

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium

2005 - 2008

Robert Pavelka

FIREMNÍ KULTURA

Corporate culture

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce:.....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

2. 2. 2011

Robert Pavelka

Obsah

Abstrakt	4
Abstract	4
0 Úvod	5
1 Organizační kultura	6
1.1 Význam silné organizační kultury	9
1.2 Přednosti silné organizační kultury	11
1.3 Organizační kultura a organizační klima	12
1.4 Charakteristika organizační kultury	13
1.5 Struktura organizační kultury	14
1.6 Typologie organizační kultury	17
2 Organizační kultura v mezinárodních korporacích	22
2.1 Kulturní standardy Geerta Hofstedeho	24
2.2 Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse	26
3 Organizační kultura a společenská odpovědnost firem	29
3.1 Vývoj společenské odpovědnosti firem	32
3.2 Teorie stakeholders	36
3.3 Výhody zavádění společenské odpovědnosti firem	37
4 Závěr	40
5 Soupis bibliografických citací	42

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je firemní kultura, po vymezení pojmu, je tento termín analyzován z hlediska struktury a typologie. Firemní kultura je nadále zkoumána v kontextu mezinárodních společností a problémů spojenými při setkání odlišných kulturních standardů. K tomu je využito výzkumu holandského vědce Geerta Hofstedeho. Jako projev firemní kultury je uvedena společenská odpovědnost firem a přiblížena její spojitost s firemní kulturou, V práci jsou představeny výhody společenské odpovědnosti, a zároveň její kritika.

Klíčová slova: Firemní kultura; Společenská odpovědnost firem

Abstract

The subject of bachelor thesis is a corporate culture; after introducing the concept, the term is analysed from the point of view of its structure and its typology. Corporate culture is then examined in context of international corporations and problems connected with encounters of distinct culture standards. The thesis are based on the work of Dutch scientist Geert Hofstede. Corporate social responsibility is presented as a demonstration of corporate culture, the relation between corporate social responsibility and corporate culture is analysed in detail. The benefits of social responsibility and its criticisms are also introduced.

Key words: Corporate Culture; Corporate Social Responsibility

0 Úvod

Firemní kultura je pojem, který je neodmyslitelně spjat s řízením podniku. V průběhu své existence si každá organizace tvoří vlastní pravidla fungování, která jí mají zajistit dosahování jejích cílů. Jakým způsobem se tato pravidla tvoří, jak jsou přijímána svými zaměstnanci, nakolik si je uvědomují a mohou se podílet na jejich vytváření, již závisí na charakteru každé kultury.

Termíny firemní kultura a organizační kultura považuji za totožné. Samotný pojem firemní kultury je schopen obsáhnout velké množství témat, o čemž svědčí neexistence jednotné definice. V práci jsem se tedy snažil vymezit některé styčné body, které firemní kulturu protínají a pomáhají ji objasnit. V další části práce vymezuji základní dimenze interkulturního managementu, který reaguje na rozdílnost kulturních standardů, se kterými musí firemní kultura pracovat v nadnárodních firmách. V závěru práce se věnuji projevu firemní kultury, kterým je společenská odpovědnost firem.

Cílem práce je přiblížit pojem firemní kultury a poukázat na vzájemnou interakci mezi ní a zaměstnanci firmy. Objasnit způsob, jakým firemní kultura ovlivňuje jejich chování s ohledem na nezvratnou skutečnost, že v práci tráví podstatnou část svého života.

Za pomoc, odborné rady a trpělivost bych chtěl poděkovat vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D.

1 Organizační kultura

Definice kultury je mnoho, obecně se dá říci, že se jedná o systém hodnot a norem, naučené a vyžadované způsoby chování, které jsou kontinuální v čase z generace na generaci. Účelem kultury je přežití skupiny. Kultura se projevuje jednak v podobě společenských regulí jako jsou normy, hodnoty a vzory, jednak v podobě výtvarů lidské práce a v neposlední řadě, pro nás nejdůležitější, v institucích organizujících lidské chování. Obsah kultury je pro každou skupinu specifický. Členové se pomocí ní mohou navzájem identifikovat a její dodržování je společností pozitivně vnímáno. Kultura tak existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů a hodnot, postojů a reakcí chování, které v různé míře sdílí s ostatními členy skupiny. Jedinec je produktem a může být zároveň i tvůrcem kultury. Kultura je nahromaděnou zkušeností určitého sociálního celku. Jednotlivé sociální celky mají svá specifika, jejich kulturní systémy jsou odlišné. Tyto odlišnosti jsou nazývány druhy kultury, jakými jsou například kultura národní či kultura organizace.

V průběhu dospívání získáváme slovní zásobu a osvojujeme si pojmové kategorie, kterými jsme schopni popsat a pochopit většinu našich zážitků a zkušeností. Nesmíme však zapomenout, že jazykovou výbavu lze pojmut v rámci určité kultury. Tento způsob učení pokračuje, když se začleňujeme do nových subkultur, jakými je zaměstnání a organizace.

I když existuje obecná představa, která dává rámeček pojmu organizační kultura, existuje velký počet definic, které se navzájem doplňují i jen vyjadřují přístup k problematice. Nemá význam vyjmenovávat všechny definice, k vyčerpávající představě bychom tak nedošli, přesto je zde důležité uvést některé z nich:

„Kultura organizace neboli podniková kultura je soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce.“ (Armstrong, 2002, s. 199)

Podle Browna se jedná o „... vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů ...“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 22)

„Vyjádřeno formálněji, organizační kulturu tvoří sdílené názory, hodnoty, představy, které v organizaci existují. Termín sdílené neznamena, že zcela všichni pracovníci jsou v absolutní shodě s těmito normami, ačkoliv se to očekává. Spíše to znamená, že organizace působí na jedince jednotně a jedinci tyto normy chápou v určité míře shodně.“ (Kocianová, 2007, s. 22)

„Kultura charakterizuje život v organizaci, má tendenci být v čase relativně stabilní, a pokud je již vytvořena, má tendenci „přežít“ personální změny a zajistit sociální kontinuitu.“ (Kocianová, 2007, s. 22)

E. H. Schein uvádí, že „Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila 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.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 431) Poslední z definic je nejčastěji uváděna jako základní vymezení pojmu.

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 432) je základem organizační kultury celkový pohled na svět, který se odráží v přístupu k životu, práci, lidem i k vlastní osobě. Tento pohled se projevuje nevědomě a je manifestován bez promýšlení. Tento stav zahrnuje:

1. Vztah k okolnímu světu a především k okolí organizace
Faktory, které ovlivňují organizaci, kterými mohou být různá nebezpečí, příležitosti k rozvoji, jistota.
2. Organizační představy o povaze zaměstnance a příčinách jeho jednání, které se aplikují na ostatní zaměstnance. Na povaze lidí lze sledovat, zda jsou spíše pasivní a přizpůsobují se nebo jsou naopak aktivní se snahou riskovat, zda jsou pohodlní a nezodpovědní nebo naopak iniciativní a jsou ochotni nést zodpovědnost.
3. Představy o mezilidských vztazích
Jde o představy o hierarchii ve firmě, která může být založena na základě služební seniority, dosaženého úspěchu nebo sociálního původu. Jedná se však zejména o projevování emocí a do jaké míry lze hovořit o svém soukromém životě, zda mezi zaměstnanci má vládnout kooperace nebo konkurence.

4. Jakými faktory se mají zaměstnanci řídit při rozhodování, co je pravdivé a co je správné. Je možné pozorovat, co je zdrojem určujícím, co je správné, kdo jej vytváří a co je pravda. Lze posoudit, zda člověk více důvěřuje tradici nebo autoritě, zda se rozhoduje podle výsledků vědeckých zkoumání nebo naopak intuici a subjektivním zkušenostem.

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 433-434) ze vzájemně odlišných pojetí organizační kultury přesto vyplývají některé společné charakteristiky:

- Organizační kultura neexistuje v nějaké objektivní formě existence, ale vždy jako součást subjektivního vnímání mezilidských vztahů konkrétních pracovníků. Jedná se o sdílená přesvědčení, pravidla a hodnoty, které jsou utvářeny v rámci určitého sociálního celku a jsou jimi také interpretovány. Pro vnějšího pozorovatele, který není součástí tohoto systému, může být organizační kultura těžko pochopitelná a nelze ji snadno objektivně vyjádřit.
- Organizační kultura označuje společné hodnoty a zájmy
Pro organizační kulturu významné hodnoty vznikají ve vzájemné interakci a komunikaci. Nejedná se tak o pouhý souhrn individuálních preferencí, ale o skupinový fenomén, který má silný sociální charakter.
- Proces organizační kultury se odehrává v konkrétním čase a prostoru
Její vlastností je tak historicky přechodný charakter, který je utvářen vzájemnými interakcemi uvnitř organizace i jejím vztahem k vnějšímu prostředí. Tato přechodnost je tak dána naplňováním konkrétních podnikatelských cílů, ale také proměnlivým vnějším okolím, kterým je v prvním případě trh, ale i širší společenské prostředí. Přesto má z pohledu organizace každá její kultura svůj historický vývoj se svými tradicemi, který je třeba brát s opatrností na vědomí při úvahách o změně stávající kultury.
- Organizační kultura je především výsledkem procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy a hodnoty se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným organizačním cílům a teprve poté dochází k jejich přijetí či odmítnutí. Organizační kultura se tak neustále mění a její obsah je přizpůsobován k naplňování organizačních cílů. Nadále je pak rozvíjena v adaptačním procesu. Firma disponuje řadou mechanismů, kterými objasňuje povahu své

kultury novým zaměstnancům, aby se nejrychleji stali součástí pracovního kolektivu.

- Organizační kultura hlavně umožňuje snadnou orientaci uvnitř organizace, představuje její koncepci a ukazuje, jak mají být jednotlivé skutečnosti chápány. Na základě tohoto vzoru je pak pro zaměstnance jednodušší selektovat a interpretovat, zastávat postoje, získávat rychlým způsobem obraz o úkolech a prostředcích, jakými těchto úkolů má být dosaženo. A to vše se stává součástí společného chápání. Zaměstnancům na jakékoliv úrovni tímto usnadňuje a zprůhledňuje orientaci v mechanismu fungování organizace.

Robbins (Kocianová, 2007, s. 23-24) specifikoval sedm základních charakteristik, které vystihují podstatu kultury každé organizace:

1. Individuální autonomie (míra odpovědnosti, nezávislosti a příležitostí uplatnit iniciativu jednotlivců uvnitř organizace)
2. Struktura (míra pravidel a předpisů, množství přímé kontroly užívané k dohledu nad chováním pracovníka)
3. Podpora (míra podpory a vřelosti poskytované vedoucími pracovníky jejich podřízeným)
4. Identita (míra identifikace pracovníků s organizací jako celkem)
5. Výkon a odměna (míra odměňování pracovníků podle výkonnostních kritérií)
6. Tolerance vůči konfliktům (míra konfliktů ve vztazích mezi spolupracovníky a pracovními skupinami, ochota být čestný a otevřený v odlišných názorech)
7. Tolerance rizika (míra, s níž jsou pracovníci podporováni, aby byli agresivní, inovativní a vyhledávali riziko)

„Různá vymezení kultury, ať již postihují jakékoliv její charakteristiky, se liší v tom, zda kulturu vymezují jako pravidla, jak by se lidé měli chovat, či jak se skutečně chovají. ... Sackamnn dospěla k podobnému názoru, když říká, že některé definice se podle ní soustřeďují na viditelné manifestace kultury, jiné na „v pozadí spočívající“ významy, další pak na obojí.“(Kocianová, 2007, s. 23)

1.1 Význam silné organizační kultury

U firemní kultury je důležité v jakém rozsahu a v jaké intenzitě ovlivňuje dění v organizaci a jednání zaměstnanců. Rozlišuje se slabá a silná organizační kultura, právě druhá jmenovaná významným způsobem ovlivňuje fungování organizace.

U silné organizační kultury je důležité, aby splňovala mimo jiné následující znaky (Bedrnová, Nový, 2007, s. 435) :

1. Organizační kultura musí být jasná a zřetelná

Oblasti organizační kultury musí být jasně vymezeny a musí být srozumitelné všem pracovníkům. Musí být zcela jasné, jaké chování je požadováno a naopak jaké aktivity jsou považovány za zcela nepřijatelné. Předpokladem fungování takové kultury je fakt, že se opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů či symbolů, které se vzájemně doplňují a vytvářejí konzistentní celek, ve kterém si jeho jednotlivé složky navzájem neodporují.

2. Rozšířenost organizační kultury

Celý soubor organizační kultury musí být mezi zaměstnanci maximálně rozšířen. Pro silnou kulturu je nezbytné, aby s ní přicházel neustále do styku každý pracovník při mnohačetné činnosti organizace

3. Zakotvenost

Míra zakotvenosti vyjadřuje, do jaké míry se s organizačními hodnotami a vzory jednání identifikují zaměstnanci a nakolik si je zvnitřnili, tedy nakolik se s nimi ztotožnili.

Teprve v takových případech, kdy se organizační kultura stane součástí každodenního rozhodování a jednání pracovníků, lze ji považovat za silnou. Jedním z faktorů, který silnou kulturu narušuje, jsou jednotlivé subkultury, na které se organizační kultura může dělit. Jedná se o celky, ve kterých existují odlišné preference hodnot od oficiální podnikové kultury či od většiny. Tyto rozdíly zpravidla vznikají (Bedrnová, Nový, 2007, 435):

1. Mezi různými úrovněmi firemní hierarchie, jakými jsou dělníci, administrativní úředníci, manažeři.
2. Mezi jednotlivými funkčními oblastmi jako jsou pracovníci informačních technologií, pracovníci marketingu, výroby.

Čím je firma diferencovanější, tím častěji vznikají v jejím prostředí odlišné subkultury. Tato skutečnost však neznamená přímé ohrožení vlivu organizační kultury. Rozdíly mohou vyplývat z odlišných zájmů jednotlivých skupin pracovníků, jiného stupně kvalifikace či vzdělání a jiného stupně odbornosti. Důležité je, aby

rozhodující organizační cíle a priority, stejně jako způsoby jejich dosahování byly akceptovány všemi pracovníky napříč všemi subkulturami.

1.2 Přednosti silné organizační kultury

Zájmem podniku je mít silnou organizační kulturu, díky které jsou hodnoty a normy chování pevně zakořeněny. To umožňuje managementu mít větší vliv na své zaměstnance a tím zlepšovat celkový výkon. Výhody silné organizační kultury spočívají v těchto faktorech (Bedrnová, Nový, 2007, s. 437-438):

1. Srozumitelným způsobem pracovníkům zprostředkovává cíle organizace a požadované chování, navíc činí tento komplex jasným a přehledným
2. Vytváří podmínky pro jasnou a přímou komunikaci
Při sdílení shodných hodnot a norem existuje jasná neformální komunikační síť, komunikační signály jsou správně interpretovány a dochází k minimálnímu zkreslování informací.
3. Umožňuje rychlé rozhodování
Jednotná komunikace, ve spojení se společnou preferencí hodnot a sdílení jasných organizačních cílů, umožňuje najít snadněji shodu při řešení problémů, bez ohledu na rozdílnou specializaci jednotlivých pracovníků. Tím se také odstraní nebezpečí v hledání společného výsledku právě v souvislosti s diferencemi kvalifikace mezi různými zaměstnanci. V nestandardních situacích organizační kultura jasně zredukuje možná řešení na ty, která jsou v souladu s firemními cíli.
4. Urychluje plynulou implementaci
Veškerá rozhodnutí či změny jsou přijímány s větší podporou, pokud jsou založena na jednotném přesvědčení, umožňující jejich rychlejší prosazení.
5. Snižuje nároky na kontrolu pracovníků
V případě porušení pracovní kázně u silné organizační kultury se dá předpokládat, že existuje zde vysoký stupeň sociální kontroly. Na základě vysoké identifikace s podnikovými cíli a způsoby, jak se jich má dosahovat, lze omezit formální kontrolu a uskutečňovat ji nepřímými cestami.
6. Zvyšuje motivaci a týmový duch
Identifikace s organizačními cíli, zvyšuje motivaci při práci, a současně se promítá ve snaze dobře reprezentovat firmu navenek. Pokud má firma dobré

jméno spojené s její úspěšností, pro zaměstnance znamená zvýšení jeho sociálního statusu, který ho intenzivně motivuje v úsilí udržet si pracovní místo. Průvodním jevem silné organizační kultury je nízká fluktuace, kdy zároveň organizační kultura má vliv i na vnější prostředí firmy, protože je známá zákazníkům a veřejnosti, takže uchazeči o pracovní místa, kteří jsou obeznámeni se silnou firemní kulturou, se s ní nějakým způsobem identifikují nebo věří, že toho budou v budoucnu schopni.

I když je silná kultura pro organizaci přínosem v podobě vyšší efektivity, má i své negativní stránky, které mohou způsobovat komplikace v dalším rozvoji firmy. Pokud je hodnotový systém silně identifikován a dlouhodobě stabilní, pak případné kritiky či varování, které napadají stávající systém, jsou a priori ignorovány. Nekritické uctívání úspěchu založeného na stávajících pravidlech vede k podceňování a odmítání vlivů přicházejících z vnějšího prostředí, dochází k celkové uzavřenosti. Silná organizační kultura podněcuje vznik emoční vazby na takové vzory a postupy, které byly v minulosti příčinou úspěchu. Proto nové přístupy, které na ně nenavazují, jsou odmítány. Přijímání nových myšlenek vyžaduje otevřenou atmosféru, kde je prostor pro diskusi. Svobodný prostor pro výměnu názorů však silná kultura nabízí jen velice neochotně. Problémem se pak stává implementace nových organizačních postupů a výrobních procesů, které jsou v rozporu se stávající podobou kultury. Ty vyžadují její úpravy, nebo dokonce změnu. Stabilita, kterou doposud poskytovala je nahrazena pocitem nejistoty, nebezpečím a strachem spojeným s odmítáním. To může ve svých důsledcích vést až ke strnulosti a nedostatku její přizpůsobivosti. Silná organizační kultura může způsobovat jistý druh autocenzury. Zaměstnanci s novými postřehy často mohou zvažovat možnost názorového konfliktu s existujícími normami, a aniž by je diskutovali, sami je zavrhnou jako nerealizovatelné, protože překračují rámec vymezený stávajícími kulturními pravidly.

1.3 Organizační kultura a organizační klima

Organizační klima je někdy mylně zaměňováno s organizační kulturou. Jedná se však o dva rozdílné pojmy. Celkové klima v organizaci je možné charakterizovat jako celkový dojem pracovníků organizace z jejího prostředí. Jedná se o mentální

obraz organizace, který může být individuálně odlišný, i když obvykle má výrazné společné znaky.

O'Reilly a Caldwell uvádějí, že organizační klima se zakládá především na důležitosti, které se přikládá určitým skutečnostem, než na jeho objektivních charakteristikách (Kocianová, 2007, str. 27).

Jak uvádí Kocianová, organizační klima charakterizuje pocity a naladění, které zaměstnanci získávají během své práce a z ostatních lidí v organizaci. Organizační klima vyplývá spíše z těchto faktorů, než ze samotného výkonu práce (Kocianová, 2007, s. 28).

Jak uvádí Kocianová (2007), organizační klima a organizační kultura nejsou shodné pojmy. Jejich společným znakem je způsob vytváření, kterými jsou komunikace a spolupráce. Oba faktory ovlivňují individuální představy a prožitky. Rozdíly jsou však v tom, že kultura se vyznačuje hlubokou zakořeněností, to znamená dlouhodobou odolností vůči vnějším vlivům. Kultura je hůře rozpoznatelná, způsoby jejího vnímání jsou značně omezené. Naproti tomu klima je méně stabilní vrstva, kterou její povrchnosti lze do značné míry usměrňovat okamžitými opatřeními. Jeho odlišností je tedy rozpoznatelnost a proměnlivost. Stručně lze vzájemný vztah vymezit tím, že označíme klima jako vnímání kultury.

1.4 Charakteristika organizační kultury

Jak jsem uvedl výše, firemní kultura může být obtížně pozorovatelná a její poznání náročné. Chceme-li se co nejlíže přiblížit její podstatě, lze postupovat několika způsoby. Tím rychlejším, ale méně vypovídajícím, je snaha vysledovat sdílené představy, přístupy, hodnoty. Můžeme se snažit odhalit historii firmy nebo také paměť firmy. Při specifikaci výrazu paměť firmy je jeho atributem věc, o níž se ve firmě mluví, co se traduje nebo naopak o čem se ví, ale nemluví. Vhodnějším způsobem, jak popsat organizační kulturu, je zvolit si určitá kritéria, kterými lze vysledovat firemní charakteristiky. Pro firemní kulturu je příznačné, že ani zde neexistuje vyčerpávající výčet těchto veličin, za pomoci kterých bychom kulturu poznali. Přesto níže uvedená kritéria, jak je uvádějí Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 30) ji mohou náležitě objasnit:

1. Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi

Lze sledovat sklon k respektování odstupů a hierarchické struktury ve firmě nebo naopak je odstup malý a je tendence k týmovému a neformálnímu přístupu?

2. Jaká je informovanost

Je přístup k informacím snadný a zahrnuje všechny členy organizace nebo jsou informace nějakým způsobem selektovány či utajovány?

3. Kdo je vzorem úspěchu

Je nositelem úspěchu jedinec, pracovní skupina nebo tým? Je součástí úspěchu sklon k individualismu nebo naopak k týmové spolupráci?

4. Jaký je vztah k nejistotě

Je nejistota chápána jako hrozba a existuje ve firmě snaha eliminovat rizika, nebo naopak je nejistota interpretována jako výzva a šance k využití?

5. Které jsou převažující způsoby motivace

Jsou pracovníci motivováni možnostmi seberealizace, dalšího vzdělávání a kariérního postupu nebo jsou motivováni penězi a jinými hmotnými výhodami? Jedná se snad o nátlak a jiné negativní stimuly?

6. Jaká je hlavní idea firmy a kde je její původ

Můžeme se ptát na základní filozofii, která určuje veškeré dění ve firmě. Jsou pro ni důležitější nízké náklady, kvalita produktu, rychlost produkce nebo klidná atmosféra na pracovišti?

7. Jaká je míra ztotožnění se zaměstnanců s firmou

Zjišťujeme, zda se jedná o míru vysokou, s charakteristickou shodou zájmů pracovníků a firmy nebo zda existuje na pracovišti různost názorů a vzájemné odcizení, které může mít za následek opačný efekt. Odpovídá ztotožnění zaměstnanců nastavené stimulaci?

8. Jaké jsou ve firmě rituály, jaké se tradují legendy a kdo jsou firemní hrdinové

Vedle obsahu těchto charakteristik je vypovídající intenzita, s jakou se ve firmě projevují.

1.5 Struktura organizační kultury

Způsob, jakým Edgar Schein rozčlenil organizační kulturu, je dnes považován za klasický a je jedním z nejvíce citovaných. Schein rozčleňuje tři organizační roviny, na nichž je kultura manifestována a popisuje nakolik je pro vnějšího pozorovatele zřejmá (Lukášová, Nový, 2004, s. 26-27):

1. Artefakty

Jsou nejvíce na povrchu a pro pozorovatele nejvíce viditelná rovina, lze ji snadno ovlivnit, ale bez znalosti ostatních vrstev kultury ji nelze správně vyložit. Zahrnují všechny vnější projevy, které je schopen člověk vnímat.

2. Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování

Je to rovina, která je částečně ovlivnitelná, protože je z části vědomá. Vyjmenované skutečnosti jsou ve skupině považované za důležité a mají regulující funkci. Hodnoty a pravidla chování určují, jak se mají pracovníci chovat v klíčových situacích. Jejich původ Schein odvozuje z úspěšného řešení situace určitým způsobem. Pokud je totiž vedením přijato řešení, které je úspěšné a v situacích funguje, skupina tento úspěch sdílí, zafixuje si ho a utvoří z něj sdílenou hodnotu. Jak jsem již uváděl, hodnoty jsou částečně vědomé a tedy viditelné. Jejich nevědomá úroveň však musí být zajištěna učením a zvnitřněním. Jinak se jedná o hodnoty pouze deklarované, to znamená, že organizace sice jasně stanoví, co u pracovního chování oceňuje a samozřejmě vyžaduje, kdy ale chování zaměstnanců může být v ostrém protikladu.

3. Základní předpoklady

Jsou nejhlubší rovinou Scheinova modelu. Představují jádro kultury, její základ a zahrnují nevědomé, pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a návyky. Kromě jejich nevědomého a automatického používání, další jejich vlastností je stabilita a odolnost vůči změně. Jsou natolik zakotvené, že pracovníci považují nevhodné o nich diskutovat a v mnohých případech je brání, protože jejich ohrožování emočně destabilizuje. Původ základních předpokladů pramení z opakované zkušenosti, kterou je potvrzena funkčnost určitého řešení problému. To, co bylo předloženo, jako pouhá teorie stane se realitou a poté, kdy pracovníci v řešení uvěří, ho šíří dále novým členům skupiny. Změnit takovýto způsob znamená změnit zafixované významy, poznávací způsoby, řešení a tím přivést pracovníky do určité míry úzkosti. Ve snaze vyhnout se úzkosti, vyvíjí zaměstnanec obranné reakce, kterými může být i sklon k vnímání událostí kolem sebe v souladu se svými předpoklady, a to i navzdory jejich zkreslování. Kultura podle Scheina je souborem sdílených základních předpokladů, které nám říkají, čemu ve skupině věnovat pozornost, jak události dále interpretovat, jaké budeme mít emocionální

reakce a jaké tendence k chování v určitých situacích. Případná korekce základních předpokladů je pak méně obtížná u jednotlivce, než celá změna kultury skupiny. Pokud je jednatel osamocen ve svém způsobu vnímání a cítění, je jen otázkou času, kdy se skupině přizpůsobí. Její síla má základ ve vzájemném sdílení základních předpokladů a jejich častém posilování. Změna kultury skupiny, která sdílí určitou historii, je obtížná.

Schein rozděluje u základních předpokladů další tři oblasti (Lukášová, Nový, 2004, s. 28-30):

1. Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci

Organizace ve vztahu k vnějšímu prostředí musí udržet svoji strategii a cíle. Musí mít nástroje, kterými toho chce dosáhnout a způsob měření výsledků. V případě, že organizace nedosahuje vytyčených cílů, měla by mít jasná opatření k nápravě či změně. Rovina těchto předpokladů je řešena na úrovni vůdců organizace.

2. Předpoklady vztahující se k vnitřní integraci

Tato skupina zahrnuje následující tematické oblasti:

- Jazyk a chápání obsahu důležitých pojmů – stejně vnímaný obsah důležitých pojmů usnadňuje interpretaci a zamezuje případným konfliktům
- Hranice skupiny a kritéria členství ve skupině – toto kritérium vyjadřuje firemní představu o pracovníkovi, který může být pro organizaci prospěšný. Jedná se již o výběr zaměstnance z uchazečů, ale ovlivňuje i jeho neformální pozici, odměňování a pracovní kariéru. Lidé takto vnímaní jsou označováni za „insidery“, cítí se být přijímáni okolím a získávají tak pocit identity na rozdíl od „outsiderů“.
- Status a rozdělení moci ve skupině – tento předpoklad určuje na základě jakých kritérií je distribuována moc, může to být na základě dosažených výsledků, vzdělání nebo například seniority.
- Míra blízkosti a přátelství – určuje jaký způsob chování je považován za vhodný, jedná se především o míru formality v chování mezi zaměstnanci a jejich vztahu k nadřízenému.
- Odměny a tresty – kritéria toho co je považováno za trest a co za odměnu mohou být v různých organizacích odlišné.

- Ideologie organizace – jedná se o způsoby zvládnutí problémů, podstatu smyslu existence organizace, její cíle a preferované vztahy. Prolíná se do hodnot a přenáší se pomocí mýtů a historek.
3. Předpoklady týkající se hlubších otázek podstaty pravdy, času, člověka a vztahů. Většina z nich je odvozena z širšího kulturního kontextu. Jedná se například o otázky určení zdroje pravdy, nebo zda je skupina orientována na minulost a tradice nebo naopak na blízkou budoucnost. Tato rovina je u homogenních skupin vnímána nevědomě, rozdíly nastávají v případě multikulturních skupin, kde se střetávají různé kulturní návyky a očekávání.

1.6 Typologie organizační kultury

Odborníci se zabývají typologiemi pro mapování a zpřehlednění organizační kultury. Umožňují také porovnávání různých typů organizace. Lukášová a Nový (2004, s. 76) rozlišují 3 základní skupiny typologií:

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře
2. Typologie formulované k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

V mnoha publikacích nejcitovanějším rozdělením je typologie R. Harrisona a Ch. Handyho. Tato typologie je pravděpodobně také typologií historicky nejstarší, publikována byla v roce 1972. Harrison definoval čtyři základní typy, které o pár let později Handy rozpracoval a popsal pomocí piktogramů (Lukášová, Nový, 2004, s. 76-78):

1. Kultura moci

Je to takový typ organizace, kde moc je centralizována v rukou jednoho či několika jedinců. Jedná se zpravidla o zakladatele firem, častá bývá v organizacích zabývajících se obchodem a financemi, v malých a rodinných firmách. Její struktura je přirovnávána k pavučině, kdy všechny paprsky představující vliv a sílu vedou od středu, tedy dominantního centra. Tyto síly jsou pak propojené specializacemi a funkčními vztahy. Nejmocnější jedinci se nacházejí v centru, jsou považováni za ty, kteří vědí vše a dokážou vše vyřešit. Dozor ostatních zaměstnanců je prováděn pomocí klíčových pracovníků nebo předvoláním jednotlivce do centra organizace. Rozhodnutí není výsledkem

formálních procedur. Ostatně pro takové organizace je vlastní neformální komunikace a důvěra. Zaměstnanci jsou jednoznačně hodnoceni podle dosažených výsledků a způsobu jak jich bylo dosaženo, se považují za podružné. Tento typ kultury přitahuje lidi zaměřené na moc, pro kterou jsou ochotni riskovat, nepotřebují tolik jistotu a bezpečí. Je poměrně silná a schopná rychle reagovat na změny. Jejím problémem se může stát velikost organizace, jejíž pavučina pokrývá příliš mnoho aktivit nebo příliš velké geografické území. V tomto momentu centrum ztrácí kontrolu a struktura nestačí plnit svou funkci. Řešením je pak produkování dalších organizací se síťovou kulturou.

2. Kultura rolí

Tento typ stojí naopak v opozici proti výše popsané struktuře sítě. Její charakteristikou je, že je založena na pravidlech, postupech, logice a racionalitě. Handy ji graficky znázorňuje jako antický chrám, jednotlivé sloupky drží trojúhelníkový štít, ten znázorňuje nejvyšší vedení organizace, které řídí nižší organizační stupně, přičemž základem jsou pilíře symbolizující jednotlivé funkce či specializace. Rolí je rozuměno chování, které se od pracovníka v určité funkci očekává. Pracovní chování je jasně definováno normami a dotyčný je za něj zodpovědný. Výsledky přesahující vymezenou roli nejsou očekávány. Tato kultura se hodí do stabilního prostředí, kde existuje předvídatelnost a možnost určitým způsobem kontrolovat trh. Úroveň odbornosti a technická specializace jsou důležitější než náklady a inovace. Pracovníkovi tak nabízí jistotu a možnost vertikálně stoupat a profesně se zdokonalovat, aniž by musel kvůli tomu riskovat. V této kultuře naopak mají potíže lidé ambiciózní, lidé s touhou co nejrychleji stoupat v hierarchii vzhůru. Její největší nevýhodou je jistá zkonstatělost ve formě rozpoznávání změn a reakcí na ně. Typickým příkladem je armáda, státní správa nebo velké komerční organizace s byrokratickým aparátem.

3. Kultura úkolů

Vyznačuje se větší svobodou jednotlivce a přenesení více pravomocí týmu na úkor nadřazených autorit. Kultura sama je zaměřena na splnění úkolů a realizaci projektů. Struktura je přirovnávána k matici či síti, kde některá vlákna jsou silnější než ostatní, to představuje společně s některými zvýrazněnými průsečíky, že pravomoci jsou spojeny spíše s odborností než

s pozicí. Úkolem managementu je vytvoření podmínek pro splnění projektů spočívající ve výběru vhodných lidí do týmů a přidělení potřebných financí. Každý tým pak disponuje větší mírou rozhodovacích pravomocí, které mu umožňují pružně fungovat. Kultura je zaměřená na výsledky, přizpůsobivost, jedinci se musí ztotožnit s cíli týmu a umět vzájemně spolupracovat. Důležité je mít vzájemně dobré vztahy, respekt se získává spíše schopnostmi a výkonem než dosaženým postavením. Je vhodná v oblastech, kde trh je silně konkurenční, životnost produktu je krátkodobá a prioritou je rychlost reakce na aktuální požadavky proměnlivého trhu. Spíše než hloubka specializace se oceňuje kreativita. Problémem se stává, když docházejí prostředky k financování týmů a vedení firmy si nárokuje větší kontrolu metod i výsledků. Jednotlivé týmy jsou pak nuceny o zdroje soutěžit, a to může vést k prosazování jednotlivců na úkor skupiny. Začne-li vedení řídit zaměstnance, mění se v kulturu moci nebo rolí. Typickým příkladem jsou PR agentury.

4. Kultura osob

Zde je charakteristický neexistující organizační cíl, středem zájmu je jedinec, kde žádný z nich nemá formálně dominantní postavení. Jednotliví členové jsou samostatní a pravomoci jsou sdíleny. Důvodem jejich pospolitosti může být sdílení nákladů na vybavení či administrativu, ačkoliv z nich každý je různě profesně zaměřen. Pravomoc se pojí s odborností a organizace je v tomto případě podřízena jednotlivci. Členové dělají to, co je vyžadováno od jejich místa v organizaci, ta je pro ně však zázemím pro rozvoj osobní kariéry. Tento typ kultury není příliš častý.

Typologii formulovanou ve vztahu k prostředí a reakci organizace na prostředí lze uvést model T. E. Deal a A. A. Kennedyho. Ti považují za formulující prvek kultury vnější sociální a podnikatelské prostředí. Organizační kulturu chápou jako „způsob, jakým tady věci děláme“ (Deal, Kennedy, 1982, s. 4). Firemní kulturu poměřovali ze dvou kritérií. Z rychlosti zpětné vazby, kterou pracovníci mají ze strany trhu a z ochoty riskovat, kterou jsou schopni podstoupit. Autoři tímto způsobem došli ke čtyřem základním typům kultury (Lukášová, Nový, 2004, s.80-82):

1. Kultura drsných hochů

Jedná se o takové prostředí, kde se prosadí čistý individualista. Zaměstnanci pracují s velkým rizikem a jsou jej ochotni snášet, na druhou stranu potřebují rychlou zpětnou vazbu o svých pracovních úspěších. Chyby nejsou tolerovány, postavení zaměstnance je tak silné, jak byl úspěšný jeho poslední výsledek. Je pro ně charakteristický raketový vzestup, ale stejně tak je možný rychlý pád. Vlastní jim není ani trpělivost nebo vytrvalost, často riskují velké částky, které jim mohou přinést okamžitý zisk nebo je naopak zruinovat. V této atmosféře není prostor pro týmovou spolupráci, protože každý může dostat šanci, která se už nemusí opakovat. Ve firmách vládne soupeření a napětí. Tato kultura je úspěšná v prostředí vysoce rizikovém, potřeba zpětné vazby ji však vylučuje z prostředí s dlouhodobými investicemi. Problémem pracovníků bývá syndrom vyhoření, vysoká fluktuace a malá soudržnost pracovního kolektivu. Oblastí, kde tuto kulturu můžeme najít, je především zábavní průmysl.

2. Kultura tvrdé práce

Je kulturou, kde je nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Jedná se především o firmy zaměřené na podomní prodej, s orientací na masového zákazníka. Zaměstnanci se zde nesoustředí na jeden kontrakt, který by ovlivnil jejich kariéru. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a práci pro tým, která je spojena s určitou zábavou. Od zaměstnanců je požadován aktivní a kreativní přístup, sloužící týmu pro zvýšení objemu prodeje. Členové této kultury se ztotožňují více s činností, kterou provádějí, než s firmou. Pokud jsou neúspěšní, příčinu vidí ve firmě, nahrazují ji jiným zaměstnavatelem.

3. Kultura sázky

Autoři nalézají tuto kulturu ve firmách, které mají velmi pomalou zpětnou vazbu a riziko investice je značně vysoké. Jedná se o investiční a vyvojářské společnosti, které investují obrovské částky do procesu, na jehož konci je pouze nejasný výsledek. Náročnost takové práce spočívá v tom, že management svým rozhodnutím riskuje budoucnost celé firmy. Správné rozhodnutí vyžaduje maximální uvážlivost. Možnost neúspěchu musí být eliminována na nejnižší možnou míru, jednotlivé kroky musí být několikrát prověřeny. Z toho vyplývá, že v těchto firmách není prioritou rychlost, ale co největší omezení rizika neúspěchu. V takové kultuře se cení zkušenosti,

ochota ke spolupráci a technická kompetence. Hierarchický postup je velice pomalý, mladí pracovníci po dlouhou dobu vykonávají nedůležité práce, než jsou považováni za kompetentní nést zodpovědnost. Musejí se smířit s tím, že budou pracovat pod tlakem dlouhodobé nejednoznačnosti a minimální zpětné vazby.

4. Procesní kultura

Vyznačuje se nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou. V této kultuře je kladen důraz na způsob, jakým se věci dělají. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle technické dokonalosti, dodržování správného postupu, míry přesnosti a detailů během výkonu práce. Malá zpětná vazba má za následek, že zaměstnanci jsou opatrní, mají sklon chránit zavedený systém a přeceňují maličkosti. Dalším důsledkem je obtížnost definovat úspěšného jedince, proto jediným rozpoznávacím znakem je dosažená pozice. Celkovým charakterem kultury je procedurální formálnost. Tato kultura je funkční pouze ve stabilním prostředí s předvídatelnou budoucností. Její nevýhodou je pomalá reakce na změny.

2 Organizační kultura v mezinárodních korporacích

Odlišný přístup ve zkoumání firemní kultury je nutné zaujmout v mezinárodních organizacích. Firemní kulturu totiž významným způsobem formuje kultura národní. Svůj nezastupitelný odkaz týkající se interkulturního výzkumu zanechal Geert Hofstede. Vymezil kulturu jako software mysli neboli kulturní naprogramování. Každá osoba v sobě nese vzorce myšlení, cítění a potenciálu pro jednání, které se naučila v průběhu svého života. Hofstede takové vzorce pro myšlení a jednání nazývá mentálními programy, na základě kterých jsme schopni předpovědět, jaké reakce a způsob myšlení je u daného jedince pravděpodobný a dá se od něj očekávat. To zahrnuje například způsoby pozdravu, udržování fyzické vzdálenosti, či skrývání pocitů. Je třeba zdůraznit, že se člověk nechová pouze podle těchto vzorů, protože je lidskou schopností se od těchto programů odchýlit a reagovat způsoby novými. Zdrojem mentálního programování je sociální prostředí, které jedince nejvíce determinuje. Základní jednotkou tohoto prostředí je rodina a nejbližší sociální okolí. Hofstede vymezuje kulturu antropologicky, jako „... kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhých ...“ (Hofstede, 1999, s. 6). Kultura je vždy sdílena s lidmi, kteří byli či jsou součástí stejného sociálního prostředí, ve kterém byla kultura osvojena.

Hofstede rozpracoval mentální programování do třech úrovní. První, kulturu, je třeba odlišit od lidské přirozenosti a od osobnosti jednotlivce. Lidská přirozenost, jak název napovídá, je to, co mají lidé uložené v genech. Jedná se o pudové záležitosti, tedy jak člověk nevědomě reaguje na situace. Je to schopnost člověka pociťovat emoce, kterými jsou strach či láska, potřeba se sdružovat nebo schopnost všimnout si svého okolí. Jsou to první impulsy, které jsou vyvolány situací, a které jsou společné lidem bez ohledu na kulturu, vzdělání či příslušnost ke společenské třídě (Hofstede, 1999, s. 7).

Jak s těmito impulsy jedinec naloží, zda vyjádří emoci a jakým způsobem, je již ovlivněno kulturou. V této rovině dochází k prvním výrazným rozdílům mezi lidským chováním v totožných situacích. Ještě než však dojde k jednání podle kulturního vzorce, dojde k filtraci chování přes jedincovu osobnost. Osobnost je jedinečným osobním souborem mentálních programů, které nesdílí s žádným jiným

jedincem. Zakládá se na rysech, které jsou zčásti zděděné a zčásti vytvořené kulturou, ale hlavně jeho jedinečnou osobní zkušeností.

Jak je uvedeno výše, Hofstede rozdělil mentální programování do tří vrstev. Proces programování však lze roztrždit i podle toho, do které z rozdílných skupin jedinec patří. Tyto vrstvy programování odpovídají různým vrstvám kultury. Jedná se o vrstvu národní kultury, vrstvu určenou regionální zvláštností, či jazykovou nebo náboženskou růzností. Dále je tu příslušnost k pohlaví a příslušnost k sociální třídě. Mentální programy těchto kultur nejsou nutně v souladu, naopak často mohou být ve vzájemném konfliktu.

Při zkoumání kulturních rozdílů je nutné zaujmout pozici kulturního relativizmu. Znamená to, že žádná kultura nemá kritéria a tím ani právo posuzovat jinou kulturu jako nižší, či naopak vznešenou. Kultura může posuzovat jen sebe samu, protože její pozorovatelé jsou zároveň jejími členy. Rozdíly mezi kulturami se projevují různými způsoby. Geert Hofstede vybral čtyři, kterými lze vyjádřit projevy kultury (Hofstede, 1999, s. 9):

- **Symboly**
Jsou z celé skupiny tím nejpovrchnějším projevem. Jsou to slova, gesta, obrazy, předměty. Symboly nejsou nadčasové a jsou nahrazovány novými.
- **Hrdinové**
Jsou osoby, žijící či mrtvé, které mají vysoce ceněné charakteristiky a jejich chování slouží jako příklad ostatním. Může se jednat i o postavy čistě fantazijní.
- **Obřady**
Jsou to způsoby, které nemají věčný základ, ale jsou společensky důležité.
- **Hodnoty**
Jedná se o všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Hodnoty jsou jádrem kultury, mají kladnou a zápornou stranu. Vývojová psychologie uvádí, že kolem desátého roku má většina dětí osvojené základy svého hodnotového systému, který se jen velmi obtížně mění. Protože jsou osvojeny v tak raném věku, většina lidí si ho není přímo vědoma. Důsledkem je velká obtížnost se o těchto hodnotách přít a racionálně je obhajovat. Hodnoty se týkají rozlišení: zlého vůči dobrému, špinavého vůči čistému, ošklivého vůči krásnému, nepřirozeného vůči přirozenému,

nenormálního vůči normálnímu, paradoxního vůči logickému, iracionálního vůči racionálnímu. Při interpretaci výpovědí lidí o hodnotách je důležité rozlišovat mezi žádoucím a požadovaným. Mezi tím, jak si lidé myslí, že by svět měl vypadat, oproti tomu, co skutečně lidé chtějí pro sebe. Ačkoliv lidé proklamují například u otázky co je dobré a co je špatné, nějakou ctnost, ve skutečnosti pak jednají podle toho, co je dobré pro ně.

Symbyly, hrdiny a obřady Hofstede na rozdíl od jiných autorů označuje jako praktiky. Při svém výzkumu zjistil, že ačkoliv lidé vykazují po celém světě podobné praktiky, stejně se oblékají, obdivují stejné hrdiny (například herce), zabývají se stejnými rituály (sport), hodnoty, které určují těmto činnostem smysl, jsou rozdílné. Proto výzkumy na úrovni hodnot prokázaly rozdílnost národů, které provozovaly stejné praktiky a zdály se na první pohled kulturně blízké. Rozdíly mezi praktikami a hodnotami lze vysvětlit tak, že se osvojují na různých místech. Hodnoty se osvojují v raném věku a na jejich utváření má vliv nejbližší okolí, především rodina, později škola a nejbližší přátelé. Naopak organizační praktiky jsou osvojovány v pozdějším věku na pracovišti, když už je většina hodnot v osobnosti pevně zakotvena. Podle výzkumu organizačních kultur prováděného Hofstedem, hodnoty zaměstnanců závisely na jejich národní příslušnosti, věku a vzdělání, než na jejich příslušnosti k organizační kultuře.

2.1 Kulturní standardy Geerta Hofstedeho

Chceme-li se zahraničním partnerem jednat, musíme nejprve zjistit, v čem se lišíme, abychom předešli nedorozuměním. Lze si snadno představit, že porozumět kulturní oblasti vyžaduje velkou dávku času a úsilí. Nelze proto takto poznávat všechny regiony světa. Pokud však chceme jednat v odlišném kulturním prostředí a s jeho příslušníkem je potřeba si vytvořit určité kulturní povědomí. Příliš podrobný systém, který by zahrnoval všechny aspekty, by dotyčného zahltil příliš mnoha informacemi. Naopak jednoduchá pravidla chování neodrazí mnohotvárnost každodenní reality a vedou k předsudkům. S tímto vědomím se zabývá teorie kulturních standardů. Od 60. let minulého století se hledají kritéria, podle kterých by se daly systematicky rozlišovat klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur z hlediska řízení organizace. Nejznámějším takovým postupem jsou kulturní kritéria podle Geerta Hofstedeho, jehož myšlenky jsem již výše představil. Tato kritéria

potvrdila svou platnost v čase. V 70. letech prováděl tento Holanďan svůj výzkum na 116 000 zaměstnancích v pobočkách společnosti IBM po celém světě. Postupem času byl tento výzkum zopakován a rozšířen na 50 států. Na základě výzkumů poopravených na začátku 90. let se vymežilo 5 kritérií:

- Mocenský odstup

Představuje společenský odstup mezi lidmi rozdílných společenských vrstev. Nezáleží na objektivní vzdálenosti, ale jak je subjektivně vnímán a tolerován. Malý mocenský odstup naznačuje menší míru závislosti na nadřízeném a často si vedoucí pracovník musí úctu zasloužit. Velký mocenský odstup znamená, že zaměstnanci nekladou otázky a naopak očekávají, že budou řízeni.

- Únik před nejistotou

Toto kritérium značí, jak se lidé vypořádávají s možností nejistých, neznámých a nevypočitatelných situací. V některých kulturách se necítí lidé dobře v nejasných situacích, může to pro ně znamenat i stres. Takoví lidé pak vítají větší míru řízení a jsou méně spokojeni se změnou, pokud jim není vysvětlena. Tyto kultury vydávají značné úsilí naplánování postupů, harmonogramů a pravidel do takových detailů, aby míra rizika selhaní byla minimální.

- Individualizmus

Tento pojem stojí v protikladu ke kolektivismu, který je typický pro společnosti, kde je jedinec od malička silně integrován do soudržných sociálních skupin. To jim zajišťuje značnou sociální ochranu a vyžaduje loajalitu. Lidé se spoléhají více na vztahy než na sebe. Skupina je upřednostňována před jedincem. On sám je pod sociálním tlakem různé intenzity. Naopak individualizmus vyzdvihuje svobodu, samostatnost a s tím spojenou odpovědnost jedince.

- Maskulinní hodnoty

V maskulinní společnosti jsou ostře rozlišené sociální role žen a mužů. Od mužů se očekává průbojnost, soutěživost, orientace na výkon a materiální hodnoty. Ženám je přisuzována umírněnost, kooperativa, vstřícnost, emocionálnost. Opakem je femininní společnost, kde se tyto role překrývají a od obou pohlaví se očekává větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem o kvalitu životního prostředí, než jen na výkon. Rozhodující je místo těchto hodnot ve

společnosti a důraz na jejich prosazování. Nositeli femininních hodnot můžou být muži, stejně jako naopak.

- Dlouhodobé zaměření

Zde se ukazuje, jak kultura oceňuje dlouhodobé myšlení. V těchto zemích se udržují staré tradice až do současnosti a dnešní jednání má velkou závaznost k budoucnosti. Vznikají velmi stabilní a závazné vztahy přetrvávající generace. Naopak v krátkodobě orientované společnosti se klade důraz na současnost. Orientuje se na činnosti, které přinášejí momentální nebo krátkodobý efekt. Sociální změny se provádějí jednoduše, ale vzniklé sociální poměry jsou nezávazné a vcelku nestabilní. (Mazák, 2010, s. 74-75), (Nový a kol., 1996, s. 55), (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 21-22).

Hofstedova studie se dnes řadí k nejrozsáhlejším a také nejvíce používaným jednak zřejmě pro svou přehlednost, také pro rozsáhlý a různorodý počet respondentů.

2.2 Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse

V holandské tradici pokračoval Fons Trompenaars, který zveřejnil svou analýzu kulturních dimenzí. Podle něj vznikají kulturní rozdíly ve 3 základních oblastech (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 23-25):

1. Vztah k druhým lidem

- Univerzalizmus vs. partikularizmus

Na této dimenzi autor vysvětluje, do jaké míry se v kultuře stanovují univerzální pravidla lidského soužití a jak je lze za každých okolností vyžadovat. Univerzalistický přístup zohledňuje existenci jediné univerzální pravdy. Právně kodifikované smlouvy a dohody se musí dodržovat bez ohledu na specifického člověka nebo okolnosti. Partikulární přístup zohledňuje osobní aspekt a zvláštní okolnosti. Odmítá se podřídit bezvýhradnému respektování pravidel.

- Neutrální vs. afektivní

Tento aspekt poukazuje na intenzitu projevu emocí na veřejnosti. V neutrálních kulturách lidé na veřejnosti nedávají své emoce tolik najevo a naopak pokládají při diskusi za důležité věcnou, racionální argumentaci.

V afektivních kulturách je vyjadřování spontánních pocitů společensky akceptováno a je nahlíženo jako samozřejmá součást projevu. Mezi takové projevy při diskuzi může patřit i bouchání do stolu, které je pro neutrální kultury deklasující. Při mezinárodní komunikaci může výrazné emoční chování zkreslovat smysl sdělení. Naopak zábrany spontánně vyjádřit svůj pocit, mohou vést k mylné představě, jaké zastáváme ve skutečnosti stanovisko.

- Specifické vs. difúzní

Ve specifických kulturách jsou zřetelně odlišeny pracovní a soukromé vztahy. Lidé se potkávají jen ve specifických oblastech, např. v práci, ve škole, často se tyto vztahy nepěstují mimo danou oblast. V difúzních kulturách naopak ti, kteří jsou v určitém vztahu známosti, poskytují si přístup k různým aspektům svého života. Úspěch jednání v těchto kulturách často nezačíná formální návštěvou v kanceláři, ale může se uskutečnit i doma u jednoho z obchodních partnerů.

- Dosažený status vs. přisuzovaný status

Kultury se liší v tom, jak je možné získat společenský status. Zatímco v jedněch dosahuje člověk prestiže vlastním úsilím, tréninkem a výsledným úspěchem v práci či ve sportu, v kulturách s přisuzovaným statutem je prestiž "připsána" na základě specifických znaků získaných při narození. Těmi může být věk, pohlaví, příslušnost ke společenské kastě.

- Individualismus vs. kolektivismus

V této kategorii se nechává Trompenaars inspirovat a přejímá Hofstedeho vymezení kritéria individualismu uvedeného výše.

2. Vztah k času

- V kulturách orientovaných na minulost, je minulost považována za nejdůležitější časovou formu. Minulost je opatrována, předávána novým generacím, aby ovlivňovala budoucnost.
- V kulturách orientovaných na budoucnost je naopak minulost jako již něco překonaného, téměř bezvýznamného. Důraz je kladen především na realizaci budoucích cílů.

- V kulturách, které jsou orientovány na přítomnost, je nejdůležitějším prvkem užívání současného okamžiku. Čas zde má podružnou úlohu k ostatním aspektům života.

3. Orientace na přírodu

Trompenaars rozlišuje kultury, které považují přírodu na člověku nezávislou, se kterou člověk svádí neustálý boj, ve které se jí snaží ovládnout a kontrolovat. K tomu účelu slouží přírodovědecká bádání a moderní technologie. V kulturách s opačnou orientací k životnímu prostředí, se člověk nesnaží s přírodou soupeřit, ale považuje se za její součást a snaží se jí proto přizpůsobit tak, aby s ní mohl žít v souladu

3 Organizační kultura a společenská odpovědnost firem

V éře globalizace, kdy země jsou více vzájemně provázány než kdykoliv předtím, se lépe přizpůsobily firmy, než vlády. Zatímco firmy lehce překračovaly hranice a využívaly možností globálního trhu, vlády neměly sílu firmám v tomto ohledu konkurovat a mít pod kontrolou jejich činnost. Dochází k tomu, že firmy bez problémů stěhují továrny po různých částech světa, aniž by se staraly o důsledky, které jejich počínání vyvolá. Firmy se totiž domnívají, že zodpovědnost za obyvatele a prostředí nesou tradičně národní vlády. Ty však začínají od svých odpovědností unikat, protože nedisponují již dostatečnou silou, aby byly schopny obyvatele v jejich prostředí chránit. V duelu nadnárodní firma - národní státy jsou to jednoznačně firmy, které mají lepší vyjednávací pozici. Platí to hlavně o vyspělých státech západní Evropy a Severní Ameriky. Z národních vlád se tak stávají zoufalé majáky, které se snaží přilákat bohaté koráby nadnárodních firem do svého přístavu. Zato jsou jim schopny ustoupit v mnoha věcech, daňovými úlevami počínaje a devastací životního prostředí konče. Nic jiného jim nezbyvá, protože pokud to neudělají, mnohá firma přesune své továrny do jiné země, kde jim již vyjdou vstříc. Politici jsou pod tlakem. Jejich příští volební úspěch může záviset na tom, kolik pracovních míst dokáží pro své voliče zajistit. Firmy se dostávají do zjevné výhody, na kterou již nedokáží jednotlivé vlády přiměřeně reagovat. Jednou z možných odpovědí je CSR.

CSR je zkratka pro anglický název Corporate Social Responsibility, do češtiny překládané jako Společenská odpovědnost firem, zkratkou SOF. Definicí pojmu CSR existuje celá řada. Níže uvádím některé z těchto definic.

V oficiálním dokumentu Evropské unie z roku 2001 je Společenská odpovědnost firem (CSR) definována jako „... dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a do vztahů se stakeholders.“ (Trnková, 2004, s. 7) Stakeholders je důležitý pojem v CSR, představuje ty, na které firma působí v rámci své existence a zároveň i ty, kteří ji svojí činností ovlivňují.

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání. (Nevládní organizace Business for Social Responsibility).“ (Trnková, 2004, s. 7)

„Společenská odpovědnost firem je nepřetržitý závazek podnikové sféry přispívat k udržitelnému rozvoji a zlepšovat kvalitu života pracovníků, jejich rodin, lokální komunity a společnosti jako celku.“ (Bateman, 2003, s. 3)

Při podrobnějším pohledu na tuto definici je možné vystopovat, ve kterých zásadách má CSR kořeny. Zaprvé obsahuje slovíčko ekonomického rozvoje namísto běžně užívaného ekonomického růstu. Pokrok ve společnosti je často hodnocen na základě ekonomických výsledků. Jedná se o všem srozumitelný, číselný údaj, který je ovšem pouze jedním z vypovídajících kritérií. To, co se týká lidských životů a co lidi zajímá, není dosažená úroveň HDP, ale především, jaký to má vliv na jejich kvalitu života, co se změnilo pro ně samotné a co se změnilo v prostředí, ve kterém žijí. Jakým způsobem je nakládáno s nabytým bohatstvím ve prospěch společnosti. S tím souvisí i důraz na kvalitu oproti kvantitě. Definice se zmiňuje o kvalitě života, nikoliv o kvantitě. Kvalita je mnohem bohatší idea, která na rozdíl od kvantity, přímo souvisí s podmínkami, které jsou vyhovující pro člověka. Význam slova kvalitní znamená, že to je uzpůsobeno našim představám a nárokům. Za třetí definice rozšiřuje okruh osob, které by měly profitovat z firemního bohatství (Bateman, 2003, s. 3).

Odrazovým můstkem a nejobecnějším pravidlem CSR je dobrovolnost a důraz na zohledňování i jiných cílů než jen ekonomických. Tím se liší od ostatních strategií. Tato koncepce nemá žádnou oporu v zákoně. Firmy, které se rozhodnou společensky odpovědně jednat, jednají nad rámec svých zákonných povinností. Právě tím vysílají pozitivní signál okolnímu prostředí, jde o jakousi přidanou hodnotu. Společenská odpovědnost by měla být kromě dobrovolnosti, kontinuální a systematická. CSR by se měla stát součástí celkové strategie firmy a jejího hodnocení. Jde o protíváhu krátkodobých ekonomických cílů. Úsilí spojené s filozofií CSR se často zhodnocuje až v delším časovém horizontu. Firma tím však dosahuje stabilnější pověsti.

Nepřehlédnutelná je i otevřenost vůči všem zainteresovaným skupinám. CSR tak překračuje zavedenou praxi zodpovídání se pouze akcionářům, ale rozšiřuje tuto skupinu i o další stakeholders, neboli zainteresované osoby. Těmito stakeholders jsou pak zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, ale i místní komunita, v jejímž sousedství je firma činná. Součástí je i spolupráce s neziskovým sektorem a státem za účelem zlepšení podmínek ve společnosti. Aktivní spolupráce mezi firmou a jejími stakeholdery umožňuje vytvářet tzv. „win-win“ situace, ze které mohou těžit obě

strany. K tomu, aby takovéto situace mohly nastat, je potřebný nejen odpovědný přístup firem, ale i samotných stakeholderů, kteří by měli být spolehlivým partnerem.

Společenská odpovědnost je závazek pracovat i ve prospěch společnosti. Tyto firmy by měli projevovat zájem o dění v jejich okolí a zajímat se o způsoby minimalizace sociálních, ekonomických a environmentálních rizik, které nemusí být vždy spojeny s předmětem jejich podnikání. Jedná se o závazek sama k sobě chovat se odpovědně ke svému okolí, představovaném jednak lidmi, tak i životním prostorem, ve kterém se nacházejí. Pravidla CSR zahrnují znalost a zlepšování působení firmy na společnost, životní prostředí a ekonomiku. Často lze najít toto základní pravidlo anglickým vyjádřením „3P“, tedy people, planet, profit (lidé, planeta, zisk), to jsou ohledy a cíle, na které by měla brát firma zřetel při svém podnikání. Označuje se také termínem „triple-bottom-line business“, neboli trojí základ podnikání, tedy to nejzákladnější z čeho má podnik vycházet, trojí odpovědnost. Tato trojí odpovědnost stojí na třech pilířích. Jedná se o ekonomický, environmentální a sociální pilíř. Tyto roviny se dále konkretizují na jednotlivé oblasti, které by měli obsahovat (Dytrt, 2006, s. 110-111):

1. Ekonomický pilíř

- Kodex podnikatelského chování firmy
- Transparentnost
- Odmítnutí korupce
- Etické vztahy s akcionáři a ke stakeholderů

2. Sociální pilíř

- Firemní filantropie
- Rozvoj lidského kapitálu
- Dodržování pracovních standardů jako je eliminace jakékoliv nucené práce, eliminace diskriminace na pracovišti, zachovávat svobodu sdružování a právo na kolektivní vyjednávání
- Vyváženost pracovního a osobního života
- Rovné příležitosti pro ženy a muže a jiné znevýhodněné skupiny obecně
- Zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců

3. Environmentální pilíř

- Ekologická výroba, produkty a služby

- Ekologická firemní politika spočívající v recyklaci a používání ekologických produktů
- Zmenšování dopadů na životní prostředí a na ochraně přírodních zdrojů

Firemní kultura se projevuje prostřednictvím několika prvků. Mezi ty nejvýraznější patří hodnoty. Tyto hodnoty mimo jiné říkají, jak chceme jednat se zákazníky, jaké interpersonální vztahy chceme rozvíjet, jaké standardy výkonu chceme naplňovat, jaké hranice nesmíme překročit (Mazák, 2010, s. 22). Takovou konkrétní hodnotovou orientací je společenská odpovědnost firem. Určuje zaměstnancům vztahy se zákazníky, vymezuje hranice, které firma svou činností chce naplnit v rámci dosažení zisku. Definiuje nové organizační cíle, které se zabývají důrazem na vztahy nejen se zákazníky, ale i s dodavateli a komunitou v blízkosti sídla firmy. CSR ztotožňuje firemní hodnoty s hodnotami, které jsou důležité pro celou společnost. Tento přesah je v rámci firemní kultury vyžadován i od zaměstnanců, chování podle tohoto modelu je tak zákazníky očekáváno, protože CSR se jako firemní kultura prezentuje i vnějšmu okolí podniku.

Firemní kultura je i tvorba hodnot vůči pracovníkům. To, co vytváří podnikovou kulturu, je i způsob, jakým firma přistupuje k propouštění zaměstnanců. Součástí CSR strategie může být například outplacement, tedy aktivity firmy vedoucí k zmírnění dopadů spojených s propouštěním zaměstnanců. Sociální pilíř CSR se zde projevuje konkrétně tím, že usnadňuje propuštěným pracovníkům orientaci na trhu práce, zprostředkovává rekvalifikace, poskytuje právní minimum vztahující se k jejich nové situaci či učí schopnosti sebe prezentace. Outplacement přispívá k budování organizační kultury a organizačního klimatu tím, že zlepšuje atmosféru na pracovišti, eliminuje nejistotu pracovníků, vytváří tak pocit důvěry a loajálnosti k firmě. Omezuje také případné soudní spory a v konečném výsledku tak přispívá k dobrému jménu firmy.

Dalšími hodnotami firemní kultury, které se protínají se společenskou odpovědností firem je i rovné uplatnění mužů a žen v organizaci či vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

3.1 Vývoj společenské odpovědnosti firem

Kořeny myšlenky společenské odpovědnosti lze hledat ve vyspělých tržních ekonomikách. Za kolébku konceptu lze jednoduše považovat Spojené státy americké, kde se metodicky začínají věnovat CSR.

Myšlenka společenské odpovědnosti je stará, ale jak uvádí Petříková (2008, s. 30) za mezník vývoje CSR bývá považován rok 1953, kdy jeden z prvních významných teoretiků Howard R. Bowen vydává knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které poprvé definoval společenskou odpovědnost firem, tak jak je nám známa dnes:

„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“ (Petříková, 2008, s. 30)

Jak je patrné, jedná se o vágní definici, která neuvádí konkrétní přístupy, kterými by se měla CSR naplňovat a ani není zcela jasné, jaké jsou požadované cíle. Důraz je zde kladen spíše na angažovanost podnikatele a jeho aktivní přístup.

Roku 1979 Archie B. Carroll výrazně posunul do té doby obecnou definici CSR. Jeho definice se soustředila na čtyři základní pilíře, které do té doby byly považovány za konfliktní (Petříková, 2008, s. 30):

- Ekonomickou odpovědnost
- Zákonnou (legální) odpovědnost
- Etickou odpovědnost
- Odpovědnost dobrovolnou, neboli filantropickou

V 80. letech je další formování konceptu CSR ovlivněno zejména vznikem teorie stakeholders. A. B. Carroll byl přesvědčen, že tato teorie pomůže konkretizovat zaměření CSR a tím prospět celkovému konceptu (Petříková, 2008, s. 30).

V reakci na společenskou odpovědnost firem se také objevila i její kritika. Klasické hledisko hájí názor, že jedinou společenskou odpovědností manažerů je maximalizace zisku. Řídící management firmy se zodpovídá pouze svým akcionářům a v jejich zájmech je povinen podnikat. Zájmem akcionáře pak není nic menšího než finanční výnos. Obhájcem tohoto přístupu je držitel Nobelovy ceny Milton Friedman. Ten poukazuje, že ve chvíli kdy firma se rozhodne vynaložit peníze na sociální účely, zvyšuje tím své náklady. Náklady se pak zrcadlí ve vyšší ceně, kterou zaplatí spotřebitel anebo v nižších výnosech, které poškodí akcionáře. M. Friedman neříká, že by firmy neměli být společensky odpovědné, ale považuje za tuto odpovědnost maximalizaci zisku pro akcionáře. Na firmy je tu tak nahlíženo jako na ekonomické instituce. Dalším argumentem, který stojí proti konceptu CSR je rozmělnění účelu podnikání. Hlavním cílem, na který se má firma pouze soustředit,

je ekonomická produktivita. CSR podle kritiků od tohoto cíle odvádí pozornost a především zdroje podniku (Robbins, 2004, s.118).

Manažeři v čele podniků jsou experty v jim svěřeném předmětu podnikání, ale stěží mohou být znalými odborníky pro řešení společenských problémů. Chybí jim tedy dovednosti k aplikaci sociální odpovědnosti.

Klíčovou otázkou mnohých manažerů je i to, jak aktivity CSR ovlivňují ekonomickou výkonnost podniku. To jak na tuto otázku dokážeme zodpovědět, může záviset, zda nejvyšší management přijme CSR jako svou firemní strategii. Při schvalování projektu je hlavním kritériem jistě výnosnost. Proto je dobré se i poučit v tom, jak se CSR firmě vyplatí, jaká je jistota návratnosti vynaložených prostředků. Problémem se může stát, jak vůbec měřit dopad společenské odpovědnosti na zisk firmy. Mnohé průzkumy definují společenskou výkonnost podniku na základě výročních zpráv, citací článků o firmě a jejím podnikání, nebo z analýz reputace firmy u veřejnosti. Jistě by bylo objektivnější použít číselná měření ekonomické výnosnosti, jako je příjem, výnos či cena akcie. Tato čísla však vyjadřují pouze krátkodobou ekonomickou výnosnost, vliv společenské odpovědnosti se většinou projevuje až v delším časovém horizontu. Průzkumy založené na krátkodobých finančních měřeních nemohou poskytnout reálné výsledky. Také zde se může projevit problém v podobě vztahu příčiny a následku. Někdy je obtížné prokázat, že CSR byla skutečně příčinou vyšší ekonomické výnosnosti.

I když podnik se chová odmítavě ke konceptu CSR, neznamená to, jak se domnívá Robbins, že by v budoucnu svůj názor nezměnil. Tato negace může být pouze první fází procesu, postupného přijímání jednotlivých pilířů společenské odpovědnosti firem:

1. stadium vlastníci a manažeři	2. stadium zaměstnanci	3. stadium subjekty konkrétního prostředí	4. stadium široce pojatá společnost
---------------------------------------	---------------------------	--	---

Fáze vývoje přístupu společnosti k CSR (Robbins, 2004, s.127)

V prvním stádiu budou manažeři pracovat ve prospěch akcionářů a vlastníků, což znamená snižovat náklady a maximalizovat zisk. Manažeři nepocítují společenskou odpovědnost. Toto stadium odpovídá již zmiňovanému Friedmanovu klasickému pojetí společenské odpovědnosti. V druhém stadiu si manažeři osvojí svoji zodpovědnost vůči zaměstnancům a zaměří svoje zájmy vůči lidským zdrojům. Jedná se zde o sociální stránku CSR. Firma potřebuje vybírat, přijímat, udržovat si a motivovat dobré zaměstnance. Díky tomu zlepšuje pracovní podmínky, rozšiřuje práva zaměstnanců, vše v souladu s koncepcí řízení lidských zdrojů. Ve třetím stadiu se manažerská zodpovědnost rozšiřuje o další subjekty, které přijdou do styku s firmou. Tato zodpovědnost je vyjádřena rozumnou cenou, vysokou kvalitou výrobků a služeb, bezpečností produktů, dobrými dodavatelskými vztahy. Vrcholem je pak čtvrté stádium, ve kterém manažeři cítí při svém rozhodování zodpovědnost za celou společnost. Podnikání chápou jako veřejný proces a cítí odpovědnost za pokrok v oblastech, kterých se firemní podnikání dotýká. Takto orientovaná firma pak podporuje kulturní a společenské aktivity ve svém okolí, podporuje sociální spravedlnost a chrání životní prostředí (Robbins, 2007, s.127).

Pro firmu se může CSR stát způsobem podnikání, které firmám zajistí, že jejich zákazníci budou od nich nakupovat, zaměstnanci budou poctivě pracovat a komunita bude firmu dobře přijímat. Jde totiž o více než jenom dobročinnost, ta je více zaměřená na morálku než na peníze (Putnová, 2007, s. 136).

Se společenskou odpovědností se pojí firemní filantropie, bývá za ni často i mylně zaměňována. Firemní filantropie je široký pojem, který zahrnuje řadu forem dárcovství a investice do komunity. Společenská odpovědnost se liší tím, že se nejedná jen o formu dárcovství ale o ucelenou strategii firmy, která vzniká ve spolupráci se stakeholdery. „CSR není volitelným doplňkem ke hlavním podnikovým aktivitám, ale jde o způsob, kterým je podnikání řízeno.“ (Franc, 2006, s. 25) Firemní filantropie je však jednou z mnoha aktivit, kterými korporace svou společenskou odpovědnost vyjadřují. Zřetelnější je ještě vymezení CSR vůči sponzoringu. Takové chování nelze v žádném případě brát jako společensky odpovědné, protože jejím cílem je hlavně naplnění marketingových cílů podniku. Ten za své vynaložené prostředky očekává protislužbu, která v drtivé většině spočívá ve formě reklamní propagace. Nejobtížněji lze pak oddělit CSR od PR aktivit. V odborné literatuře se přiznává, že se tyto dvě oblasti překrývají. CSR pro firmu znamená zlepšení reputace a je tak logické, že je pro firmu důležité, aby její aktivity

byly všeobecně známé. Charakteristické pro CSR však je, že se nejedná o krátkodobé akce, ale strategie společenské odpovědnosti prostupuje celou firmou určována nejvyšším managementem. Reputace firmy tak vyplývá přirozeně, aniž by byla potřeba ji zvláště mediálně protěžovat. Na základě nebezpečí zneužívání společenské odpovědnosti PR se objevují názory, vyzývající k určení standardů měření CSR a jejího objektivního posuzování.

Samotný pojem společenská odpovědnost firem není jedinou odpovědí. Jistou alternativou může být pojem společenské citlivosti. Jedná se o schopnost firmy citlivě reagovat na měnící se společenské podmínky. Tedy konkrétně na to, co veřejnost požaduje. V rámci společenské odpovědnosti, která je plánována v dlouhodobém horizontu se může stát, že výrobky které byly vyhodnoceny jako společensky odpovědné, jimi náhle přestanou být z důvodu změny podmínek či názoru ve společnosti. Pokud taková firma stáhne své výrobky z trhu, jeví se jako společensky citlivou. Lze tak označit firmu, která okamžitě reflektuje názory ve společnosti a přizpůsobuje se jim. Zastánci této myšlenky říkají, že nahradila diskusi praktickými činy. Firma již neuvažuje tolik, co je špatné a co dobré, ale respektuje převažující společenské normy a přizpůsobuje svoji angažovanost tomu, co veřejnost požaduje.

3.2 Teorie stakeholders

Anglický výraz „stake“ znamená mít na něčem zájem. Stakeholder lze přeložit jako zainteresovanou nebo participující osobu. Někteří autoři ji tak označují také jako „teorii participujících skupin.“ (Putnová, 2007, s. 111)

Asi nejvýstižnější definice zní: „Jako stakeholders jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněni. Skupina stakeholders v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace.“ (Trnková, 2004, s. 9)

Tato teorie je založena na tvrzení, že firma má povinnosti nejen ke svým vlastníkům (stockholders), ale právě i vůči všem zainteresovaným skupinám (stakeholders). Stakeholdery A. S. Luknič rozděluje na primární a sekundární, přičemž za primární lze považovat vlastníky, zaměstnance, zákazníky, dodavatele.

Sekundární stakeholdery pak představuje místní komunita, obchodní asociace, média, vláda a širší veřejnost (Putnová, 2007, s. 113-114).

Ačkoliv je běžné, že určitý okruh stakeholderů je u firem stejný, lze říci, že některé skupiny se pojí s určitým předmětem podnikání. Pro firmu je tedy klíčové jaké stakeholders si identifikuje a rozdělí dle jejich důležitosti (Petříková, 2008, s. 90). Jestliže tato teorie vymezuje podnik jako společnost, která je zavázána nejen svým vlastníkům, ale všem zainteresovaným skupinám, odráží se to i v požadavcích na manažery, kteří se tak stávají vykonavateli této teorie v praxi. Ti by se měli řídit dvěma body teorie stakeholders (Putnová, 2007, s. 130):

„Princip první - korporace by měla být vedena s ohledem na zisk svých stakeholders svých zákazníků, dodavatelů, vlastníků, zaměstnanců a místní komunity. Práva této skupiny musí být zajištěna a skupina musí spolupracovat při rozhodnutích týkající se jejich budoucnosti.

Princip druhý - management má zodpovědnost vůči stakeholders a také vůči firmě. Musí se chovat v zájmu stakeholders jako jejich agent a musí se chovat v zájmu společnosti, aby zajistil přežití firmy, ochraňoval tak dlouhotrvající zájmy skupiny.“

Díky teorii stakeholders se CSR definice jeví jako méně obecné a zaměřené více směrem k praxi. Na druhou stranu se čím dál více rozvíjející se teorie stakeholderů o nové subjekty, ať již živé či neživé (někteří autoři za stakeholdera považují již i biosféru a atmosféru) začíná zaměření podniku rozměšňovat a tím se pro něj stává příliš vágní a v plné šíři nepoužitelnou. Častým problémem také je, že zájmy jednotlivých skupin stakeholderů jsou si protichůdné.

3.3 Výhody zavádění společenské odpovědnosti firem

Začlenění společenské odpovědnosti firem do obchodní strategie podniku může mít výhody ve vztahu ke komunitě, životnímu prostředí a pomáhá zviditelnit před potenciálními zákazníky. Jednoznačnou výhodou pro podnik je zlepšení reputace obchodní značky. Vybudování takové reputace trvá dlouho, ale o to je pak stabilnější. Spotřebitelé si vybírají zboží podle kvality, ale také se zajímají, zda je vyrobené způsobem, který je odpovědný vůči společnosti a životnímu prostředí. Zvyšuje se i počet těch, kteří jsou ochotni za takový výrobek zaplatit vyšší cenu. Zákazník si nekupuje jen výrobek, ale i značku vyjadřující určité hodnoty, se kterými se ztotožňuje.

Firma uplatňující filozofii CSR se stává více atraktivním zaměstnavatelem. Výhodu má z toho důvodu v získávání kvalitních zaměstnanců, ale také v jejich udržení. Lidskou přirozeností je vůle pracovat pro takovou firmu, se kterou se mohou hodnotově ztotožnit a která s nimi zachází jako s partnery. Zavedení CSR ve firmách přispívá ke snížení fluktuace. Lepší politika v oblasti lidských zdrojů vede ke zvýšení motivace. Takový podnik snadněji získává špičkové pracovníky a mladé lidi. S tím souvisí i zlepšení výrobků a služeb, které se projeví ve vztahu k zákazníkovi.

Putnová (2007, s. 132) uvádí tyto 3 důvody pro přijetí CSR :

1. Jako snahu vyhnout se vládním zásahům.

Firmy již mnohokrát dospěly k názoru, že je lepší stanovit si vlastní sebeomezení a rámce svého chování, než přijmout autoritativně zaměřené regulace, které jsou často reakcí na nevhodné chování firem.

2. Potřebu seberegulace byznysu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc. Ekonomická síla velkých korporací s sebou přináší kromě téměř neomezené ekonomické moci ještě jeden významný aspekt. Velké firmy jsou totiž svým chováním příkladem pro menší subjekty. Jsou tedy zásadními tvůrci a nositeli chování, které další firmy napodobují.

3. Proměňující se vnímání byznysu ze strany veřejnosti

Roste požadavek kontroly a transparentnosti podnikání. Je to součástí moderního životního stylu, který v rozvinutých zemích klade důraz na ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám. Dnes mají zákazníci kdykoliv více než předtím možnost informovat se o společenské odpovědnosti firem.

Přínosem CSR je snaha o udržitelný rozvoj, kterého nechce dosáhnout restrikcemi a limity, ale pozitivní motivací firmy. Metodou, jak toho dosáhnout, je smysl existence většiny firem, tedy zisk. Ideje CSR nejsou ničím nové, ochrana životního prostředí a rozvoj komunity jsou důvody existence mnoha neziskových společností. Novým přístupem je přenesení odpovědnosti na komerční firmy v podobě konkurenční výhody a tedy zvýšení zisku či kapitálu, a chápáním CSR jako dlouhodobé firemní strategie, nikoliv jako krátkodobého reklamního tahu. Domnívám se, že takové přenesení váhy zodpovědnosti je správné, odpovídá vlivu podnikových subjektů ve společnosti. Rozšíření takového přístupu ve firemním

prostředí ale vyžaduje větší poptávku ze strany zákazníků, která přiměje management si uvědomit, že při nákupu zákazník zohledňuje i její společenskou odpovědnost.

4 Závěr

Firemní kultura určuje charakter organizace. Je tvořena v rámci sociálního celku, je na něj navázána a manifestuje se v mnoha významových rovinách, které lze s různou obtížností sledovat. Lze toho dosáhnout kladením si správných otázek a rozpoznáváním určitých jevů. K porozumění organizační kultuře napomáhají typologie firemních kultur, které nelze brát jako absolutní kategorie, přesto pomáhají určit základní roztrídění. Odlišný přístup vyžaduje zkoumání firemních kultur v mezinárodních korporacích. Ten vychází z odlišných chápání skutečností jednotlivých národních kultur, která jsou pro každého jejího člena zcela automatická a nevědomě používaná. První základní kategorie, ve kterých se liší jednotlivé národní kultury, vymezil Geert Hofstede. Z jeho výzkumu vyplývá, že firemní kultura je silně ovlivněna kulturou národní a jako taková má svá národní specifika.

Společenská odpovědnost firem (CSR) je nadstavbou v rámci toho, co se od firmy očekává. I když se jedná o dobrovolný koncept, tím že její organizace přijme, se vymezuje vůči své konkurenci. To ovšem vyžaduje i větší vnímavost zákazníků, která dle mého názoru prozatím v České republice nedosahuje úrovně některých zemí západní Evropy. Společenská odpovědnost firem bude muset ještě vyřešit otázky týkající se její měřitelnosti. To jí umožní patřičnou věrohodnost a skutečně z ní udělá konkurenční výhodu. Tomu by mohla pomoci asociace sdružující takové firmy, které chtějí zavádět ve svých podnicích CSR, ustanovit nezávislou instituci vyhodnocující kvalitu zavedených prvků společenské odpovědnosti firem jednotlivých podniků a v očích zákazníků se tak skutečně vymezit vůči ostatním firmám. Požadavky na to, jaká by měla být kritéria, lze již v literatuře vysledovat. Vyžaduje se transparentnost, jasné vymezení vůči reklamě, vedle pozitivních výsledků, uvádět i negativní prvky a nevykazovat jako výsledek dobrovolného zavádění CSR to, co již je povinné ze zákona.

Společenská odpovědnost firem je projevem firemní kultury, která se v ní projevuje prostřednictvím firemních hodnot. Tyto hodnoty mohou vyjadřovat, jak se organizace chová vůči svým zaměstnancům, nejčastěji se pojí s péčí o pracovníky, o jejich rozvoj a vzdělávání. Případně se vztahuje k etickému podnikání, jako významný vidím požadavek transparentnosti organizace. Aktuálním tématem jsou ekologické problémy, na které strategie společenské odpovědnosti firem (CSR) reaguje požadavkem na ekologickou výrobu a používání recyklovaných materiálů.

Nakolik jsou tyto požadavky opodstatněné, může sloužit za příklad havárie japonské jaderné elektrárny Fukušima v březnu 2011, která vyvolala tlak veřejnosti v několika zemích a donutila změnit jejich celkovou energetickou politiku, jako se tomu stalo například v Německu. Tento příklad poukazuje, že společenská odpovědnost firem v praxi reaguje na potřeby veřejnosti a prosazuje firemní hodnoty, prospěšné nejen pro organizaci, ale i pro okolí, ve kterém firma svou činností působí. Tyto hodnoty vytvářejí firemní kulturu, která ovlivňuje postoj zaměstnanců a určuje, jaká pravidla chování jsou od nich očekávána a jaká rozhodnutí mají činit při pracovním výkonu.

CSR je tak komplexním balíčkem hodnot, který je od společensky odpovědné firmy očekáván různými zájmovými skupinami, kterými jsou například zaměstnanci, zákazníci či odborná veřejnost nebo vláda. Koncept CSR je jasně vymezen, vyčleněn a tím také lépe čitelný nejen pro zájemce z řad firem, ale také pro veřejnost a zákazníky, kteří mají nezkreslenou představu o tom, jaké aktivity firma v této oblasti podnikla. V některých případech tak mohou být na managementu tyto nároky zaměstnanci legitimně požadovány.

Předpokládám, že v budoucnosti již budou na organizaci kladeny větší nároky na požadavek respektování společenské odpovědnosti firem, kterou však bude podnik naplňovat jen v případě, že výsledek bude objektivně posuzovatelný a prokázanou kvalitou tak na sebe bude moci upozornit spotřebitele.

5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BATEMAN, Tom. *Thinking About Corporate Social Responsibility*. [online]. Transparency international, 2003. 24 s. [cit. 2010-04-15]. Dostupné z <<http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf>>.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DEAL, Terrence., KENNEDY, Allan. *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing, 1984. 232 s. ISBN 0-201-10287-0

DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7

HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace. Software lidské mysli. (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. 1. vyd. Praha : Filozofická fakulta UK, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. 180 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

LUKAŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6

NOVÝ, Ivan a kol. *Interkulturální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava : DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura : konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X

PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě : nástroje a metody ; etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 166 s. ISBN 978-80-247-1621-3

ROBBINS, Stephen, P. *Management*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1

TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. [online]. 2004. 58 s. [cit. 2010-04-18]. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>