



# Podniková kultura

---

Lenka Hajerová Müllerová  
Zdeněk Šimek

Edice učebních textů

 **VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# **Podniková kultura**

Lenka Hajerová Müllerová  
Zdeněk Šimek

# Podniková kultura

**2.**  
AKTUALIZOVANÉ  
VYDÁNÍ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU  
Praha 2012

# Předmluva

Podniková kultura je v odborné literatuře vymezena mnoha definicemi, zpravidla jde o označení společenských přístupů, hodnot, představ a norem sdílených v podniku. Je to skupinový fenomén, který má výraznou sociální povahu. Je výsledkem procesu učení na základě působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace, umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a zprostředkovává význam událostí a situací v podniku.

Při studiu předmětu Podniková kultura se studenti naučí klasifikovat podnikovou kulturu, na základě adekvátních metodologických přístupů zkoumat podnikovou kulturu, analyzovat silnou a slabou podnikovou kulturu, na základě vytvářených a uplatňovaných etických standardů a kodexů (kompetenční model, diversity management, společenská odpovědnost firem) budou schopni docenit význam působení podnikové kultury jak směrem dovnitř firmy, tak i ven ale i význam konceptu učící se organizace.

Cílem tohoto učebního textu je rozvíjet kulturologické pojetí podniku a podnikového managementu v národním i mezinárodním prostředí, zdůraznit význam podnikové kultury pro celkovou výkonnost, akcentovat roli společenské odpovědnosti a význam uplatňování etických standardů a kodexů v organizační kultuře. Učební text seznamuje s analytickými postupy v hodnocení podnikové kultury a postupy jejího dalšího rozvoje a zkvalitňování.

První kapitola učebního textu seznamuje s vymezením základních pojmů, zabývá se podrobnou analýzou podnikové kultury. Druhá kapitola je věnována klasifikacím organizací podle jejich kulturních kategorií ve zvoleném systémovém rámci (ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizace na prostředí, ve vztahu k efektivnosti organizace, ve vztahu k fázi vývoje organizace, ve vztahu k chování organizace, klasifikace patologických obsahů kultury organizace). Třetí kapitola se zabývá vybranými metodologickými přístupy ke zkoumání podnikové kultury, akcentuje problematiku diagnostiky podnikové kultury a volby diagnostických nástrojů. V kapitole čtvrté se čtenář může věnovat vybraným faktorům, které ovlivňují podnikovou kulturu. V páté kapitole je představena analýza slabé a silné podnikové kultury, v kapitole šesté je zdůrazněn význam působení podnikové kultury. Závěrečná sedmá kapitola se zaměřuje na problematiku učící se organizace.

Předložený učební text je pomůckou k naplnění uvedených výstupů předmětu. Je základní literaturou pro studium jak v prezenční, tak v kombinované formě studia. Měl by pomoci rovněž čtenářům při samostudiu.

Praha, květen 2012

Lenka Hajerová-Müllerová, Zdeněk Šimek

# Podniková kultura

Prof. PhDr. Ing. Lenka Hajerová Müllerová, Ph.D., MPH

Ing. Zdeněk Šimek, Ph.D., MSc., MBA

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2012.

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-84-4

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

## Recenzenti

Ing. Zuzana Džbánková, Ph.D.

prof. PhDr. Mgr. Pavel Múhlpachr, Ph.D.

## Jazyková úprava

Ing. Hana Šnajdrová

**Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.**

# Obsah



<b>1. Podniková kultura, její systém a mechanismy</b>	<b>5</b>
1.1 Rozhodování jako věda, zkušenost, nebo intuice?	6
1.1.1 Analytický model podnikové kultury	9
1.2 Kulturologické pojetí firmy a objasnění vnitřní a vnější vazby mezi kulturou a managementem a podnikovou a národní kulturou	10
1.3 Analýza podnikové kultury	14
1.4 Podniková identita	20
<b>2. Klasifikace podnikové kultury</b>	<b>27</b>
2.1 Klasifikace organizací podle jejich kulturních kategorií ve zvoleném systémovém rámci	28
2.1.1 Klasifikace formulované ve vztahu k organizační struktuře	28
2.1.2 Klasifikace formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizace na prostředí	31
2.1.3 Klasifikace formulované ve vztahu k efektivnosti organizace	34
2.1.4 Klasifikace formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace	35
2.1.5 Klasifikace formulované ve vztahu k chování organizace	37
2.1.6 Klasifikace patologických obsahů kultury organizace	38
<b>3. Vybrané metodologické přístupy zkoumání podnikové kultury</b>	<b>43</b>
3.1 Diagnostika podnikové kultury	45
3.2 Volba diagnostických nástrojů	45
3.2.1 Volba kvalitativních diagnostických nástrojů	46
3.2.2 Volba kvantitativních diagnostických nástrojů	48
<b>4. Vybrané faktory ovlivňující podnikovou kulturu</b>	<b>59</b>
4.1 Soubor formálních a neformálních vzorů a hodnot ovlivňujících chování zaměstnanců	60
4.2 Orientace a přístup podnikového managementu ve střetu národní a podnikové kultury	63
4.3 Vliv národní kultury na chování jedince v mezinárodním kontextu	64

<b>5. Analýza slabé a silné podnikové kultury</b>	<b>71</b>
5.1 Faktory diferenciací podnikové kultury mezi organizacemi	72
5.2 Problematika existence více kultur v jednom podniku jako vzájemně si konkurujících vlivů	73
5.3 Etika v podnikové kultuře, vytváření a uplatňování etických standardů a kodexů	75
5.3.1 Kompetenční model	77
5.3.2 Diversity management	78
5.3.3 Společenská odpovědnost firem	79
5.3.2 Diversity management	80
5.3.3 Společenská odpovědnost firem	81
<b>6. Význam působení podnikové kultury</b>	<b>85</b>
6.1 Význam podnikové kultury v produktivitě týmové práce, v organizačním systému podniku a jeho celkové filozofii	86
6.2 Změna PK a specifika obtížnosti změny v rozdílných typech organizací	90
6.3 Postupy nutné k úspěšné změně podnikové kultury a nabídka alternativních přístupů ke změně s využitím volby	93
5.3.2 Diversity management	94
5.3.3 Společenská odpovědnost firem	95
<b>7. Učí se organizace</b>	<b>99</b>
7.1 Vymezení procesu učení	100
7.2 Styl učení a jeho typy	102
7.3 Koncept učící se organizace	106
7.4 Klima v organizaci	107
7.5 Emoční klima v organizaci	108
5.3.2 Diversity management	110
5.3.3 Společenská odpovědnost firem	111
<b>Přílohy</b>	<b>113</b>
Otázky s možností výběru odpovědi	114
Klíč k řešení Otázek s možností výběru	116
Vzorový test	117
Závěr	123
Glosář	124
Literatura	130

# Jak používat tuto učebnici

Tuto knihu můžete jednoduše přečíst od začátku do konce, ale mnohem užitečnější vám bude s perem a papírem. Nejeftivnější formou učení je aktivní učení, a proto jsme naplnili text příklady, abyste se přesvědčili, jak učivo zvládáte. Každá kapitola také obsahuje cíle, souhrn kapitoly a rychlý kviz. Následující body vám objasní, jak s knihou pracovat co nejeftivněji:

- a)** Vyberte si kapitulu, kterou budete studovat, přečtete si úvod a cíle na začátku kapitoly.
- b)** Potom si přečtete souhrn kapitoly na jejím konci (před rychlým kvizem a úkoly). Neočekávejte, že tento krátký závěr znamená v této fázi příliš mnoho, ale zkuste, zda můžete spojit některý z probraných bodů s některým z cílů.
- c)** Poté si přečtete samotnou kapitulu. Vyřešte jednotlivé příklady tak, jak jdou za sebou. Největší prospěch z příkladů získáte, pokud si své odpovědi napíšete předem a poté je zkontrolujete se správným řešením.
- d)** Při čtení používejte poznámkový sloupec a přidávejte vlastní komentáře, odkazy na další materiál atd. Pokuste se formulovat své vlastní názory. Čím hlubší dialog s knihou povedete, tím více ze svého studia získáte.
- e)** Až dočtete kapitulu, znovu si přečtete souhrn kapitoly. Poté se vraťte k cílům na začátku kapitoly a položte si otázku, zda jste jich dosáhli.
- f)** Nakonec upevněte své znalosti tím, že písemně vyřešíte úkoly v závěru kapitoly. Svě odpovědi si můžete zkontrolovat tak, že se podíváte zpět do textu. Návrat k textu a hledání významných detailů dále zlepší pochopení předmětu.



# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

## Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

## Cvičení



Označuje cvičení k procvičení.

## Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

## Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

# 1

---

kapitola

---

# **Podniková kultura, její systém a mechanismy**

# 1. kapitola

## Podniková kultura, její systém a mechanismy

### Úvod

V první kapitole se soustředíme na vymezení pojmu podnikové kultury (PK) jako sociálně referenčního systému a na kulturologické pojetí firmy. Objasníme vnitřní a vnější vazbu mezi kulturou a managementem a podnikovou a národní kulturou. Představíme analytický model PK, jeho strukturu a funkci.

### Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je, aby čtenář:

- Porozuměl výkladu pojmu podniková kultura,
- orientoval se v definicích, které tento pojem vymezují,
- rozlišil interpretativní a objektivistický model chápání kultury,
- měl by být schopen obecně charakterizovat podnikovou kulturu,
- popsal řídicí procesy v organizaci.

## 1.1

## Vymezení pojmu podnikové kultury jako sociálně referenčního systému

Kultura podle I. Brookse<sup>1</sup> může vést k tomu, že jedna skupina lidí myslí, chová se, a dokonce i vypadá jinak než druhá. Odlišné skupiny mohou mít jiné hodnoty, názory, ale i rozdílnou interpretaci věcí a událostí kolem sebe. V případě PK se toto děje na úrovni podniku (organizace, firmy). Znalost PK by měla umožnit pochopit chování organizace. Znalost a schopnost analyzovat PK by ve svém důsledku měla vést ke zlepšení řízení organizace.

Pojem je využíván v 70. a 80. letech minulého století\*. Umožňuje respektovat sociální skutečnost. Lze jej nalézt pod názvem podniková, organizační nebo firemní kultura.

Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku i směrem ven.

E. Bedrnová a I. Nový<sup>2</sup> ukazují teoretická východiska T. Parsonse, který rozlišuje čtyři hierarchicky uspořádané dílčí subsystémy: biologicko-organický (determinace fyziologickou stránkou jednání), psychologický (determinace potřebami a motivací jednání), sociální (determinace sociálními normami) a kulturní (determinace hodnotovou orientací).

Podle R. Lukášové<sup>3</sup> jsou v české odborné literatuře při pojednávání o kulturních aspektech organizace používány tři pojmy, a to podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich vysvětlení je totožné.

R. Lukášová a I. Nový<sup>4</sup> ukazují dva možné přístupy ve vnímání podnikové kultury:

- **Interpretativní přístup** chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. „Za prvky kultury jsou považovány veškeré rysy organizace, přičemž organizace je chápána jako systém sdílených významů, zprostředkovaný v symbolech. Klíčový význam zde nemá objektivní realita, ale její interpretovaný význam. Organizace jako kultura je sdíleným systémem významů, tedy souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Ty umožňují lidskou stránku fungování organizace.“
- **Objektivistický přístup** vnímá kulturu jako „něco, co organizace má“. Kultura „je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace, za jednu z organizačních proměnných, která (vedle jiných proměnných, jimiž jsou například struktura, systémy apod.) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna“. Zejména v posledním desetiletí se autoři přiklánějí právě k tomuto přístupu.

1) BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, s. 216.

\* I. Brooks v této souvislosti hovoří o době „okouzlení“ firemní kulturou.

2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 483.

3) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16.

4) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 20–21.

## DEFINICE

**Podniková kultura**

M. Armstrong<sup>5</sup> uvádí: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“

Podle R. Lukášové a I. Nového<sup>6</sup> „organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.“

R. Lukášová<sup>7</sup> ve své nejnovější monografii používá termín organizační kultura, definuje ji jako „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální i nemateriální povahy“. Ve své publikaci také ukazuje vymezení několika dalších autorů. Vybíráme jen některé z nich:

## DEFINICE

**Podniková kultura**

- D. Drennan<sup>8</sup>: „Jak se u nás věci dělají“, „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“.
- D. R. Denison<sup>9</sup>: „Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace“.
- A. Williams, P. Dobson a M. Walters podle A. Furnham a B. Guntera<sup>10</sup>: „Obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“.
- A. Furnham a B. Gunter<sup>11</sup> se snažili porovnat obsah definic různých autorů a dospěli k formulaci obecných trendů. V chápání organizační kultury „jako způsobu, jakým lidé v organizaci jednají, jakým lidé myslí, kombinace obojího“.

5) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 257.

6) LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 22.

7) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 17–18.

8) DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-HillBook Company, 1992, s. 3.

9) DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley&Sons, 1990, s. 27.

10) FURNHAM, A., GUNTER, B. *Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change*. In COOPER, C. L., ROBERTSON, I. T. (eds.) *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley, 1993, vol. 8, s. 238.

11) *Tamtéž*, s. 233–261.

Další autoři, např. L. Pfeifer a M. Umlaufová<sup>12</sup> hovoří o firemní kultuře, kterou definují takto:

## DEFINICE

**Podniková kultura**

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“

E. Bedrnová a I. Nový<sup>13</sup> uvádějí, že přesné a úplné vymezení tohoto pojmu je obtížné. Lze sledovat několik definic podnikové kultury (PK) níže vybraných autorů:

## DEFINICE

**Podniková kultura**

- W. G. Dyer<sup>14</sup>: „PK tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“
- E. Heinen<sup>15</sup>: „PK lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“
- P. Brose, J. Hentze<sup>16</sup>: „PK je typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“.
- E. H. Schein<sup>17</sup>: „PK je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

**Obecná charakteristika PK:**

- PK jako celek nemá objektivní formu své existence. Jedná se o subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků.
- PK označuje společné hodnoty a normy. Nejde o nějaký souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání. Je to skupinový fenomén, který má výraznou sociální povahu.
- PK se mění v čase, v závislosti na změnách forem a intenzity interakcí uvnitř i vně organizace.
- PK je výsledkem procesu učení na základě působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- PK je zprostředkovávaná v adaptačním procesu pro nově příchozí členy, aby věděli, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.
- PK umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam událostí a situací v podniku.

12) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 19.

13) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 485–486.

14) DYER, W. G. *The Cycle of Cultural Evolution in Organizations*. In: Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass, 1985, p. 204.

15) HEINEN, E., *Unternehmenskultur*. Stuttgart: Beltz, 1989, s. 987.

16) BROSE, P., HENTZE, J. *Personalführungslehre – Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung*. 2, 1990, s. 239

17) SCHEIN, E., H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p. 12.

## 1.1.1 Analytický model podnikové kultury

Zajímavý příklad podle E. Bedrnové a I. Nového<sup>18</sup> představuje koncepce **Analytického modelu PK**, který představuje **E. H. Schein**. Hovoří o **3 úrovních PK, které jsou vzájemně ovlivněny**:

**A. Základní rovina PK obsahuje základní představy a východiska, které jsou často nevědomé, spontánní a pro vnějšího pozorovatele neviditelné. Spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým a k životu jednotlivých spolupracovníků.**

Zahrnuje zejména:

- vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí;
- podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představ o ostatních spolupracovnících (teorie XY D. McGregora, problematika kauzálního atribučování);
- představy o povaze mezilidských vztahů („správné“ upřádnání sociálních vztahů podle určitého parametru – věk, sociální původ, předchozí (ne)úspěch, konkurence × kooperace, individualismus × týmovost atd.);
- představy o „pravdě“ (zdroj pravdy, její nositel – autorita × tradice, pragmatismus × intuice, atd.).

**B. Střední rovina PK obsahuje sociální normy a standardy jednání, které jsou často vědomé a do značné míry ovlivňované. Pro vnějšího pozorovatele jsou patrné jen částečně.**

Patří sem:

- psaná či nepsaná pravidla společenského styku;
- obecně uznávané hodnotové preference, zásady;
- pravidla pracovní morálky, loajality k podniku, vztah k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.

**C. Nejvyšší rovina PK obsahuje systém symbolů, které jsou vědomé a ovlivnitelné, je třeba vysvětlit jejich význam. Jde o cílevědomě konstruovanou složku PK.**

Patří sem:

- řeč (podnikový žargon);
- formy společenského styku, oblečení;
- obřady a rituály;
- logo.

18) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 486–489.

# 1.2

## Kulturologické pojetí firmy a objasnění vnitřní a vnější vazby mezi kulturou a managementem a podnikovou a národní kulturou

Kultura je obecně determinujícím systémem, který podle R. Krninské<sup>19</sup> v prostoru zásadně ovlivňuje další subsystemy (biologický, sociální, ekonomický, i technologický). Kulturologické pojetí firmy umožňuje sledovat kulturologické aspekty v řízení podniku. Podnik je chápán jako určité miniaturní společenství lidí, které si vytváří své vlastní hodnotové systémy, normy a vzory, ovlivňující mínění, postoje a jednání lidí.

Národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu PK. Současně však národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo a to především prostřednictvím socializace.

R. Lukášová<sup>20</sup> cituje F. R. Kluckhohna a F. L. Strodtbecka (1961), kteří uvádějí pět kategorií problémů, které jsou univerzální pro všechny národy:

1. Je člověk v zásadě dobrý nebo špatný? – podstata člověka.
2. Má se člověk podřizovat přírodě nebo ji má ovládat? – vztah k přírodě.
3. Co je důležité, na co bychom se měli soustředit na minulost, přítomnost či budoucnost? – vztah k času.
4. Měl by se člověk soustředit na to, aby žil a prožíval, na to, aby něco uskutečnil a dokázal, nebo na to, aby se rozvíjel? – podstata lidské činnosti.
5. Měl by být člověk nezávislý na společnosti a nechat dominovat osobní cíle, nebo by se měl orientovat primárně na cíle a harmonii v rámci své skupiny? – vztah jednotlivce k jiným lidem.

R. Lukášová<sup>21</sup> upozorňuje na zjednodušení výše uvedeného členění Holanďanem F. Trompenaarsem<sup>22</sup>, který si vybral tři kategorie problémů – vztah k přírodě, k lidem a k času. V rámci těchto kategorií definoval celkem sedm dimenzí národní kultury v kontextu managementu:

- Univerzalismus × partikularismus: univerzalistická kultura je založena na pravidlech a pevně zakotvených normách. Smlouvy jsou určující, vztahy jsou vedlejší. Partikularisté jsou orientováni na vztahy a přátelství. Dobrý vztah je víc než smlouva.

19) KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002, s. 54.

20) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 41–42.

21) *Tamtéž*, s. 42–45.

22) TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993.



- Kolektivismus × individualismus: v kolektivistických kulturách bývá středem zájmu skupina, řídicí aktivity jsou orientovány na skupinu, odpovědnost za výkon jednotlivce přebírá skupina. Členové individualistických kultur se orientují sami na sebe. Člověk usiluje o výsledky převážně sám a sám za ně také nese odpovědnost.
- Neutralita × emocionalita: příslušníci neutrálních kultur nedávají najevo svoje emoce, neodhalují co si myslí, co cítí. Výrazné projevy, mimika, gestikulace bývají neakceptovatelné. Naopak příslušníci emocionálních kultur odhalují své myšlenky, pocity slovně i mimoslovně.
- Specifičnost × difuznost: příslušníci specifických kultur bývají přímí, věcní, účeloví, strozí, přesní. Management je realizací cílů a naplňováním standardů. Naopak příslušníci difuzních kultur bývají dvojznační, bezcílní. Obchodní i osobní záležitosti se prolínají. Management je průběžným procesem, zaměřeným na neustálé zdokonalování.
- Orientace na přisuzování × orientace na dosahování: v kulturách orientovaných na přisuzování je status získáván v souvislosti s věkem, společenským původem, vzděláním, profesí, konexemi atd. V kulturách orientovaných na dosahování je status a respekt odvozen od toho, jaké má znalosti a jakých výsledků dosahuje.
- Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost: v kulturách orientovaných na minulost se zdůrazňuje původ rodiny, firmy, národa. Respekt je prokazován předchůdcům, zakladatelům, starším lidem. V kulturách orientovaných na přítomnost jsou důležité aktuální činnosti z pohledu aktuální situace. V kulturách orientovaných na budoucnost je středem zájmu mládež a jeho možnosti. Minulost i současnost jsou nahlíženy se zřetelem na možné využití v budoucnosti.
- Interní orientace × externí orientace: příslušníci kultury s interní orientací mají pocit, že mohou ovlivňovat a kontrolovat prostředí kolem sebe. K okolí se chovají dominantně až agresivně. Příslušníci kultur s externí orientací zastávají názor, že je třeba žít v harmonii s přírodou a s okolím. Jsou ochotni ke kompromisům.

R. Lukášová<sup>23</sup> představila další členění dimenzí národní kultury, které provedl rovněž Holanďan, G. Hofstede. Na základě rozsáhlého výzkumného šetření realizovaného v IBM v 70. letech minulého století zformuloval čtyři základní dimenze národní kultury v kontextu managementu:

- Vysoká míra vyhýbání se nejistotě × malá míra vyhýbání se nejistotě (VAI): v zemích s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě jsou lidé aktivní, emocionální, nepokojní, zaneprázdnění. Důsledkem je přesnost, preciznost, nevýhodou je rezistence k inovacím, potlačení odlišného chování a myšlení. Co je neznámé, je vnímáno jako nebezpečné. V zemích s malou mírou vyhýbání se nejistotě působí lidé klidným dojmem, netečně. Nejistota je chápána jako normální rys života a nezpůsobuje stres a emocionální nepohodu. Pravidla se stanovují, pokud jsou nezbytně nutná. Nevýhodou je implementace inovativních řešení, neboť zpravidla postrádají smysl pro přesnost a detail.
- Velké rozpětí moci × malé rozpětí moci\* (PDI): v zemích s velkým rozpětím moci mají tendenci ke značné centralizaci moci, nadřízení mají určitá privilegia, jejich funkce je spjata se statkovými symboly, které pozvedají jejich autoritu. Kontakty jsou iniciovány pouze nadřízenými, podřízení čekají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Značné jsou také platové rozdíly. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou často syceny emocemi. V zemích s malým rozpětím moci jsou nadřízení i podřízení sobě rovni. Organizace bývá decentralizovaná, organizační struktury ploché. Podřízení očekávají, že nadřízení jsou pro ně dosažitelní a rozhodnutí, která se týkají jejich práce, budou předem konzultovat. Platové rozdíly jsou relativně malé.

23) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 46–53.

\* Lze rovněž přeložit jako mocenský odstup.

- Individualismus × kolektivismus (IDV): v rámci individualistických národních kultur se předpokládá, že se jednotlivci budou chovat jako jednotlivci řídicí se svými individuálními potřebami a ekonomickými zájmy. Úkoly a jejich plnění mají přednost před osobními vztahy. Přijímání a propouštění zaměstnanců se řídí především schopnostmi a dovednostmi pracovníků. V kolektivistických kulturách je přijímána osoba, která bude především patřit ke skupině. Harmonie vztahů se preferuje před plněním úkolů.
- Maskulinita × feminita (MSA): v maskulinních kulturách jsou děti vychovávány k tomu, aby byly ambiciózní, soupeřivé a asertivní. Jak upozorňuje i A. Kováč<sup>24</sup>, dominantními hodnotami jsou kariérový postup a materiální úspěch. Zdůrazňovány jsou výsledky a spravedlivé odměňování založené na výkonostních kritériích. Ženy v těchto kulturách musí být maskulinnější než muži. „Žijeme proto, abychom pracovali“. Ve femininních kulturách bývají děti vychovávány ke skromnosti, solidaritě. Hledá se konsenzus, konflikty se řeší vyjednáváním, kompromisem.

Později G. Hofstede doplnil ještě pátou dimenzi:

- Krátkodobá orientace × dlouhodobá orientace (LTO) – krátkodobá orientace firem souvisí se statickými hodnotami, které zdůrazňují současnost a minulost. Zaměřují se na okamžité výsledky a plnění svých sociálních závazků. Dlouhodobá orientace je zaměřena na budoucnost. Statusové a sociální závazky jsou respektovány pouze v rámci limitů. Firma se snaží šetrně hospodařit. Zdůrazňována je hospodárnost a vytrvalost.

## Kritéria hodnocení národních specifí ve vztahu k podnikové kultuře\*: Indexy (tab. 1)

- **VAI (snaha vyhnout se riziku a nejistotě)**
  - Vysoká míra vyhýbání se nejistotě – dodržování norem, práv a povinností.
  - Malá míra vyhýbání se nejistotě – málo psaných pravidel, větší zájem o strategii.
- **PDI (vzdálenost mocenských pozic)**
  - Velké rozpětí moci – hierarchie, centralizace.
  - Malé rozpětí moci – ploché řídicí struktury, rovnost.
- **IDV (míra individualismu, síla jednotlivce)**
  - Individualistická – každý sám za sebe.
  - Kolektivistická – za zájmy skupiny, důraz na tým.
- **MSA (míra maskulinity nebo feminity)**
  - Maskulinní – úspěch, rozhodnost, soutěživost, agresivita.
  - Femininní – intuice, konsensus, solidarita, spravedlnost.

24) KOVÁČ, A. Rozvoj kariéry z pohledu profesijní andragogiky. In *Trendy rozvoja andragogiky a jej systemizácie. Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Bratislava: GerlachPrint, Katedra andragogiky FF UK, 2006. s. 89–98.

\* Bez později doplněné Hofstedeho páté dimenze.

TABULKA 1

Identifikace rozdílů v kulturních systémech jednotlivých národů<sup>25</sup>

KULTURNÍ DIMENZE	GERMÁNSKÉ ZEMĚ	SKANDINÁVSKÉ ZEMĚ	ROZVINUTÉ ROMÁNSKÉ ZEMĚ
VAI	xxxx	xx	xxxxx
PDI	x	x	xxxxx
IVP	xxx	xxxx	xxx
MAS	xxxx	x	xxx

Výše uvedené charakteristiky jsou vždy vymezením krajních pólů. Ne každá národní kultura však bude takto přesně vymežitelná, většinou pro ni bude charakteristické vymezení mezi těmito hlavními póly. Pro praxi managementu má však pochopení těchto odlišností podstatný význam. Pomáhá uvědomit si kulturní odlišnosti, pochopit historicky podmíněné determinanty chování národů a predikci kulturně podmíněného chování organizace a jejich manažerů. V mnoha zemích je třeba počítat s multikulturními vlivy a regionálními rozdíly.

Na základě národních kultur zemí, ve kterých vznikly a kde působí, se v mnohém utvářejí organizační struktury podniků. Nejde jen o vlastní organizační uspořádání, ale především o stanovení pravidel, která určují pracovní pozice a role jednotlivých pracovníků podniku.

R. Lukášová<sup>26</sup> se opírá o výsledky výzkumu S. C. Schneiderové a J. L. Barsoux<sup>27</sup>. Uvádí, že jednotlivé národy kladou více či méně různý důraz na jednotlivé manažerské funkce. Pro Francouze je nejdůležitější manažerskou funkcí kontrola, především vstupní, pro Brity koordinace a kontrola, především výstupní. Stejně tak v USA je důraz kladen na výstupní kontrolu, realizovanou především prostřednictvím kontroly finančních výsledků. Němci věnují pozornost plánování a kontrole průběžné. Na základě kulturních kořenů lze spatřovat i rozdíly v rozhodování. V Německu a Švédsku se upřednostňuje participativní řízení, ve Francii je rozhodování centralizované. Zatímco rychlé rozhodnutí může být v USA interpretováno jako projev silného vůdce, v Asii či na Středním východě bude vnímáno jako projev nezralosti či nezdůvodněnosti manažera, či jako rozhodnutí nezávažného charakteru. Proces implementace však bude v Japonsku rychlý, neboť i podřízení se podíleli na rozhodnutí a chápou jeho význam. V Americe je pak třeba (jako daň za rychlost rozhodnutí) věnovat mnoho času získávání podpory pro realizaci rozhodnutí.

### CVIČENÍ 1

Uvedte obecné znaky národní kultury.



25) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002, s. 540.

26) LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 59–62.

27) SCHNEIDER, R., BARSOUX, J. L. *Managing Gross Cultures*. London: Prentice-HallEurope, 1997.