhruba 319 000 zaměstnanců. Jak tvrdí Samuel J. Palmasino (IBM, 2008) ve svém prohlášení na stránkách IBM, výsledkem byla bouřlivá diskuze, ve které se vyjadřovali zaměstnanci jak k hodnotám, tak k problémům, které zpomalují jak firmu, tak nové inovativní postupy.

Po podrobné analýze této diskuze se podařilo nalézt tři základní hodnoty, které tvoří páteř podnikové kultury IBM.

- Zaujetí úspěchem každého klienta.
- Inovace, které jsou důležité – pro naši společnost i pro svět.
- Důvěra a osobní zodpovědnost ve všech vztazích.

(IBM, 2008)

Zaujetí úspěchem každého klienta

Na webových stránkách IBM lze najít čtyři principy vyjadřující tuto hodnotu.

- Zaměstnanci IBM s nadšením budují dlouhodobé vztahy se zákazníky. Toto zaujetí nás podněcuje k tomu jít „nad rámec“ zájmu našich zákazníků.
- Zaměstnanci IBM jsou zaměřeni na výstupy. Prodáváme produkty, služby a řešení, ale to vše s cílem pomoci našim klientům uspět, jakkoli svůj úspěch definují.
- Zaměstnanci IBM toto zaujetí prokazují každému klientovi od velkých korporací a vládních agentur až po začínající a místní trh.
- Každý zaměstnanec IBM, nezáleží na tom kde on nebo ona pracuje, má úlohu v úspěchu klienta. To vyžaduje plné spektrum odborných znalostí IBM.

(volně přeloženo z IBM, 2008)

Inovace, které jsou důležité – pro naši společnost i pro svět

Projevem této hodnoty je například projekt *Smarter planet* (chytřejší planeta), na kterém IBM spolupracuje s více než šesti sty organizacemi po celém světě. Jeho základním principem je sdílení a rozvoj inovativních přístupů napříč všemi odvětvími průmyslu. Témata, na které se projekt *Smarter planet* zaměřuje jsou analýza dat, bankovníctví, stavby, pružnost v obchodě, města, obchod, komunikace, výpočetní technika, vzdělání, energie, události (konference), jídlo vláda, zdravotnictví, ropa, produkty, veřejná bezpečnost, dráhy, prodej, bezpečnost a odolnost, služby, komunikace se stakeholdery, ekonomické stimuly, udržitelnost, doprava, dopravní systémy a voda.

Důvěra a osobní zodpovědnost ve všech vztazích

Důležitým projevem třetí hodnoty je přístup IBM k diverzitě. Ve své interní politice měla již v polovině 20. století zakomponovány antidiskriminační doložky, ještě než začaly být vyžadovány státem (viz Příloha 2). V devadesátých letech minulého století pak společnost přistoupila k cílenému odstraňování kulturních bariér a soustředila se na porozumění mezi různými kulturami a na přizpůsobení pracovních podmínek pro ještě lepší integraci.

IBM považuje diverzitu svých zaměstnanců za jednu ze svých silných konkurenčních výhod, která jí pomáhá najít cestu k inovacím.

Podpora diverzity vynesla IBM řadu ocenění. Firma se také umístila v několika žebříčcích hodnotících přístup společností k tomuto tématu.

V roce 2010 se například IBM umístila na prvním místě v žebříčku „*The DiversityInc Top 10 Companies for Global Diversity*“ (Top 10 společností pro globální diverzitu), který sestavuje společnost DiversityInc (DiversityInc, 2010).

Business Conduct Guidelines (Zásady podnikové politiky)

Tento dokument nastavuje hranice přípustného chování a jednání v rámci IBM. Je postaven na třech základních hodnotách IBM. Jedná se o neustále se měnící soubor předpisů, který je upravován v závislosti na vývoji společnosti. Blíže je tento dokument rozebrán v kapitole 6.4.3.

Hrdinové a vzory

Hrdinové a vzory uspořádávají systém hodnot. Toto uspořádání je řízeno tím, jaký má jedinec k hrdinovi/vzoru vztah. Čím je tento vztah pozitivně silnější, tím více je jedinec daným hrdinou/vzorem ovlivněn.

Sama IBM se staví do pozice hrdiny v oblasti mezinárodního obchodu. V této roli ji podporuje obrovský historicky doložený úspěch a rozmach. Tato pozice byla určitým způsobem narušena krizí společnosti začátkem 90. let. Společnosti se sice podařilo obnovit svůj růst, nicméně za cenu nespokojenosti mezi zaměstnanci v USA, která stále přetrvává (Alliance at IBM/CWA Local 1701, 2010).

Dalším vzorem je „IBMer“. Zaměstnanec IBM, člověk, který se podílí na poskytování hodnoty pro klienty společnosti, vyvíjení důležitých inovací a je součástí celku, ve kterém má své místo, a kde je respektován.

V rámci společnosti však existují i reální hrdinové. Jedním z největších je Thomas J. Watson sr., člověk spojený s mottem „THINK“, které se nesmazatelně zapsalo do historie společnosti. Velkého úspěchu a uznání dosáhl i jeho syn Thomas J. Watson jr., kterého časopis Fortune pro jeho úspěchy za dobu, kdy byl prezidentem IBM, nazval „nejúspěšnějším kapitalistou, který kdy žil“ (IBM, 2008).

Další vzory a hrdiny zviditelňuje IBM například ve snímku *IBM Centennial Film: They Were There - People who changed the way the world works* (IBM film ke stému výročí: Byli u toho – Lidé, kteří změnili způsob, jak funguje svět) (IBM, 2011b). Zmíněný film je souborem rozhovorů o vývoji firmy se zaměstnanci IBM.

6.3.3 *Systém symbolů - Artefakty*

Oficiálním jazykem firmy je angličtina. Specifický kontext komunikace je dodáván typem odvětví – informačními technologiemi.

Logo

Logo IBM prošlo za trvání firmy několika změnami (viz kapitola 6.1.1 Historie). Současné logo bylo navrženo před téměř čtyřiceti lety, v roce 1972 designérem Paulem Randem. Horizontální pruhy znázorňují rychlost a dynamiku jak firmy, tak odvětví, ve kterém se pohybuje. V současnosti je jedním z nejvíce rozpoznávaných logotypů na světě.



Obr. 11 – Barevná variace současného loga IBM (Zdroj 2010 IBM annual report, 2010)

Big Blue

O IBM se v řadách zaměstnanců i mezi veřejností často mluví jako o „Big Blue“. O původu přezdívky existuje několik teorií, které ve svém článku uvádí Garry Sattler (AOL Inc., 2011) a další názory se objevují v diskuzi pod ním. Samotné IBM určuje jako vynálezce přezdívky tisk, který tak nejspíše odkazoval na modré kryty sálových počítačů IBM v 60. letech (IBM, 2008).

Tuto přezdívku dokonce IBM používá na svých stránkách, například ve sloganu: „Big Blue Helps You Go Green“ (IBM, 2008) (volně přeloženo: Velká modrá ti pomáhá jít zeleně). Dále je možno ji najít v nadpisech následujících článků:

- Přes 5 000 amerických patentů pro Big Blue – IBM (Podnikovy-Software.cz, 2011)
- IT & Network Infrastructure : IBM Business Analytics: 20 Ways Big Blue Rules (Taft, 2010)
- Big Blue at 100: what IBM has done for u (Edwards, 2011)

6.4 Čtyři pilíře podnikové kultury

Podniková kultura IBM je v této kapitole rozebrána z hlediska čtyř základních pilířů podnikové kultury tak, jak je popisuje Nový (1997).

- Jasná vize o budoucí existenci firmy.
- Komplexní strategie dosažení podnikových cílů.
- Formulace zásad podnikové kultury, jejich šíření a dodržování.
- Dodržování zásad podnikové kultury řídicími pracovníky.

6.4.1 Jasná vize o budoucí existenci firmy

Vize společnosti IBM o její budoucnosti navazuje na dosavadní úspěchy firmy. V roce 2006 si IBM stanovila *2010 Road map* (2010 – plán cesty), ve kterém si stanovila cíle, kterých chce do roku 2010 dosáhnout. Tyto cíle se jí podařilo naplnit. V roce 2010 tedy vytvořila další plán: *2015 Road map*. Chce se zde především soustředit na faktory ovlivňující růst výnosu na akcii (earning per share), kterými jsou provozní páka, zpětný odkup akcií a rostoucí trhy. Do roku 2015 má IBM za cíl téměř zdvojnásobit výnos na akcii na 20 amerických dolarů a zvýšit produktivitu o 8 miliard dolarů.

Toto soustředění na růst má ovšem svá rizika. Jedním z nich je již zmiňovaný přesun těžiště pracovní síly do Indie s cílem ušetření nákladů. Tento přesun navíc IBM veřejně nekomentuje, oficiálně z důvodu zachování konkurenční výhody (Banerjee, 2010). Co se týče zisku a výnosu na akcii, je budoucnost firmy jasně stanovená, budoucnost jejich zaměstnanců v USA však nikoliv.

6.4.2 Komplexní strategie dosažení podnikových cílů

Klíčové body strategie IBM jsou následující:

- *Předat hodnotu podnikovým klientům prostřednictvím integrovaného podnikání a inovace v IT*

Jedná se o snahu IBM zajišťovat svým klientům spíše integrovaná řešení, než produkty zaměřené na jeden problém, a tak jim zajistit vyšší návratnost investic do oblasti IT.

- *Zaměřit se na trhy s vysokou hodnotou*

Využít svých schopností k budování a rozšiřování silné pozice v rostoucích oblastech. Realizované projekty související s touto strategií jsou Smarter Planet, Growth Markets, Business Analytics and Optimization, and Cloud Computing.

- *Stát se předním globálně integrovaným podnikem*

(volně přeloženo z 2010 IBM annual report, 2010, str. 20-21)

6.4.3 Formulace zásad podnikové kultury, jejich šíření a dodržování

Základním předpisem, který v IBM definuje zásady podnikové kultury je dokument Business Conduct Guidelines (dále BCG) (IBM, 2011a). Tento dokument se opírá o výše popsané základní hodnoty. Skládá se z následujících kapitol.

Guiding principles – Principy zásad

V této kapitole je popsána opora pro BCG, kterou jsou základní tři hodnoty IBM. Dále je vysvětlen důvod vzniku BCG a důležitost jejich dodržování.

Speaking Up – Ozvat se

Obsahuje výčet základních komunikačních kanálů pro nahlášení jakéhokoli neetického, nezákonného či zakázaného jednání. Jako první je zde uveden přímý nadřízený/manažer a následně další speciální oddělení a programy. Je zde zdůrazněna politika „otevřených dveří“ k vyššímu managementu firmy.

V závěru je poukázáno na zajištění bezpečnosti ze strany IBM pro osobu, která dané jednání nahlásila.

In the Workplace – Na pracovišti

Tato část se zabývá pravidly, která je třeba dodržovat na pracovišti vůči kolegům, klientům a veřejnosti. Obsahuje tyto podkapitoly s příslušnou náplní:

Pracovní prostředí

- zákaz diskriminace jakéhokoli typu, obtěžování, sexuálních návrhů, aktů nebo komentářů, náboženských nebo pomlouvačných vtipů, či jakýchkoli dalších komentářů, které by podle uvážení manažera mohly vytvářet, podporovat nebo umožňovat urážlivé nebo zstrašující pracovní prostředí,
- zákaz vyhrožování, držení zbraní, neautorizovaného nahrávání, vztahů mezi nadřízeným a podřízeným, držení, prodej drog, je zakázáno být pod vlivem omamných látek, s výjimkou alkoholu podávaného při oficiálních příležitostech s vědomím managementu,
- jakékoli další chování v i mimo pracoviště, které nepříznivě ovlivňuje pracovní výkon vlastní, ostatních zaměstnanců nebo zájmy IBM bude předmětem disciplinárního řízení.

Majetek a informace IBM

- problematika interních informací a intelektuálního vlastnictví IBM a možnosti jejich úniku včetně vyjmenování autorizačních autorit,

- majetek IBM může být používán pouze k účelu, ke kterému byl autorizován managementem IBM,
- IBM má právo přístupu k jakýmkoliv i osobním věcem, které zaměstnanec používá v prostorách firmy,
- při odchodu z firmy má zaměstnanec povinnost vrátit všechny majetek, který mu byl zapůjčen do užívání.

Osobní informace

- zacházení a ochrana osobních informací.

Vykazování, zaznamenávání a uchovávání informací

- jakýkoli výkaz či záznam informace musí být pořízen správně a čestně; to se týká například proplácených nákladů, odpracovaného času, přesčasů, informací podávaných při interním auditu, účetnictví,
- striktní dodržování účetních pravidel,
- pravidla pro uchovávání a likvidaci zaznamenaných informací.

In the Marketplace – Na trhu

Kapitola popisující vztahy mezi zaměstnanci IBM, IBM a všemi jejími stakeholdery. Obsahuje následující podkapitoly s příslušnou náplní.

Spolupráce s organizacemi mimo IBM

- vymezení nezávislého jednání s dodavateli,
- vymezení jednání s IBM prodejci a třetími stranami,
- vymezení spolupráce s konkurencí.

Poctivý konkurenční boj

- pravdivé a nezavádějící výroky o konkurenci, srovnávání v reklamě v závislostech na zákonech dané země,
- neprodávat proti objednávkám konkurence.

Získávání a užívání informací

- jakékoli informace o dodavatelích, konkurenci, zákaznících, trhu atd. musí být získány pouze legální a etickou formou,
- ochrana osobních informací,
- zacházení s informacemi patřícím třetím stranám.

Dárky, výhody a úplatky

- zákaz dávání a přijímání dáreků, výhod či úplatků zaměstnancem IBM či jeho rodinou,
- přijímání a dávání dáreků je možno pouze se souhlasem vyššího managementu.

Další záležitosti veřejného sektoru

- problematika zákonů o obchodování ve veřejném sektoru,
- problematika lobování; jakákoli, byť legální, činnost v této oblasti musí být odsouhlasena IBM Governmental Program a konzultována s IBM Counsel,
- politické kampaně ve firemních prostorách IBM jsou nepřijatelné.

Pravidla mezinárodního obchodu

- problematika zákonů – export,
- problematika zákonů – import,
- při obchodování je zakázáno se zúčastnit nebo podporovat bojkot jakéhokoli státu, spřáteleného se Spojenými státy.

Imigrace

- při služebních cestách, i v rámci IBM, je zapotřebí vyřízení veškerých potřebných dokumentů, podle interních pravidel a zákonů dané země.

Životní prostředí

- jakákoli aktivita zaměstnance IBM, která souvisí nebo má vliv na životní prostředí, musí být prováděna podle politiky IBM o životním prostředí a v souladu s platnými zákony dané země.

On Your Own Time – Ve volném čase

Dokonce i aktivity, které provádí zaměstnanec IBM ve svém volném čase, mohou mít na firmu dopad. Tato kapitola se zabývá oblastmi, ve kterých může dojít ke konfliktu zájmů. Obsahuje následující podkapitoly s příslušnou náplní.

Konflikt zájmů

- spolupráce s konkurencí je bez souhlasu IBM zakázána,
- provozování konkurenčních aktivit vůči IBM je možné pouze se souhlasem managementu IBM,
- zásobování IBM musí být předem odsouhlaseno vyšším managementem,
- jakékoli finanční zájmy, které mohou způsobit konflikt zájmů, jsou zakázány,
- problematika vzniku konfliktu zájmů či úniku informací v případě, že je někdo z rodiny či blízkých příbuzných dodavatelem či konkurentem nebo zaměstnancem dodavatel či konkurenta IBM,
- bez ohledu, zda vznikne konflikt zájmů či ne, nesmí zaměstnanec využívat pracovní doby či majetku IBM k vlastnímu podnikání.

Interní informace

- je zakázáno jakýmkoli způsobem využívat interní informace za účelem podnikání mimo IBM.

Veřejná správa a politické aktivity

- pokud se zaměstnanec IBM angažuje ve veřejné správě, je nutné, aby se vyhnul jakémukoli konfliktu zájmů,
- IBM žádným způsobem nevydává příspěvky politickým stranám či kandidátům; pokud bude chtít zaměstnanec politickou stranu či kandidáta nějakým příspěvkem podpořit, činí tak za sebe, nikoli jako zaměstnanec reprezentující IBM.

Veřejné proslovy a sociální sítě (médi)

- Veškerá veřejná prohlášení, která vyjadřují vlastní názor, by měl zaměstnanec pronášet jako jednotlivec a na vlastní zodpovědnost; v případě, že by mohly

vzniknout pochybnosti, měl by jasně sdělit, že jedná za sebe a nikoliv jako reprezentant společnosti IBM.

Further Guidance - Další směrnice

Poslední kapitola obsahuje výčet dalších direktiv, politik a pokynů, které pokrývají specifické oblasti činnosti firmy.

(IBM, 2011a)

6.4.4 *Dodržování zásad podnikové kultury řídicími pracovníky*

V dokumentu *Business Conduct Guidelines* je zdůrazněna politika „otevřených dveří“ k vyššímu managementu a systém „důvěrného sdělení“, které zajišťuje mluvčímu anonymitu. Tato politika „otevřených dveří“ zamezuje vzniku situace, kdy manažer porušuje politiku společnosti a jeho podřízení o tom vedení neinformují. Buď z obavy ohledně následků, popřípadě k vedení neexistuje žádný informační kanál, který by mohli použít.

6.5 Závěr plynoucí z analýzy firemních materiálů

6.5.1 *Závěr plynoucí z analýzy tří úrovní podnikové kultury IBM*

Analýza tří úrovní podnikové kultury ukázala velmi silnou vazbu mezi úrovněmi *základní předpoklady a sociální normy a standardy jednání*. Tato vazba byla vytvořena pomocí unikátního způsobu formulace základních hodnot IBM. Na této formulaci se v roce 2003 mohl podílet kdokoli z tehdejších 319 000 zaměstnanců. Základní hodnoty se tak staly silným a efektivním nástrojem interkulturní integrace.

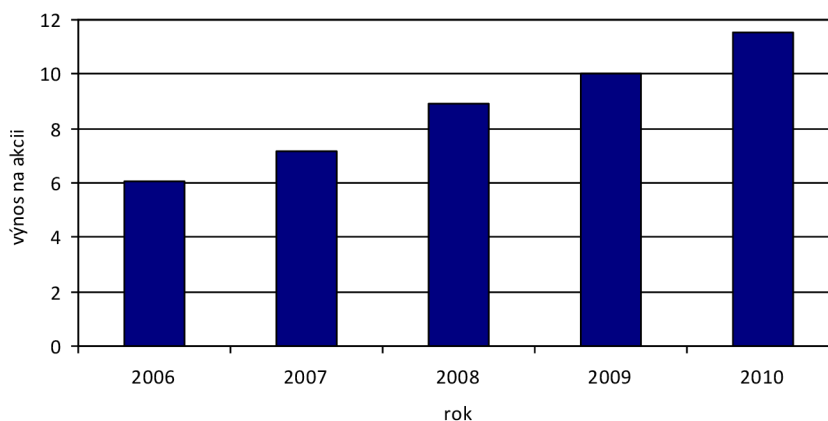
6.5.2 *Závěry plynoucí z analýzy čtyř pilířů podnikové kultury IBM*

Základní vize budoucnosti firmy je navázat na úspěšné období růstu v letech 2006 až 2010 za pomoci efektivních finančních nástrojů a soustředění se na rostoucí trhy.

Na vize navazuje propracovaná firemní strategie, jejíž úspěšnost potvrzuje stoupající výnos na akcii za období 2006 až 2010 (viz. Graf 7).

Zásady podnikové kultury IBM se opírají o základní hodnoty firmy. Jsou jasně definované v dokumentu *Business conduct guidelines* a jsou stanovená oddělení, která dohlíží na dodržování těchto zásad.

Existují komunikační kanály ve směru zespoda nahoru skrz organizační model, které umožňují kontrolu dodržování pravidel podnikové kultury řídicími pracovníky.



Graf 7 - Vývoj výnosu na akci IBM (earning per share) v letech 2006 - 2010 (Zdroj: 2010 IBM annual report, 2010; 2008 IBM annual report, 2008; 2006 IBM annual report, 2006)

Soustředění na snižování nákladů a zvyšování výnosů má své důsledky. Jedním z nich je trend snižování počtu pracovních míst v USA a zvyšování počtu pracovních míst v Indii. Tento trend má dva dopady. Prvním dopadem jsou negativní reakce mezi zaměstnanci v USA (Aliance at IBM/CWA Local 1701, 2010). Jejich nesouhlas s politikou IBM došel tak daleko, že se rozhodli ke zformování odborů na nadnárodní úrovni (tamtéž).

Druhým dopadem je pak relativně masivní změna poměru zaměstnanců z hlediska kultury. V roce 2007 byl poměr zaměstnanců v USA oproti zaměstnancům v Indii 5:3. O tři roky později se poměr podle odhadů obrátil na 3:4.

Jedním z klíčových bodů strategie IBM je *stát se předním globálně integrovaným podnikem*. Následky této integrace a rychlosti s jakou probíhá, se projevují jak v růstu zisků tak v rostoucí nespokojenosti zaměstnanců v USA.

Firma tak reaguje na globalizaci trhu a stejně tak se globalizuje i její podniková kultura. Slovy Samuela J. Palmisana: „IBM dnes, je zásadně jiná společnost.“ (2010 IBM annual report, 2010, str. 5). Tato změna však není konečná, ale spolu se změnami ovlivňujícími segmenty trhu, na kterých IBM působí, stále probíhá.

7 Analýza integrace zaměstnanců

7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat efektivnost integračního procesu v pobočce firmy IBM – IBM Delivery Centre – Central Europe Brno. Výzkum se konkrétně zaměřuje na ERP tým French SSO Command Center.

Dílčími cíli jsou analýza na úrovni motivace, integrace v rámci podnikové kultury a komunikace.

7.2 Použité metody

Ke splnění výzkumného cíle byly zvoleny následující metody.

- Analýza firemních materiálů.
- Metoda volných asociací.
- Polostrukturovaný rozhovor.

Použití metod na sebe navazuje. Výsledkem analýzy firemních materiálů je obecný přehled o integračním procesu. Tyto znalosti byly následně použity při vytváření otázek pro polostrukturovaný rozhovor. Data získaná metodou volných asociací sloužila mimo jiné jako vodítka při kladení doplňujících otázek a směřování rozhovorů.

7.3 Analýza firemních materiálů

7.3.1 *Dílčí cíle*

Cílem analýzy firemních materiálů byla jednak samotná analýza integračního procesu, jednak získání podkladů pro polostrukturovaný rozhovor.

7.3.2 *Popis metody*

Zjištění faktického procesu integrace bylo provedeno pomocí analýzy firemních materiálů. Jedná se o volně dostupné dokumenty (IBM, 2008) a o interní dokument IBM (Baroušková, 2006).

7.3.3 *Výsledky výzkumu*

Z analýzy firemních materiálů (Baroušová, 2006; IBM, 2008) lze sestavit popis integračního procesu zaměstnanců společnosti IBM. Tento proces je nastartován při *Welcome day* (uvítací den) a dá se říci, že pokračuje po celé působení zaměstnance ve firmě.

V průběhu *Welcome day* jsou noví zaměstnanci seznámeni s následujícími oblastmi podnikové kultury IBM.

Základní hodnoty IBM

Základní hodnoty a jejich návazností na dokument BCG.

Business Conduct Guidelines

Důležité body dokumentu BCG týkající se bezpečnosti interních informací, zákazu obtěžování, diskriminace a násilí v prostorách IBM.

Diverzitní prostředí

Politika IBM ohledně diverzity; diverzita jako konkurenční výhoda.

Dress code - norma pro oblékání

Norma pro oblékání je business casual⁵ – uvolněný formální styl.

Kariérní růst

Během prvních měsíců absolvuje zaměstnanec veškerá odborná školení, při kterých získá potřebné znalosti a dovednosti pro svoji pozici.

S každým pracovním postupem pak absolvuje další potřebná školení takzvaným systémem „Dual career path“ (doslova: dvojitá kariérní cesta). V rámci tohoto systému se zaměstnanec vzdělává nejen po stránce technické, ale i po stránce znalostí a dovedností z oblasti managementu.

Pro další vzdělávání existuje interní portál Learning@IBM, který obsahuje velké množství e-learningových modulů.

⁵ V článku *Redefining Business Casual* (Finney, 2007) se objevuje definice business casual jako stylu oblékání, který je profesionální, ale vypadá uvolněně, přitom je však upravený a sladěný.

Pro směřování kariéry a sledování vývoje zaměstnance slouží program *Personal Business Commitment* (doslova: osobní obchodní závazek). Pomocí něj si zaměstnanci stanovují své cíle. Naplňování těchto cílů je každoročně hodnoceno manažerem příslušného týmu v kontextu přispění zaměstnance k úspěchu společnosti.

Zaměstnancům je také k dispozici portál „Your career“, který obsahuje veškeré potřebné informace a aplikace pro směřování kariéry a růst ve firmě (IBM 2008).

Jednou z doporučených možností vzdělávání je najít si *mentora* – služebně staršího zaměstnance IBM, který předává nováčkovi své znalosti a dovednosti přímo v kontextu každodenní pracovní náplně.

Benefity

Mezi zaměstnanecké benefity patří například placené volno prodloužené z 20 na 25 dní, možnost využití obsáhlého e-learningu, podpora při stěhování do Brna nebo firemní sportoviště.

Doporučení známého

Jedná se o finanční odměnu pro stávající zaměstnance, v případě úspěšného doporučení známého na volnou pracovní pozici v IBM.

Komunikace vně společnosti

Zásady pro externí komunikaci - bezpečnost, osobní názor versus názor zaměstnance.

Interní komunikace

Oficiálním obchodním jazykem je angličtina. Pro interní komunikaci jsou používány následující kanály:

- osobní komunikace (doporučená),
- e-mail,
- software *Sametime*,
- telefon.

Sametime

Jedná se o software vyvinutý IBM, který v sobě integruje chat, hlasové a video služby, podporu skupin, statusy včetně geografické pozice či podporu on-line meetingů včetně sdílení souborů a aplikací.

Informační kanály

Informační kanály uvnitř firmy. Jedná se zejména o

- setkávání týmů,
- setkání „u kulatého stolu“,
- newsletter,
- intranet,
- fórum
- blogy, wiki, virtuální světy.

(Baroušová, 2006; IBM, 2008)

7.3.4 Závěr plynoucí z analýzy firemních materiálů

IBM se soustředí na poskytnutí bezpečného a jasného multikulturního prostředí. Stanovuje základní pravidla pro fungování pracovního kolektivu, která v procesu integrace přispívají k minimalizaci následků kulturního šoku. Tato pravidla jsou novým zaměstnancům předána hned na začátku jejich působení ve společnosti IBM. Pro případ nejasností jsou stanoveny jasné komunikační kanály, s pomocí kterých může zaměstnanec řešit případné problémy. Cílem všech výše popsaných opatření je co nejvíce zefektivnit proces integrace zaměstnance v rámci multikulturního prostředí zastřešeného podnikovou kulturou.

Z dlouhodobého hlediska slouží zaměstnancům pro jejich vývoj systém manažerského a profesního vzdělávání, který obsahuje jak povinné, tak dobrovolné složky. Důležitým prvkem v tomto systému je princip každoročního stanovování cílů a kontrola jejich plnění přímým nadřízeným. Součástí tohoto principu je i osobní ohodnocení zaměstnance v závislosti na míře jeho přispění k úspěchu společnosti.

7.4 Metoda volných asociací

7.4.1 Dílčí cíle

Byly stanoveny tři dílčí cíle.

- Nalezení rozdílů ve vnímání kolegů jiné a stejné národnosti.
- Zjištění motivujících, demotivujících a neutrálních faktorů ve vztahu k práci v brněnské pobočce IBM.
- Získat inspiraci pro vedení polostrukturovaných rozhovorů.

7.4.2 Popis metody

Hlavní předností této metody je, že nestaví téma do určité perspektivy, ale nechává ho pro respondenty otevřené (Wyrobková, 2007). Výstupem metody je vyjádření toho, jak je téma chápáno, kam je zařazováno a jaké jsou mu přisuzovány vlastnosti a funkce (Plichotvá ve Wyrobková, 2007).

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána metoda kontinuálních asociací na tyto podnětové výrazy:

- Kolegové jiné národnosti.
- Kolegové stejné národnosti.
- Práce v IBM v České republice.

Respondenti měli za úkol zapsat tři až deset asociací, přičemž bylo zdůrazněno, že všechny asociace se mají vztahovat k původnímu tématu. Respondenti měli označit asociace znaménkem +, - nebo 0 podle významu, který pro respondenta daná asociace měla (viz též Senichev, 2010). Dotazník byl rozeslán elektronickou formou.

Zadání dotazníků bylo v anglickém jazyce (viz Příloha 3). Respondenti měli možnost psát asociace ve svém rodném jazyce.

U získaných asociací byla provedena kategorizace. Kategorizační systém byl vytvořen tak, aby zůstalo maximálně 10% nekategorizovaných asociací (Plichtová ve Wyrobková, 2007). Při kategorizaci bylo využito pozitivní, negativní či neutrální hodnocení respondenty.

Následně byla provedena frekvenční analýza s využitím váhového faktoru, který přiřazoval asociaci na první pozici váhu šest, na druhé pozici váhu pět, na třetí čtyři, na

čtvrté až sedmé tři, na osmé a deváté dva a na desáté jedna (Thumb & Marbe ve Wyrobková, 2007).

Asociace pak byly seříděny a zaneseny do tabulek. Byly vybrány pouze asociace, které dosáhly váhového hodnocení pět a více. Tedy asociace, které se vyskytovaly buď na prvních dvou místech, nebo se vícekrát opakovaly.

7.4.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Pro výzkum integračního procesu firmy byly vybrány ERP a AHS⁶ týmy francouzského SSO řídicího centra brněnské pobočky IBM (IBM Delivery Centre – Central Europe Brno). Členové těchto týmů jsou české, slovenské, polské, rumunské, francouzské a srbské národnosti. Převážně jsou v těchto týmech zastoupeni Češi.

Výzkum byl prováděn v rozmezí od 16. do 26. dubna 2011. Výjimku tvořil jediný respondent, který dotazník zodpověděl dodatečně 28. dubna 2011. Bylo rozesláno 64 dotazníků s návratností zhruba 22%.

Strukturu respondentů, kteří vyplnili dotazník, ukazuje následující tabulka.

Tab. 10 - Struktura respondentů - metoda volných asociací (Zdroj: vlastní zpracování)

Pohlaví	Věk	Národnost	Pozice
muž	30-34	polská	IT specialist
muž	20-24	česká	SSO operator
žena	25-29	česká	Command Center Console Operator
muž	25-29	česká	IT specialist, Shiftleader
muž	25-29	slovenská	Team Leader
muž	30-34	česká	Team Leader
muž	25-29	rumunská	IT specialist
muž	25-29	francouzská	Technical Analyst - Level 1
žena	25-29	česká	IT specialist
žena	25-29	česká	IT specialist
muž	25-29	česká	IT specialist
muž	25-29	česká	SSO operator
žena	30-34	česká	IT specialist
muž	25-29	česká	SSO operator

⁶ AHS - Application Hosting systém (Pohl, 2011c)

7.4.4 Výsledky výzkumu

Analyzovány byly celkem tři podnětové výrazy. Ve výčtu k nim byla přiřazena suma vah všech asociací k danému tématu.

Tato suma přeneseně vyjadřuje počet asociací k danému výrazu. Přeneseně proto, že váha asociace na první pozici (asociace, kterou si respondent vybavil jako první) je 6, na druhé pozici 5, na třetí 4, na čtvrté až sedmé 3, na osmé a deváté 2 a na desáté pozici je váha asociace 1.

- Kolegové jiné národnosti 294
- Kolegové stejné národnosti 298
- Práce v IBM 310

Kompletní výčet asociací a jejich vah je uveden v příloze (Příloha 4, Příloha 5).

Kolegové jiné národnosti

K tomuto podnětovému výrazu byly určeny celkem tři kategorie.

- Kolize – kolize způsobené kulturní bariérou.
- Benefity – benefity plynoucí z diverzity.
- Charakteristiky – obecné charakteristiky.

Roztřídění bylo provedeno s využitím hodnocení asociací. Například se vyskytla asociace *jazyk* jednou s negativním, dvakrát s pozitivním a dvakrát s neutrálním hodnocením. Negativně hodnocená asociace byla přiřazena do kategorie *kolize*, pozitivně a neutrálně hodnocené asociace pak do kategorie *benefity*.

Tab. 11 - Asociace na téma "Kolegové jiné národnosti" (Zdroj: vlastní zpracování)

Kolize		Benefity		Charakteristiky	
rozdíly	12	jazyk	19	lidé	12
zmatek	6	kultura	15	šátek	6
stud	6	angličtina	11	kolegové	6
stres	6	spolupráce	8	peníze	6
těžká komunikace	5	přátelští	6		
stížnosti	5	něco nového	6		
problémy	5	volný čas	6		
ostych	5	jídlo	5		
boj	5	cestování	5		
		zajímaví	5		
	55		86		30

Kolegové stejné národnosti

U tohoto podmětového výrazu byly určeny čtyři kategorie.

- Vztah – vztah mezi respondentem a podmětovým výrazem.
- Komunikace – asociace spojené s komunikací.
- Sdílení – společné sdílení.
- Charakteristiky – obecné charakteristiky.

Tab. 12 - Asociace na téma "Kolegové stejné národnosti" (Zdroj: vlastní zpracování)

Vztah		Komunikace		Sdílení		Charakteristiky	
přátelé	43	jazyk	14	zábava	13	málo	6
rodina	6	porozumění	8	volný čas	7	rozdíly	6
sympatie	5	komunikace	7	pomoc	7	peníze	6
kolega	5			práce	6	lidé	5
				koníčky	6	mladí	5
				pivo	6	důvtip	5
				drby	5		
				přestávka	5		
				spolupráce	5		
	59		29		60		33

Práce v IBM v České republice

Na toto podnětové slovo reagovali respondenti asociacemi, v nichž byly určeny tři kategorie, které rozdělují asociace podle vlivu, jaký mají na pracovní motivaci respondenta.

- Motivující vliv.
- Demotivující vliv.
- Neutrální vliv.

Asociace byly do kategorií roztříděny podle kladného, záporného či neutrálního hodnocení asociace.

Tab. 13 - Asociace na téma "Práce v IBM v České republice" (Zdroj: vlastní zpracování)

Motivující		Demotivující		Neutrální	
příležitost	23	nedostatečné benefity	9	Brno	5
peníze	19	špatný	6	byt	5
dobry	12	směny	6	rušný	5
kariéra	10	demotivace	5		
práce	9	open space	5		
IBM	6				
budoucnost	6				
civilizace	6				
IT	6				
zkušenost	6				
	103		31		15

7.4.5 Závěr plynoucí z analýzy volných asociací

Kolegové jiné a stejné národnosti

Z analýzy podnětového výrazu č. 1: „Kolegové jiné národnosti“ a výrazu č. 2: „Kolegové stejné národnosti“ plynou následující závěry.

Při vytváření asociací na podnětový výraz č. 1 se respondenti zaměřovali na výhody (benefity), nevýhody (interkulturní kolize) a charakteristiky, které plynou z faktu, že jejich kolega je jiné národnosti. Největší sumy dosáhla kategorie *benefity*. Je tedy možné prohlásit, že vnímání kolegů cizích národností, je převážně pozitivní.

V reakci na podnětový výraz č. 2 se vyskytly asociace zaměřené na vztah, komunikaci, sdílení a charakteristiky. V celkové sumě se zde objevilo velmi málo negativních asociací (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Nejvyšší sumy se pak objevily u kategorií *vztah* a *sdílení*. Kolegové stejné národnosti mohou být vnímány jako někdo, kdo poskytuje sociální zázemí.

Z porovnání asociací na podnětové výrazy č. 1 a 2 lze vyvodit, že cizí národnost kolegů může být jedincem vnímána jako něco, co přináší určité výhody či nevýhody. U kolegů stejné národnosti může být stejná národnost vnímána s důrazem na sociální zázemí založené na komunikaci a sdílení.

Práce v IBM v České republice

U podnětového výrazu č. 3 „Práce v IBM v České republice“ je poměr pozitivních a negativních asociací následující. U celkové sumy je to 57,42% pozitivních, oproti

25,48% negativním. U výběru asociací s váhou vyšší než 5 je to pak 69,13% pozitivních oproti 20,81% negativním. Z těchto údajů lze soudit, že převážná většina zaměstnanců je pozitivně motivována.

Demotivační faktory by si zasloužily bližší prozkoumání. Například asociace *nedostatečné benefity* (váha 9) je pravděpodobně následkem špatné komunikace mezi zaměstnancem a vedením, kdy zaměstnanec na základě vyjádření vedení očekává benefity, kterých se mu ve výsledku nedostává.

Tab. 14 – Celkové počty asociací na jednotlivé podnětové výrazy dle hodnocení
Výraz č. 1: Kolegové jiné národnosti, Výraz č. 2: Kolegové stejné národnosti,
Výraz č. 3: Práce v IBM v ČR (Zdroj: vlastní zpracování)

	Výraz č. 1		Výraz č. 2		Výraz č. 3	
Pozitivní	133	45,24%	191	64,09%	178	57,42%
Negativní	68	23,13%	35	11,74%	79	25,48%
Neutrální	93	31,63%	72	24,16%	53	17,10%
Suma	294	100%	298	100%	310	100%

7.5 Polostrukturovaný rozhovor

7.5.1 Dílčí cíle

Cílem této části výzkumu je analýza integračního procesu na úrovni motivace, integrace v rámci podnikové kultury a komunikace vybraných zaměstnanců multikulturního týmu firmy IBM.

7.5.2 Popis metody

Polostrukturovaný rozhovor je podle Ježka, Vaculíka a Wotnera (2006) jednou z nejrozšířenějších forem rozhovoru. Jeho podstatou je závazné schéma, které specifikuje základní téma a jeho okruhy (tamtéž).

Základními tématy polostrukturovaného rozhovoru byly tři okruhy:

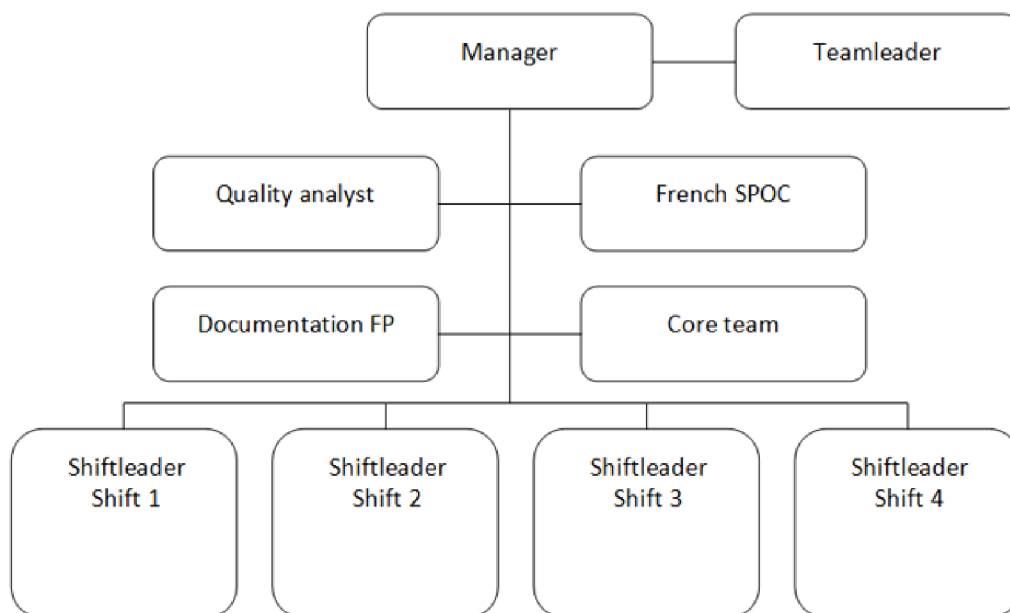
- Osobní motivace respondentů.
- Podniková kultura a její vztah k multikulturní integraci.
- Komunikace v týmu.

Rozhovory probíhaly od 19. do 28. dubna 2011. Ve většině případů v prostorách firmy IBM, kde byla pro tyto důvody vyhrazena „silent room“ – prosklená místnost přilehlá k pracovišti ERP týmu. Jeden z rozhovorů probíhal mimo prostory firmy.

Poté, co byla data pomocí rozhovorů získána, byla provedena analýza metodou otevřeného kódování. Při této metodě jsou důležitá fakta z rozhovorů přiřazovaná do kategorií souvisejících se základními tématy (Strauss a Corbinová, 1999).

7.5.3 Charakteristika zkoumaného souboru

Pro výzkum byl vybrán ERP tým, který je součástí francouzského SSO řídicího centra. Tým má třicet dva členů, manažera a team leadera. Organizační struktura týmu je na následujícím obrázku (Obr. 12).



Obr. 12 - Organizační schéma ERP týmu (Zdroj: Pohl, 2011a)

Překlad jednotlivých pozic:

- Manager - manažer
- Team leader - vedoucí týmu
- Quality analyst - analýza kvality
- French SPOC⁷ - kontaktní osoba pro Francii
- Documentation Focal Point - správa dokumentace

⁷ SPOC – Single point of contact – kontaktní osoba

- Core team - jádro týmu
- Shift leader 1-4 – vedoucí směny
- Shift 1-4 – směna 1-4

Z hlediska kultury je složení týmu následující:

- česká nebo slovenská národnost – 27,
- polská národnost – 1,
- rumunská národnost – 3,
- ukrajinská národnost – 1.

Vzniká zde zajímavá multikulturní situace, ve které se v původně americké společnosti nalézá tým složený převážně z Čechů, a v této skupině se pak nalézá polská, rumunská a ukrajinská menšina.

Rozhovor proběhl celkem se šesti respondenty. Tři respondenti byli české národnosti, jeden národnosti polské, jeden ukrajinské a jeden rumunské.

Tab. 15 - Struktura respondentů (Zdroj: vlastní zpracování)

Národnost	Pohlaví	zaměstnanec IBM	Pozice
česká	muž	5 let	Team leader
rumunská	žena	2 roky	IT specialist - core team
česká	muž	2 a půl roku	Backup shift leader
ukrajinská	žena	2 roky	Documentation Focal Point
polská	muž	4 roky	IT specialist - core team
česká	muž	5 let	Quality analyst

Anonymita

Rozhovory byly pro větší otevřenost respondentů prováděny anonymně. Přepisy rozhovorů nejsou přiloženy k této práci pro dodržení zásady anonymity. Pro vážné zájemce o podrobnostech rozhovorů, jsou jejich přepisy bez uvedení jména respondenta uloženy u autora práce.

7.5.4 Výsledky výzkumu

Jak bylo zmíněno v popisu metody, rozhovor se odehrával v rámci tří okruhů: *osobní motivace respondentů, podniková kultura a její vztah k multikulturní integraci a komunikace v týmu*. V těchto okruzích byly pomocí metody otevřeného kódování identifikovány další kategorie a jejich vlastnosti.

Osobní motivace respondentů

V tomto okruhu byly nalezeny tři kategorie, které dávají motivaci do kontextu času: minulosti, přítomnosti a budoucnosti.

Motivace nastoupit

Jednalo se o odpověď na otázku: Proč jste začal/a pracovat v IBM? Seznam odpovědí řazený podle četnosti:

- vzdělání,
- mezinárodní společnost,
- dobrý start,
- zkušenosti,
- jistota,
- benefity.

Pracovní motivace

Čtyři z šesti respondentů uvedli, že jsou se svou pracovní pozicí spokojeni. Oceňovali nejvíce to, že mohou využít své schopnosti a dovednosti.

Dva zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou se svojí pozicí nespokojeni, uváděli jako důvod nedostatek využití jejich profesních schopností a dovedností a nevhodné platové podmínky.

Výhled do budoucna

Všichni respondenti uvedli, že svou budoucnost (ať už v krátkodobém či dlouhodobém horizontu) vidí u IBM, respektive na vyšších pozicích.

Podniková kultura a její vztah k multikulturní integraci

V tomto okruhu byly nalezeny čtyři kategorie. První kategorie popisuje obecný pohled na podnikovou kulturu, druhá je zaměřena na vzdělávání, třetí kategorie se týká výhod a nevýhod diverzitního prostředí, čtvrtá pak teambuildingu.

Podniková kultura

Respondenti nejlépe hodnotili rovné podmínky. Oceňovali že je každému bez rozdílu dávana stejná příležitost. Oproti tomuto pozitivnímu hodnocení se však (v mnohem menší míře) objevily i názory na přehnanost této rovnosti, která se občas pohybuje na hranici pozitivní diskriminace.

Manager týmu má relativně volnou ruku, což má dopad na fungování týmu dle jeho schopností a zaměření se buď na vedení lidí, či na plnění cílů.

Každodenní běh týmu se opírá o předem přesně definované procesy, které jsou jedním ze zásadních bodů, který sblízuje styl práce v diverzitním prostředí nadnárodní firmy se statisíci zaměstnanci („IBM je při počtu svých zaměstnanců procesní firma. Protože bez toho aby tady byly striktně dané procesy ... to nemůže fungovat.“)

Jako nejvýrazněji vnímaná firemní hodnota je zaujetí úspěchem každého klienta – spokojený zákazník („Základní hodnota pro nás jako IBM je samozřejmě poskytovat služby tak, aby zákazník byl spokojený. Protože když zákazník spokojený nebude, tak prostě nebudeme mít peníze. A pokud zákazník spokojený bude, máme peníze a jsme spokojeni taky.“).

Hodnota *důvěra a zodpovědnosti ve všech vztazích* je možná aplikována, ale polovinou respondentů není vědomě vnímána, či rozpoznávána.

Velmi silně jsou vnímány přehmaty ze směru od vyššího managementu. Například rušení stravenek z důvodu ekonomické krize, o tři dny poté následované oznámením o největším zisku za posledních dvacet let. Popřípadě odkládání odměny za interní ocenění „Quality award“ (cena kvality) ve formě návštěvy vinného sklepa („... trochu mě zklamali tím, že to už půl roku neproběhlo to, co nám slibují“).

Vzdělávání

IBM nabízí svým zaměstnancům propracovaný systém školení, jejichž provedení si buď zajišťuje sama (interní školení), nebo jimi pověřuje specializovanou firmu (externí

školení). Do interních spadají například odborná školení typu operační systém Windows a Unix, popřípadě školení ITIL⁸ a Time management. Z externích školení je to pak školení komunikace a STL 1-3: „Soft skills for shift leaders“ (měkké dovednosti pro vedoucí směny). Přičemž třetí část kurzu je zaměřena přímo na hodnoty IBM a kulturní diverzitu.

Jako nejvíce přínosná hodnotili respondenti taková školení, která byla interaktivní, popřípadě na bázi workshopů. Velkým přínosem bylo diverzitní složení účastníků. Výměna zkušeností (doslova „...pak ta trojka byla největším přínosem, protože to bylo opravdu z praxe, jak to ti jednotliví lidé řeší. Bylo to takové tips and tricks.“) a *diskuze nad společným problémem přinesla nové úhly pohledu a napomohla integraci účastníků.*

Další pozitivní hodnocení si vynesly jakékoli prakticky využitelné rady. Například způsob efektivní zpětné vazby, rady ohledně Time managementu, řešení problémů ve skupině nebo multikulturní tip, že v Indii je neslušné přímo říci ne.

Vedle chvály na interní školení se objevila také kritika. Podle jednoho z názorů mají sice školitelé potřebné vědomosti, ale nedokáží je efektivně předat („Ti lidé co to přednáší možná ví o čem mluví, ale neumí přednášet“).

Jako velice přínosný byl hodnocen systém vzdělávání pomocí mentora. („To je báječná věc. To je ten důvod proč se těch 50% lidí v tom komandáku otočí (postupuje na vyšší pozice, pozn. autora). To je věc, kdy si najdeš někoho na second levelu a občas, když je u nás málo práce, tak si za ním zajdeš a když chce a má na tebe čas, tak mu můžeš koukat přes rameno a učit se od něj... ..a je to praktičtější než nějaké školení, protože to vidíš přímo na těch případech, kde se to používá.“)

Diverzitní prostředí

IBM se snaží předcházet kolizním situacím nastavením rovných podmínek a pořádáním akcí typu „Diversity week“. V tomto případě se jedná o týdenní řetězec přednášek, v rámci něj se každý den probíralo jedno téma související s diverzitou. Například postavení žen, barva pleti či GLBT⁹.

⁸ ITIL – Information Technology Infrastructure Library – „veřejně dostupný rámec, který popisuje nejlepší praktiky ve správě IT“ (ITIL, 2007, <http://www.itil.cz/index.php?id=982>)

⁹ GLBT – Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender

Interkulturní kolizní situace, které nastávají v rámci firmy, lze rozdělit na kolize v rámci týmu a na kolize v rámci IBM.

Kolize v rámci IBM

Jednou z kolizních situací je komunikace s call centrem v Indii. Objevují se zde dva typy problémů. Tím prvním je komunikační bariéra v podobě jazykových schopností, respektive těžko srozumitelného přízvuku Indů. Druhý problém představují případy, kdy je řídicí centrum v Brně kontaktováno dvěma různými lidmi z indického call centra se stejným problémem („Občas se stane, že mě čtyři lidi kontaktují na jeden problém...“), popřípadě tento problém nespadá do kompetence brněnského centra. Navíc neexistuje efektivní zpětná vazba z indického call centra směrem k řídicímu centru v Brně.

Řešením této situace podle jednoho respondenta je počkat, až se indické call centrum přizpůsobí podnikové kultuře IBM a načerpá dostatek znalostí a zkušeností („Já si myslím, že jednak jakmile získají zkušenosti tak ... to pomůže a ta komunikace, to prostě musí být člověk trpělivý a ... telefonáty, které jindy zaberou deset minut tak zaberou půl hodiny.“).

Jeden z respondentů zmínil další reálnou kolizní situaci, ve které běžně v komunikaci s Indy používal přímého záporu. Teprve až po dvou letech se na školení Time managementu dověděl, že je tento styl komunikace v Indii považován za krajně neslušný.

Další kolizní situací je rozdílné tempo práce ve Francii, o kterém se zmínili tři ze šesti respondentů. Jedná se o delší přestávky na oběd, kdy mezi jedenáctou a dvanáctou hodinou není z francouzských spolupracovníků takřka nikdo k zastížení („Po roce na komandáku tě nepřekvapí, když máš problém a potřebuješ to vyřešit s někým z Francie, tak že ten člověk je v 11 na obědě a ještě hodinu tam bude“). Jeden z respondentů pak zmínil volnější pracovní tempo začátkem týdne, které se k jeho konci v závislosti na plnění termínů zrychluje.

Respondenti však několikrát zdůraznili fakt, že výše uvedené kolizní situace nejsou pravidlem a objevují se i výjimky.

Dva z respondentů neuváděli žádné rozdíly ve stylu práce různých národností.

Kolize v rámci týmu

Během poslední doby se složení týmu změnilo z pohledu národnostního složení tak, že nyní obsahuje převážnou většinu Čechů a Slováků. V takovém složení je běžné, že mezi sebou komunikuje tato většina česky (popřípadě slovensky). Dva zaměstnanci (polské a ukrajinské národnosti) se učí a již celkem obstojně rozumí a domluví se česky. Ovšem zbytek (tři zaměstnanci rumunské národnosti) jsou z komunikace vyloučeni. Tato situace je v rámci možností řešena tak, že zaměstnanci rumunské národnosti pracují společně (ve stejné směně, ve stejném týmu).

Jeden respondent popsal situaci, kdy došlo ke kolizi v týmu na úrovni náboženství, mezi zaměstnancem židovského a muslimského vyznání. Tento konflikt byl nakonec vyřešen v rámci oficiálního teambuildingu, kdy si svůj spor tyto dva zaměstnanci mezi sebou slovně vyřešili. Určitou roli v tom sehrálo i uvolnění atmosféry za přispění alkoholu.

Jeden respondent uvedl, že pocítil vliv nesympatie díky své národnosti, který se ovšem projevil pouze na neformální úrovni.

Oficiální řešení interkulturní kolize přichází především v bodě, kdy je v přímém rozporu s interními předpisy (např. Business Conduct Guidelines) nebo má vliv na kvalitu procesů („Tady jsou dané procesy, podle kterých se jede, pokud se podle nich nejede, tak se to nějak řeší“). Tímto řešením může být buď „Improvement plan“ (plán zlepšení), „Warning letter“ (varování) v krajním případě rozvázání pracovního poměru.

Teambuilding

Pojmem teambuilding je respondenty chápán jako nestrukturované setkání typu návštěva hospody nebo bowlingu spojená s požíváním alkoholických nápojů. („Ale tam jde o to, že v hospodě u piva nemá člověk problém klidně pět hodin mluvit anglicky... úplně o čemkoliv“). Jedná se zde buď o neformální setkání, na kterém se domluví zaměstnanci v rámci směny týmu ERP, popřípadě sesterského týmu AHS, nebo se jedná o oficiální setkání, kterého se účastní celý tým i manažer. Jednou za rok pořádá IBM setkání pro celou brněnskou pobočku.

To, že se oficiální setkání odehrává téměř vždy na bowlingové dráze, je způsobeno tím, že je to při feedbacku ze šedesáti procent nejvíce preferovaná varianta. Jeden respondent uvedl, že ve skupině panuje názor, že by se setkání mohlo odehrávat

jinde (lanové centrum, paintball, motokáry atd.), ale problémem je, shodnout se kde („Půjdeš do bowlingu, protože kdybys udělal něco jiného, tak ti polovina lidí nepřijde, nebo je to nebaví. Byla by to samozřejmě vítaná změna“).

Neformálních setkání se zaměstnanci jiné než české a slovenské národnosti účastní pouze z poloviny. I když jsou na ně zváni, ale v případě když nejdou i ostatní krajané, tak se spíše nezúčastní. Jeden z respondentů uvedl, že se neúčastní z důvodu jazykové bariéry. („Protože třeba když máš teambuilding, jdeš do hospody... když tam sedí deset lidí a ty jsi jediný kdo neumí česky a nebudeš tušit o co jde, tak se nebudeš pořad ptát každého. Takže pro ně je to těžké.“)

Komunikace

Oficiálním jazykem je v IBM angličtina. Při přijímání zaměstnanců je považována určitá úroveň tohoto jazyka. Téměř všichni respondenti uvedli, že jim přijde jejich znalost jazyka dostačující jak pro osobní, tak pro pracovní komunikaci.

Jediným problémem zůstává již dříve zmiňované používání českého a slovenského jazyka při neoficiální komunikaci, kterému nerozumí všichni členové týmu.

7.5.5 Závěr plynoucí z polostrukturovaných rozhovorů

Z rozhovorů s respondenty vyplynula následující pozitiva podnikové kultury IBM.

Bezpečné diverzitní prostředí je zajištěno politikou IBM. Sjednocujícím prvkem jsou předem definované procesy, které poskytují jednotné vodítko v multikulturním pracovním prostředí. Jako stmelující prvek funguje týmová odpovědnost.

Neformální přátelská atmosféra vytváří podmínky pro fungování neformálních skupin. Tyto neformální vztahy jsou rozvíjeny jak při oficiálních, tak při neoficiálních příležitostech.

Systém vzdělávání funguje na principu interních a externích školení. Zaměstnanci jsou pozitivně motivováni ke vzdělávání, které je klíčem k postupu na vyšší pozice. Velmi efektivním vzdělávacím prvkem je systém mentora – služebně staršího zaměstnance IBM, který předává své znalosti a dovednosti méně zkušenějším, a to přímo v kontextu každodenní pracovní náplně.

Výše zmíněna pozitiva se dotýkají všech faktorů, které zmiňují Nový a Schroll-Machl (2005) jako vhodné podmínky pro interkulturní integraci. Tedy:

- Kooperace místo konkurence.
- Podobnost sociálního a ekonomického statusu.
- Užší a hlubší kontakt místo povrchního.
- Pozitivní obecné sociální klima.
- Pozitivní vzory podporující kontakty.
- Překrývající se kategorizace (prožívání společného „my“).
- Žádné extrémně negativní postoje.

Z rozhovorů také vyplynuly určité nedostatky.

Odraz základních hodnot firmy se sice v rozhovorech s respondenty objevoval, nicméně tyto hodnoty nebyly vědomě rozpoznávány. Výhoda pramenící ze silné vazby mezi vrstvou *základní předpoklady* a vrstvou *sociální normy a standardy jednání* (viz kapitola 6.5.1) není příliš využívána.

Dalším problémem jsou nekonzistentní, popřípadě nepochopená sdělení ze směru od vedení k zaměstnancům. Tato situace má demotivující účinky na práci zaměstnanců.

Respondenti zmínili případy interkulturních kolizí. Na firemní úrovni tuto skutečnost ilustruje komunikace s call centrem v Indii. Na úrovni týmu respondenti poukázali na částečné vyloučení minority neovládající český jazyk z neformální komunikace.

8 Návrhy na zlepšení vyplývající z výzkumných zjištění

Na základě analýzy dat zjištěných formou analýzy firemních materiálů, metodou volných asociací a polostrukturovaného rozhovoru byly formulovány tyto návrhy na zefektivnění interkulturní integrace ERP týmu French SSO Command Center operujícím jako součást pobočky IBM Delivery Centre.

Tyto návrhy jsou postavené na současné podnikové kultuře IBM, která zaměstnancům nabízí vhodné podmínky pro interkulturní integraci. Tyto návrhy se přně nesou v duchu základních hodnot firmy.

8.1 Integrace základních hodnot společnosti

Zaměstnanci jsou se základními hodnotami společnosti seznámeni v rámci „Welcome day“ – úvodního školení pro nové zaměstnance. V průběhu každodenního pracovního nasazení, se však jejich povědomí o základních hodnotách vytrácí. Je na bedrech manažera týmu, aby toto povědomí častěji osvěžoval a vysvětloval, jak se základní hodnoty promítají v každodenní práci zaměstnanců.

Zaměstnanci by měli být vedeni k vnímání firemních hodnot ve své každodenní práci. Rozeznávání a uvědomování si těchto hodnot povede jednak ke zvýšení kvality práce a jednak k vytvoření společného základu pro efektivní interkulturní integraci jak ve vztahu k týmu, tak ve vztahu k firmě.

8.2 Konzistence a důvěra při komunikaci vedení se zaměstnanci

Oznamování krácení benefitů není nikdy jednoduché. Je však v zájmu firmy, aby se svými zaměstnanci komunikovala podle své třetí základní hodnoty. S důvěrou a odpovědností. Ve firmě existují zavedené a spolehlivé komunikační kanály. Od pravidelných newsletterů až po komunikaci prostřednictvím liniových manažerů. Tyto nástroje se dají využít pro otevřenou a odpovědnou komunikaci, která přispěje k upevnění vztahů a vyšší pracovní motivaci.

Jedním ze základních pilířů podnikové kultury je *dodržování zásad podnikové kultury řídicími* pracovníky. Naplňování jedné ze základních hodnot, takovou zásadou zajisté je.

Stejně tak je v rukou zaměstnanců, aby důvody své nespokojenosti formovali jasně a pro jejich sdělení používali odpovídajících otevřených či anonymních komunikačních kanálů, které jim firma pro tento účel poskytuje.

Výsledkem zkvalitnění komunikace mezi vedením a zaměstnanci bude částečné odbourání nedorozumění, která jsou jedním ze základních demotivujících faktorů.

8.3 Oboustranná zpětná vazba s indickým call centrem

Kolizní situace s indickým call centrem by mohla napravit efektivní zpětná vazba v obou směrech. Nástroje pro tuto zpětnou vazbu ve firmě existují. Jsou začleněny přímo do softwaru používaného pro komunikaci.

Efektivní zpětnou vazbou je míněno přesné pojmenování problému s ohledem na interkulturní kontext této komunikace a následné řešení tohoto problému.

Pro získání představy o vzájemném kulturním kontextu je možné začít u studia kulturních dimenzí, popřípadě přistoupit k výměnnému pobytu, kdy by část zaměstnanců z ČR strávila určitý čas v Indii a naopak. Získali by tak velmi hodnotnou interkulturní perspektivu.

Systém výměnného pobytu je sice inspirující a společnou spolupráci by posunul na vyšší úroveň, jedná se však o velmi nákladný prostředek. Při jeho začlenění do dlouhodobější strategie firmy a navázání na další projekty IBM by se však mohlo jednat o rentabilní a opodstatněný počín.

8.4 Teambuilding

Dle Lukášové (2002) má fungující neformální skupina vliv na odstraňování komunikačních bariér, bariér tvořivosti a vytváří sociální zázemí. Teambuildingové soustředění, které by cíleně integrovalo celý tým, by napomohlo k vytvoření celistvé, fungující neformální skupiny.

Důležitým prvkem takového soustředění je vytvoření silných společných zážitků, na jejichž základě se dají vystavět a posilovat neformální vztahy.

8.4.1 Finanční zhodnocení

Náklady na teambuildingové soustředění se pohybují v širokém rozmezí, dle požadavků na program z hlediska cílů, které má naplnit.

Jednou z méně finančně náročných možností je návštěva lanového centra. Zážitekový program zaměřený na týmovou spolupráci se zde pro skupinu 30-40 lidí pohybuje v rozmezí od 30 000 Kč do 45 000 Kč. Teambuilding tohoto typu by vytvořil silný společný zážitek, který by sloužil jako kvalitní základ pro fungující neformální skupinu.

Kvalitní dvou až třídní teambuilding se může pohybovat kolem 100 až 150 tisíc Kč. Rozumnou volbou by byla například firma Altego s.r.o. (www.altego.cz), která je v současné době externím školitelem IBM.

9 Závěr

Tato práce vymezila základní teoretická východiska pro efektivní integraci zaměstnanců v multikulturální firmě. Byly provedeny analýzy podnikové kultury společnosti IBM jak na globální, tak na lokální úrovni. Jejich výsledkem je strukturovaný přehled podnikové kultury.

9.1 Globální zhodnocení

V roce 2011 oslaví společnost IBM sto let od svého založení. Díky své historii má obrovské zkušenosti s vedením diverzitních týmů. Touto otázkou se cíleně zabývá více jak půl století. Její podniková kultura je oceňována jak na oficiální, tak i na neoficiální úrovni. Nicméně v dnešní době, kdy se velmi dynamicky mění jak technologie, tak obchodní prostředí, neřeší sebelepší podniková kultura univerzálně všechny problémy. IBM si je toho vědoma a proto na svých postupech a systémech řízení neustále pracuje.

V atmosféře mezi zaměstnanci, lze stále ještě cítit následky krize, která proběhla v 90. letech. Respektive reakce na opatření, které firma zavedla, aby se z této krize dostala. Znepokojení rovněž působí masivní přesouvání pracovních sil do míst s levnější pracovní silou. Trnem v oku amerických zaměstnanců je pokles pracovních míst v USA a růst tohoto čísla v Indii.

V závislosti na změnách globálního prostředí trhu se změnila i podniková kultura IBM. Tato změna však rozhodně není konečná.

9.2 Lokální pohled

Brněnská pobočka IBM Delivery Centre je relativně mladá. Letos bude slavit deset let od založení. Kvalitní zázemí, propracovaná podniková kultura a silné know-how dávají velmi pevné základy všem zaměstnancům z více jak 70 zemí světa. Výzkum prováděný jako součást této práce se konkrétně zaměřuje na ERP tým SSO Command Center.

Jak prohlásil jeden z respondentů výzkumu: „Každá věc se dá zlepšit.“. Navrhované změny, které vyplynuly z provedeného výzkumu, nejsou nijak koncepčně převratné. Spíše dotahují do praxe to, co vyjadřují základní hodnoty firmy.

Implementace těchto změn by mohla přinést zefektivnění interkulturální integrace jak ve vztahu k vlastnímu týmu, tak ve vztahu k firmě.

Literatura

Knížní zdroje

- 1) ANDĚL, Jiří. *Kulturní geografie*. Teplice : Pedagogická fakulta UJEP v Ústí n. L., 1998. 146 s.
- 2) BARŠA, Pavel. *Politická teorie multikulturalismu*. 2. vyd. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2003. 347 s. ISBN 80-7325-020-9.
- 3) HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Jan. *Kultury a organizace: Software lidské mysly*. 1. vydání, Praha : Linde, 2007, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- 4) KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 7. vyd., v SPN vyd. 2., rozš. a dopl.. Praha : SPN, 2005. 864 s. ISBN 80-7235-272-5.
- 5) KŁOSKOWSKA, Antonina. *Masová kultura : kritika a obhajoba*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1967. 271 s., il. příl. s. cnb000364910.
- 6) LUKÁŠOVÁ, Růžena; RAIS, Karel. *Organizace a lidé*. Vyd. 6. Brno : Zdeněk Novotný, 2002. 98 s. ISBN 80-86510-53-0.
- 7) LUTHANS, Fred. *International management*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, c1997. 621 s. ISBN 0-07-029226-4.
- 8) MADAR, Zdeněk. *Slovník českého práva : I. díl, A-O*. 3. rozš. a podstatně přeprac. vyd. Praha : Linde, 2002. 983 s. ISBN 80-7201-377-7.
- 9) NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management : lidé, kultura a management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- 10) NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- 11) STRAUSS, Anselm; CORBINOVÁ, Juliet M. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice : Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
- 12) ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.

Elektornické zdroje

- 1) 2006 IBM annual report [online]. Armonk. IBM. 2006. 121 s. Dostupné z WWW: <ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2006/2006_ibm_annual.pdf>.
- 2) 2007 IBM annual report [online]. Armonk. IBM. 2007. 124 s. Dostupné z WWW: <ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2007/2007_ibm_annual.pdf>.
- 3) 2008 IBM annual report [online]. Armonk. IBM. 2008. 125 s. Dostupné z WWW: <ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2008/2008_ibm_annual.pdf>.
- 4) 2009 IBM annual report [online]. Armonk. IBM. 2009. 133 s. Dostupné z WWW: <http://www.ibm.com/annualreport/2009/2009_ibm_annual.pdf>.
- 5) 2010 IBM annual report [online]. Armonk. IBM. 2010. 136 s. Dostupné z WWW: <ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2010/2010_ibm_annual.pdf>.
- 6) ADAMS, Scott. *Dilbert* [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dilbert comic strip for 12/20/1991 from the official Dilbert comic strips archive. Dostupné z WWW: <<http://dilbert.com/strips/comic/1991-12-20/>>.
- 7) Alliance at IBM/CWA Local 1701. *Alliance@IBM : Communications Workers of America* [online]. c2000-2010, last updated 05/03/11 [cit. 2011-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.endicottalliance.org/>>.
- 8) AOL Inc. *BloggingStocks* [online]. c2011 [cit. 2011-04-27]. Company nicknames: IBM, Big Blue is true blue. Dostupné z WWW: <<http://www.bloggingstocks.com/2008/08/08/company-nicknames-ibm-big-blue-is-true-blue/>>.
- 9) BANERJEE, Devin. *The Wall Street Journal* [online]. August 18, 2010 [cit. 2011-05-07]. Is Big Blue India's New Big Boss?. Dostupné z WWW: <<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2010/08/18/is-ibm-one-of-india%E2%80%99s-biggest-employers/>>.
- 10) BAROUŠOVÁ, J. *You and IBM : welcome day presentation* [elektronicky]. 2006 [cit. 2011-05-07]. Interní materiál IBM
- 11) Business Conduct Guidelines [online]. Armonk. IBM. 2011. 136 s. Dostupné z WWW: <http://www.ibm.com/investor/pdf/BCG_Feb_2011_English_CE.pdf>.

- 12) DiversityInc. *DiversityInc* [online]. May 20, 2010 [cit. 2011-05-04]. The DiversityInc Top 10 Companies for Global Diversity. Dostupné z WWW: <<http://www.diversityinc.com/article/7652/The-DiversityInc-Top-10-Companies-for-Global-Diversity/>>.
- 13) Economia a.s. *Hospodářské noviny* [online]. 26. 4. 2006 [cit. 2011-05-07]. Stručná historie systémů ERP. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c3-18324610-500000_d-strucna-historie-systemu-erp>.
- 14) EDWARDS, Chris. Big Blue at 100: what IBM has done for us. *Engineering and Technology Magazine* [online]. 14 March 2011, vol 6 issue 3, [cit. 2011-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://eandt.theiet.org/magazine/2011/03/ibm.cfm>>.
- 15) FINNEY, Paul Burnham. *The New York Times* [online]. October 23, 2007 [cit. 2011-05-04]. Redefinig Business Casual. Dostupné z WWW: <<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9405EEDD1F39F930A15753C1A9619C8B63&sec=&spon=&pagewanted=all>>.
- 16) HOFSTEDE, Geert. *Geert Hofstede Cultural Dimension* [online]. c2009 [cit. 2011-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.geert-hofstede.com>>.
- 17) IBM. *Business Conduct Guidelines* [online]. Armonk : International Business Machines Corporation, 2011a [cit. 2011-05-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ibm.com/investor/pdf/BCG_Feb_2011_English_CE.pdf>.
- 18) IBM. *IBM* [online]. 2008 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z WWW: <www.ibm.com>.
- 19) IBM. *IBM Centennial Film: They Were There - People who changed the way the world works* [online]. IBM. 2011b [cit. 2011-05-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.youtube.com/watch?v=XrhDaAmn5Uw>>.
- 20) ITIL. *ITIL* [online]. c2007, 20.4.2011 [cit. 2011-05-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.itil.cz>>.
- 21) JEŽEK, Stanislav; VACULÍK, Martin; WORTNER, Václav. *Základní pojmy z metodologie psychologie : definice a vysvětlení* [online]. Brno : Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie, 2006 [cit. 2011-05-08]. Dostupné z WWW:

<http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fss/ps06/psy112/Vaculik__M.__Jezek__S.__Wortner__V.__2006__-_Zakladni_pojmy_z_metodologie.pdf>.

- 22) Ministerstvo pro místní rozvoj. *Fondy Evropské unie* [online]. 2007 [cit. 2011-05-24]. Regionální politika EU. Dostupné z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.
- 23) Podnikovy-Software.cz. *Podnikovy-Software.cz* [online]. Led 14, 2011 [cit. 2011-05-04]. Přes 5 000 amerických patentů pro Big Blue – IBM. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikovy-software.cz/pres-5-000-americkyh-patentu-pro-big-blue-ibm/>>.
- 24) POHL, Pavel. *organization structure* [online]. komu: Jiří Macek. 28. dubna 2011a; 11:53 [cit. 2011-05-03]. Osobní komunikace.
- 25) POHL, Pavel. *Re: Dotazník a dotaz* [online]. komu: Jiří Macek. 2. května 2011b; 18:28 [cit. 2011-05-03]. Osobní komunikace.
- 26) POHL, Pavel. *Re: Jeden z posledních dotazů k DP* [online]. komu: Jiří Macek. 25. května 2011c; 12:15 [cit. 2011-05-25]. Osobní komunikace.
- 27) SENICHEV, Valery. *Postoje zahraničních studentů k českým studentům – sebehodnocení a depresivita*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie, 1999. 90 s.
- 28) SyncForce. *Ranking The Brands* [online]. c2011 [cit. 2011-04-26]. IBM Brand Ranking. Dostupné z WWW: <<http://rankingthebrands.com/Brand-detail.aspx?brandID=6>>.
- 29) TAFT, Darryl K. *EWeek.com* [online]. 2010-08-23 [cit. 2011-05-04]. IT & Network Infrastructure : IBM Business Analytics: 20 Ways Big Blue Rules. Dostupné z WWW: <<http://www.eweek.com/c/a/IT-Infrastructure/IBM-Business-Analytics-20-Ways-Big-Blue-Rules-479111/>>.
- 30) THIBODEAU, Patrick. *Computerworld* [online]. March 12, 2010 [cit. 2011-05-07]. IBM stops disclosing U.S. headcount data. Dostupné z WWW: <http://www.computerworld.com/s/article/9169678/IBM_stops_disclosing_U.S._headcount_data>.

- 31) TRUCKMAN, Bruce. Developmental Sequence in small groups. In *Psychological Bulletin*. US : American Psychological Association, 1965. s. 384-399. Dostupné z WWW:
<<http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>> .
- 32) *Velký lékařský slovník On-Line* [online]. 2008 [cit. 2011-01-14]. Dostupné z WWW:
<<http://lekarske.slovniky.cz/>>.
- 33) WYROBKOVÁ, Adriana. *Reprezentace a hodnocení genderových kategorií*. (Disertační práce (PhD)) Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2007. 257 s.. Dostupné z WWW: <https://is.muni.cz/auth/th/12764/fss_d/>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 - Kulturní šok	10
Obr. 2 - Objevení Ameriky - jeden z nejtragičtějších střetů kultur v historii lidstva.....	13
Obr. 3 - Úrovně projevů kultury	16
Obr. 4 - Seskupení zemí podle Ronena a Shenkara	26
Obr. 5 - Dimenze mezilidských vztahů podle Fonse Trompenaarse	29
Obr. 6 - Tři úrovně podnikové kultury podle Scheina	33
Obr. 7 - Vztah národní a podnikové kultury	36
Obr. 8 - Neformální skupiny ve formální organizaci	38
Obr. 9 - Komunikační proces.....	40
Obr. 10 Vývoj loga firmy	50
Obr. 11 – Barevná variace současného loga IBM.....	59
Obr. 12 - Organizační schéma ERP týmu.....	77

Seznam tabulek

Tab. 1 - Charakteristiky dimenze vzdálenost moci v pracovním prostředí	19
Tab. 2 - Charakteristiky dimenze kolektivismus vs. individualismus v pracovním prostředí	20
Tab. 3 - Charakteristiky dimenze maskulinita vs. feminita v pracovním prostředí	21
Tab. 4 - Charakteristiky dimenze vyhýbání se nejistotě v pracovním prostředí.....	22
Tab. 5 - Charakteristiky dimenze krátkodobá versus dlouhodobá orientace.....	23
Tab. 6 - Témata společenské konverzace ve vybraných zemích	40
Tab. 7 – Zahájení činnosti IBM v letech 1914 až 1948	52
Tab. 8 - Umístění společnosti v IBM ve vybraných žebříčcích.....	52
Tab. 9 – Počty zaměstnanců IBM ve vybraných zemích	55
Tab. 10 - Struktura respondentů - metoda volných asociací	72
Tab. 11 - Asociace na téma "Kolegové jiné národnosti"	73
Tab. 12 - Asociace na téma "Kolegové stejné národnosti"	74
Tab. 13 - Asociace na téma "Práce v IBM v České republice"	75
Tab. 14 – Celkové počty asociací na jednotlivé podnětové výrazy dle hodnocení	76
Tab. 15 - Struktura respondentů.....	78

Seznam grafů

Graf 1 - Osvojení hodnot a praktik.....	15
Graf 2 - Pyramidy, stroje, tržiště a rodiny	24
Graf 3 - Procentuální vyjádření sklonu kultur řídit své okolí	30
Graf 4 - Sklon vybraných národů k explicitní/implicitní komunikaci	41
Graf 5 - Vývoj počtu zaměstnanců v IBM.....	51
Graf 6 - Kulturní dimenze USA a Indie	55
Graf 7 - Vývoj výnosu na akci IBM (earning per share) v letech 2006 - 2010	66

Seznam příloh

Příloha 1: Dimenze kultur Geerta Hofstedeho (převzato z Hofstede, 2009)

Příloha 2 - Policy Letter no. 4 (IBM, 2008)

Příloha 3 - Zadání dotazníku

Příloha 4 – Data získaná metodou volných asociací

Příloha 5 – Seznamy vyhodnocených asociací

Příloha 6 - Pomocné otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Příloha 1: Dimenze kultur Geerta Hofstedeho (převzato z Hofstede, 2009)

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Austria	11	55	79	70	
Israel	13	54	47	81	
Denmark	18	74	16	23	
New Zealand	22	79	58	49	30
Ireland	28	70	68	35	
Norway	31	69	8	50	20
Sweden	31	71	5	29	33
Finland	33	63	26	59	
Switzerland	34	68	70	58	
Costa Rica	35	15	21	86	
Germany	35	67	66	65	31
United Kingdom	35	89	66	35	25
Australia	36	90	61	51	31
Netherlands	38	80	14	53	44
Canada	39	80	52	48	23
Estonia *	40	60	30	60	
Luxembourg *	40	60	50	70	
United States	40	91	62	46	29
Jamaica	45	39	68	13	
Hungary *	46	80	88	82	50
Trinidad *	47	16	58	55	
Argentina	49	46	56	86	
South Africa	49	65	63	49	
Italy	50	76	70	75	
Japan	54	46	95	92	80
Pakistan	55	14	50	70	0
Malta *	56	59	47	96	
Czech Republic *	57	58	57	74	13
Spain	57	51	42	86	
Iran	58	41	43	59	
Taiwan	58	17	45	69	87
Greece	60	35	57	112	
South Korea	60	18	39	85	75
Uruguay	61	36	38	100	
Chile	63	23	28	86	
Portugal	63	27	31	104	
East Africa **	64	27	41	52	25
Peru	64	16	42	87	
Thailand	64	20	34	64	56
Belgium	65	75	54	94	
El Salvador	66	19	40	94	
Turkey	66	37	45	85	
Colombia	67	13	64	80	
France	68	71	43	86	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Poland *	68	60	64	93	32

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Brazil	69	38	49	76	65
Bulgaria *	70	30	40	85	
Morocco *	70	46	53	68	
Vietnam *	70	20	40	30	80
Singapore	74	20	48	8	48
India	77	48	56	40	61
West Africa	77	20	46	54	16
Ecuador	78	8	63	67	
Indonesia	78	14	46	48	
Arab World **	80	38	52	68	
Bangladesh *	80	20	55	60	40
China *	80	20	66	30	118
Mexico	81	30	69	82	
Venezuela	81	12	73	76	
Surinam *	85	47	37	92	
Romania *	90	30	42	90	
Russia *	93	39	36	95	
Philippines	94	32	64	44	19
Guatemala	95	6	37	101	
Panama	95	11	44	86	
Malaysia	104	26	50	36	
Slovakia *	104	52	110	51	38

* **Odhadované hodnoty**

** Regionální odhadované hodnoty:

‘Arab World’ = Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, United Arab Emirates

‘East Africa’ = Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia

‘West Africa’ = Ghana, Nigeria, Sierra Leone

Příloha 2 - Policy Letter no. 4 (IBM, 2008)

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES CORPORATION
500 MADISON AVENUE
NEW YORK 22, NY

OFFICE OF
THE PRESIDENT

September 21, 1953

Policy Letter #4

The purpose of this letter is to restate for all supervisory personnel of the IBM Company the policy of this corporation regarding the hiring of personnel with specific reference to race, colour or creed.

Under the American system, each of the citizens of this country has an equal right to live and work in America. It is the policy of this organization to hire people who have the personality, talent and background necessary to fill a given job regardless of race, colour or creed.

If everyone in IBM who hires new employees will observe this rule, the corporation will obtain the type of people it requires, and at the same time we will be affording an equal opportunity for all in accordance with America tradition.

T. J. Watson, Jr.

Příloha 3 - Zadání dotazníku

Association Test

There are four terms prepared for you.

When you read the term - some other words comes to your mind - associations.

Under every term is ten empty fields. Please fill them with your associations.

If 10 associations would be to much, try at least three or five.

Do not censor your associations. There is nothing like "good associations" or "bad associations". Every answer is important for us.

Do not write sentences. Just single words.

Every of your association should be connected with original term.

For example - if the term is "sun" and your next association is "spring", your next association should be relate to "sun", not to the "spring".

After you fill all 10 fields for term - please mark your answers with symbols +,0,- (write it at the end of the word)

depending at value association has for you.

Example:

sun

spring +

hot -

yellow 0

burn -

If you want, for this part of survey you can use your native language.

Příloha 4 – Data získaná metodou volných asociací

Coleagues of different nationality – kolegové jiné národnosti

language+	english+	culture0	meetings0						
culture +	speech 0	difference -							
people 0	difference 0	language 0	group 0	curiosity +	approach 0	distance -	hope 0	stories +	lifetime 0
leisure +	travelling +	language +							
stress 0	issues 0	trust -	religion -						
satek 0	dlouhe dovolene na navstevy domova 0	ochota +	pracovni moralka 0	Siesta -	indie -	anglictina +	profesionalita +	cilevedomost +	komunity 0
COLLEAGUES 0	INTERESTING +	LAZINESS -	ATTITUDE 0	TRUST +	CULTURE +	COOPERATION +	SELFISHNESS -	HAPPINESS 0	ATHEISM -
nice_people +	comminication_difficult -	difficult_to_have_ affinities -							
money +	complaint -	responsibility +	not learn czech -	group of same nationality 0	profit 0	differences 0	friend +	different meals +	communication 0
stud -	ostych -	jazyk -	poznání +	uvažování +	nové postupy +	jídlo +	projev 0	kultura +	změna +
zmatek-	boj0	kolize-	neznalost-	snaha+	nedorozumeni-	legracni0	nevykonnost-	empatie+	novoty+
something new +									
friendly +	cooperative +	quick learners +	English +						

Coleagues of same nationality – kolegové stejné národnosti

family+	friends+	language+	communication+						
work 0	friend +	party 0							
friends +	people 0	everyone 0	team 0	question 0	difference 0	daily 0	alcohol 0	games +	fun +
hobbies +	leisure +	help +							
beer +	language +	celebration 0							
zabava+	mladi 0	komunikace +	Snidane 0	pracovni moralka 0	smysl pro humor +	Brouzdani po internetu -	podobne problemy -	hospoda 0	nespokojenost -
FRIENDS +	GOSSIPS -	RUMOURS 0	INTERESTING +	MONEY 0	RELATIONS +	LAZINESS -	TRUST +	SELFISHNESS -	PRIDE 0
few -	sympathy +	convenient +	all_in_different_teams -						
fun +	break +	young 0	money +	differences 0	men +	help +	disinterest in the surroundings -	complaint -	hypothec 0
přátelé +	jazyk +	vzpomínky +	předsudky 0	poznání -	nové informace -	zábava 0	volný čas +	Brno +	cigarety +
porozumeni+	duvtip+	souhlas+	spoluprace+	zajem+	seznameni+	pratelstvi+	predvidatelnost+	pochopeni+	domluva+
friend+	collague+								
friendly +	cooperation +	laugh +	cigarettes -	bowling +					

Work in IBM Czech republic – práce v IBM Česká republika

IBM+	Brno0	blue-	beer+	work+					
future +	flat 0	family 0							
good +	money +	stable +	tradition +	oportunity +	life 0	English +	future 0	distortion -	big 0
opportunity +	value +	world +							
bad -	demotivation -	options +	strange 0	hard +					
omezene benefity	stabilita +	prezentace na vsechno -	tabuky -	global delivery framework -	Meetingy -	karierni rust +	mzda +	Lokace +	Obor +
CIVILISATION +	RULES +	FRIENDS 0	BUSSINESS TRIP +	CARIEER +	OPORTUNITY +	LANGUAGE 0	BEER 0	DISCUSSION -	FREE TIME +
good +									
opportunity +	open space -	carrier +	dehumanized environment -	foreigners 0	money +	process 0	it specialist 0	unstable -	colleagues 0
zkušenost +	příležitost +	znalosti +	obzory +	značka -	škatulkování -	cestování +	zážitky +	přátelé +	poznání -
prace+	penize+	preziti+	boj-	nejistota-	zmatek-	pravidla0	navody0	ztuhlost-	nemennost-
IT+	responsibility+	money+	culture+						
shifts -	busy 0	lack of free time -	waves of stress -	open space 0	people +	no benefits -	press on education 0		

Příloha 5 – Seznamy vyhodnocených asociací

Coleagues of same nationality – kolegové jiné národnosti

Kolize		Benefity		Charakteristiky		Nezařazené	
rozdíly	12	jazyk	19	lidé	12	dlouhé dovolené na návštěvy domova	0 5
zmatek	6	kultura	15	šátek	6	setkání	0 3
stud	6	angličtina	11	kolegové	6	skupina	0 3
stres	6	spolupráce	8	peníze	6	zisk	0 3
těžká komunikace	5	přátelství	6	ochota	4	naděje	0 2
stížnosti	5	něco nového	6	zodpovědnost	4		
problémy	5	volný čas	6	rychle se učí	4		
ostych	5	jídlo	5	pracovní morálka	3		
boj	5	cestování	5	přístup	3		
těžko se sblížit	4	zajímaví	5	snaha	3		
nedůvěra	4	novoty	4	postup	3		
lenost	4	poznání	3	důvěra	3		
kolize	4	zvědavost	3	profesionálita	2		
jazyk	4	uvažování	3	cílevědomost	2		
vzdálenost	3	přítel	2	štěstí	2		
skupiny stejné národnosti	3	příběhy	2	celoživotní	1		
siesta	3	empatie	2	komunity	1		
neznalost	3	změna	1				
neučí se česky	3	komunikace	1				
nedorozumění	3						
legrační	3						
Indie	3						
sobeckost	2						
projev	2						
nevýkonnost	2						
ateismus	1						
	106		107		65		16
			294				

Coleagues of same nationality – kolegové stejné národnosti

Vztah		Komunikace		Sdílení		Charakteristiky	
přátelé	43	jazyk	14	zábava	13	málo	6
rodina	6	porozumění	8	volný čas	7	rozdíly	6
sympatie	5	komunikace	7	pomoc	7	peníze	6
kolega	5	nové informace	3	práce	6	lidé	5
spolupráce	3	domluva	1	koníčky	6	mladí	5
vztahy	3			pivo	6	důvtip	5
důvěra	2			drby	5	všichni	4
				přestávka	5	vhodný	4
				spolupráce	5	mladý	4
				party	4	zajímavý	3
				oslava	4	v jiných týmech	3
				fámy	4	předsudky	3
				vzpomínky	4	muži	3
				smích	4	lenost	3
				tým	3	nezájem	2
				snídaně	3	předvídatelnost	2
				cigarety	3	sobectví	2
				pracovní morálka	3	stížnosti	2
				zájem	3	nespokojenost	1
				bowling	3	pýcha	1
				seznámení	3		
				denně	3		
				brouzdaní po internetu -	3		
				zábava	3		
				smysl pro humor	3		
				alkohol	2		
				podobné problémy	2		
				hry	2		
				hospoda	2		
				Brno	2		
				hypotéka	1		
				cigarety	1		
	67		33		125		70
Nezařazené							
otázka	3						
298							

Work v IBM Czech Republic – Práce v IBM v České republice

Motivace		Demotivace		Neutrální	
příležitost	23	nedostatečné benefity	9	Brno	5
peníze	19	špatný	6	byt	5
dobry	12	směny	6	rušný	5
kariéra	10	demotivace	5	rodina	4
práce	9	open space	5	přátelé	4
IBM	6	prezentace na všechno	4	divný	3
budoucnost	6	málo volného času	4	cizinci	3
civilizace	6	tabulky	3	život	3
IT	6	odlidsťené prostředí	3	jazyk	3
zkušenost	6	boj	3	proces	3
hodnota	5	vlny stresu	3	pravidla	3
odpovědnost	5	global delivery framework -	3	budoucnost	2
pravidla	5	značka	3	pivo	2
možnosti	4	nejistota	3	IT specialista	2
přežití	4	meetingy	3	návody	2
stabilní	9	škatulkování	3	tlak na vzdělávání	2
svět	4	zmatek	3	velký	1
znalosti	4	překroucení	2	kolegové	1
angličtina	3	diskuze	2		
cestování	3	nestabilní	2		
kultura	3	ztuhlost	2		
lidé	3	poznání	1		
obzory	3	neměnnost	1		
pivo	3				
služební cesta	3				
těžký	3				
tradice	3				
lokace	2				
přátelé	2				
zážitky	2				
obor	1				
volný čas	1				
	178		79		53
310					

Příloha 6 - Pomocné otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Where are you from?

Why did you come to Czech republic?

Why did you come to IBM?

Is this your first experience of working abroad?

How long have you been in Czech republic?

How long have you been working for IBM?

How long are you going to stay?

What is your position in IBM?

Are you satisfied with this position?

Are you satisfied in IBM?

If you compare work at home and at IBM, what is the main difference?

What kind of education do you have?

What kind of training have you done in IBM?

What was the greatest benefit of this training?

If you consider your professional knowledge, what, or who gives you most of it?

What kind of training would help you to do your work better?

IBM company culture

How do you feel in multicultural team?

Is there anything you would like to change?

Anything does not fit you?

One of the IBM values is: Trust and personal responsibility in all relationships.

Do you feel this value in day-to-day work basis?

Can you name other values of IBM?

What is your level of English?

Is it enough for formal communication?

Is it enough for informal communication?

What about others?

Have you found some differences in style of work, communication, time management which comes from different nationality?

What about communication with India Helpdesk?

What are the benefits of working in such an environment?

What do you bring to IBM?

What IBM gives you?

Official business language in IBM is English – does it work?

How do you feel in team?

Can you say you have friends here?