

UNIVERZITA KARLOVA v PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY a PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2005-2008

Lenka Belancová

Organizační kultura

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlášení autora

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

(datum, podpis autorky)

Obsah:

0 Úvod.....	5
1 Vymezení pojmu organizační kultura	6
1.1 Definice kultury	6
1.2 Organizační kultura.....	7
1.3 Přístupy k popisu organizační kultury.....	8
2 Obsah a struktura kultury	9
2.1 Prvky kultury.....	9
2.2 Scheinův model organizační kultury.....	11
2.3 Cibulový diagram.....	12
3 Typologie organizačních kultur	13
3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	13
3.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho	15
3.3 Kompasový model Wendy Hall	16
3.4 Dimenze organizačních kultur	18
3.5 Síla organizační kultury a subkultury	19
3.6 Dílčí závěr	20
4 Adaptace jedince na organizační kulturu	21
5 Utváření firemní kultury	23
5.1 Vliv zakladatele.....	23
5.2 Organizační kultura, struktura a strategie	24
5.3 Ostatní vlivy	25
5.4 Vliv národní kultury.....	26
5.4.1 Hofstedeho dimenze kultur	26
5.4.1.1 Vzdálenost moci.....	27
5.4.1.2 Kolektivismus versus individualismus.....	28
5.4.1.3 Feminita versus maskulinita.....	28
5.4.1.4 Vyhýbání se nejistotě.....	29
5.4.1.5 Dlouhodobá – krátkodobá orientace	30
5.4.2 Vliv národní kultury v mezinárodních organizacích.....	31

5.4.3 Dílčí závěr	33
6 Mezinárodní organizace a jedinec.....	34
6.1 Interkulturní kompetence	34
6.2 Interkulturní trénink	35
6.3 Dílčí závěr	37
7 Organizační kultura a personální řízení	38
7.1 Organizační kultura a vedení lidí	38
7.2 Organizační kultura a personální činnosti.....	39
7.3 Změna organizační kultury	41
7.4 Dílčí závěr	42
8 Organizační kultura DHL.....	43
8.1 Představení firmy	43
8.2 Zařazení z hlediska typologie.....	43
8.3 Obsah a prvky organizační kultury DHL	44
8.4 Nositelé organizační kultury DHL	47
8.5 Adaptace jedince na organizační kulturu ve společnosti DHL	47
8.6 Projevy organizační kultury DHL v personálních činnostech	49
9 Závěr	50
10 Soupis bibliografických citací.....	52
11 Bibliografie	54
12 Přílohy	55

0 Úvod

Pojem organizační kultura se stal módním fenoménem, který v 80. letech 20. století podnítily práce spojující organizační kulturu s úspěchem firmy. To však nebude hlavním předmětem této práce, ačkoliv se tématu organizační kultury jako nástroje k dosažení větší efektivity firmy také zmíním.

Můj osobní zájem o tematiku organizační kultury podnítily pracovní zkušenosti z různých firem, které měly zcela odlišné organizační kultury. Překvapilo mě, jak odlišně se mohou lidé v jiných firmách chovat, myslet a jak může být preferováno a odměňováno odlišné pracovní chování. Příčinou je právě jiná organizační kultura.

V této práci obecně popíšu organizační kulturu, shrnu základní pojmy organizační kultury, z jakých prvků se skládá, jakou má strukturu, jakým způsobem je utvářena a jaké existují základní typologie organizačních kultur. Věnovat bych se chtěla zejména národnímu aspektu organizační kultury, který dle mého názoru v dnešní době nabírá stále většího významu. Dnes mnoho firem expanduje za hranice svého státu a pracovní síla je stále častěji najímána i ze zahraničí. Při popisu organizační kultury je tedy nutné brát zřetel i na národní rovinu organizační kultury a důsledky, které pro ni ze styku s různými národními kulturami vyplývají.

V další části bych se chtěla věnovat popisu toho, jak se organizační kultura projevuje v praxi, jaké má praktické důsledky pro personální řízení a popíšu konkrétní organizační kulturu ve firmě DHL Information Services (Europe), s.r.o. (dále jen DHL), ve které jsem pracovala.

1 Vymezení pojmu organizační kultura

1.1 Definice kultury

Definovat natolik abstraktní pojem, jakým je kultura, je obtížné. O tom svědčí i množství definic, které byly vytvořeny. Například Slovník spisovné češtiny uvádí, že je to: „Soubor hodnot vytvořený tělesnou i duševní činností lidí a utvářející lidskou společnost.“ (Červená V. a kol., 2005, s. 155). Velký sociologický slovník definuje kulturu ve svém nejobecnějším významu jako „...specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“. (Maříková H. a kol., 1996, s. 547)

Původní význam slova kultura pochází z latiny a souvisel s obděláváním půdy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17). Později se začal používat v antropologii, kde je chápán jako „...způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování.“ (Lukášová, Nový a kol., 2004 s. 17, podle Adler 1991, s. 15)

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede (2007) chápou kulturu jako mentální naprogramování. Jako vzorec myšlení a inklinace k určitému jednání, kterému se každý jedinec naučil v průběhu života, přičemž většina z toho byla osvojena v raném dětství.

Definice kultury se liší v souladu s různými pohledy na kulturu. Závisí na tom, zda je nahlížena v sociologickém, psychologickém nebo antropologickém rámci.

1.2 Organizační kultura

Pojem kultura byl převzat do teorií managementu, kde se začal používat ve slovním spojení organizační kultura.

Armstrong (2002, s. 199) ji definuje takto: „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.“

Podle Edgara Scheina je to: „...soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčila se natolik, že se mu učí nový pracovník jakožto správnému způsobu chápání organizační skutečnosti, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“ (Bělohávek, 1996, s. 108)

Pokud je tedy kultura souborem sdílených hodnot, idejí a norem chování, pak organizační kultura je ta část kultury (sdílených hodnot, idejí a norem chování), která se projevuje v organizacích v myšlení a projevech jejích členů a jejich výtvorech.

Podobně to popisují Hofstede Geert a Hofstede Gert Jan (2007, s. 20). Ti rozlišují různé vrstvy kultury. Nejširší úroveň představuje úroveň národní, která odpovídá zemi, ve které se člověk narodil, nebo ve které v průběhu svého života žil. Užší úroveň představuje úroveň regionální, národnostní nebo náboženskou. Další úroveň je úroveň rodu, neboli pohlaví. Pak následuje úroveň generace, která odlišuje rodiče a děti, po ní úroveň sociální třídy, jež souvisí se vzděláváním a profesí jedince. Poslední vrstva je úroveň kultury organizace, ve které člověk pracuje.

V této práci se budu především zabývat organizační vrstvou kultury, ačkoliv se dotknu i úrovně národní, protože tyto dvě vrstvy se v dnešních mezinárodních organizacích často stětávají. Nemůžeme však při popisu organizační

kultury nebrat v úvahu ostatní vrstvy, protože každý člen organizace je nositelem všech vrstev kultury, které ho ovlivňují, utváří, a tak zase zpětně působí na organizační kulturu.

1.3 Přístupy k popisu organizační kultury

Stejně jako se liší definice organizační kultury v souladu s tím, jaký aspekt kultury je zdůrazněn, tak také existují přinejmenším dva způsoby, kterými můžeme na organizační kulturu nahlížet. První z nich je interpretativní přístup, který má kořeny v kulturní antropologii a chápe kulturu jako něco, čím organizace je. Podle tohoto přístupu je organizace souhrnem významů, které jsou obsaženy v symbolech. V této teorii se operuje s interpretovaným významem spíše než s objektivní realitou. Z tohoto přístupu vyplývá, že organizační kultura je obtížně měnitelná i popsatelná.

Naproti tomu v rámci objektivistického přístupu je kultura organizace chápána jako něco, co organizace má. Je považována za jednu z objektivních organizačních proměnných. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20, 21). V tomto případě je organizační kultura chápána jako něco, co lze aktivně řídit.

2 Obsah a struktura kultury

2.1 Prvky kultury

Nejmenší jednotky, které určují kulturu, se nazývají kulturní prvky. Zároveň fungují jako indikátory organizační kultury, které nám ji pomáhají zkoumat a identifikovat, a také jako nástroje pro předávání kultury. Lukášová a Nový rozlišují tyto prvky organizační kultury: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury, mezi než patří artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy můžeme zařadit architekturu budov, materiální vybavení firmy a různé propagační materiály. K artefaktům nemateriální povahy patří jazyk, historiky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou přesvědčení o fungování reality, které existují na nevědomé rovině a jsou považovány za nezpochybnitelné.

Hodnoty

Hodnota je něco, co je považováno za významné, hodnoty vyjadřují obecné preference v tom, co je a co není správné, co je důležité a co nikoliv. Hodnoty, které organizace považuje za důležité, jsou často deklarovány v jejím kodexu. Jedním z jeho účelů bývá vytváření image společnosti. Tyto hodnoty jsou také komunikovány zaměstnancům a předkládány jako hodnoty a zásady, které jsou preferovány a budou pozitivně sankcionovány. Očekává se, že se s nimi zaměstnanci ztotožní. Pokud však hodnoty nejsou v souladu se základními předpoklady, které se nacházejí v rovině nejobtížněji měnitelné, může dojít k rozporu mezi hodnotami deklarovanými a skutečně zastávanými.

Postoje

Postoje vyjadřují negativní nebo pozitivní vztah k určitému subjektu a mají hodnotící charakter.

Normy chování

Normy chování jsou všeobecně přijímaná nepsaná pravidla, která určují, jaké chování je přijatelné a jaké nikoliv. Týkají se různé oblasti pracovního života, například stylu práce, oblékání, způsobu jednání se zákazníky i komunikace všeobecně. Chování, které těmto normám odpovídá, je potom skupinou akceptováno, chování, které jim neodpovídá, je naopak sankcionováno nepřijetím do skupiny.

Jazyk

Každá organizace má svůj specifický jazyk, který používá a který ji odlišuje od ostatních. Jazyk odráží všeobecně sdílené hodnoty a také míru neformálnosti vztahů.

Historiky a mýty

Historiky jsou do různé míry přikreslené skutečné události, které se v organizaci odehrály a které se v ní vyprávějí. Historiky přinášejí informace o hodnotách a normách akceptovaných v organizaci a zároveň slouží jako nástroj předávání kultury.

Mýty jsou určité způsoby uvažování, které objasňují určité chování v organizaci. Nemají však žádný racionální základ nebo reálný podklad.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování. Mezi zvyky patří například různé druhy oslav (narozenin, vánočních večírků, oslav při odchodu do důchodu), ale také zvyky při řešení problémů. To se může týkat třeba způsobu, jakým se v určitých případech postupuje.

Rituály jsou v podstatě totéž co zvyky, ale navíc mají symbolickou hodnotu. Jedná se například o rituály zdravení.

Ceremoniály jsou slavnostní události konané při významných příležitostech, obsahují emocionálně zabarvené projevy a aktivity. Jejich účelem je posílení vnitřní integrity a pocitu sounáležitosti.

Hrdinové

Hrdinové ztělesňují vzory chování, které jsou preferovány. Poskytují tak model, který je možné napodobit.

Artefakty materiální povahy

Architektura budov, vybavení kanceláří, používané technologie, propagační materiály, to vše také odráží organizační kulturu. Mohou odlišovat firmu od ostatních, ale také poukazovat na její finanční možnosti a tím i výjimečnost. Příkladem mohou být fontánky na recepci a LCD obrazovky na chodbách.

2.2 Scheinův model organizační kultury

Edgar Schein vytvořil model organizační kultury vrstvený do tří rovin. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26-27). Tyto tři roviny jsou rozděleny podle toho, na kolik se jednotlivé projevy kultury manifestují navenek a jak jsou z vnějšku pozorovatelné. Jsou to:

- artefakty
- zastávané hodnoty, pravidla a normy chování
- základní předpoklady

Artefakty jsou vnější projevy kultury a jsou nejsnáze pozorovatelné. Tato rovina kultury je také nejlépe měnitelná, ale sama o sobě bez znalosti hlubších rovin kultury neumožňuje její hlubší poznání.

Jak již bylo řečeno výše, hodnoty označují preference toho, co je správné a důležité. Mají spolu s normami určující a regulující funkci. Hodnoty fungují na vědomé úrovni.

Základní předpoklady jsou Scheinem považovány za jádro kultury. Jsou její neuvědomovanou částí, jsou proto velmi odolné vůči změně. Člověk se vyhýbá jejich změně, protože to znamená narušení zafixovaných představ a vede to k úzkosti. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27)

2.3 Cibulový diagram

Geert Hofstede a Jan Gert Hofstede (2007, s. 17) popisují podobný model kultury. Nahlíží na kulturu jako na vrstvy cibule, podobně jako Schein ji člení na vnitřní a vnější vrstvy. Na rozdíl však od Scheina nerozlišují hodnoty a základní předpoklady, ale právě hodnoty podle nich představují nejvíce zvnitřněnou a integrovanou součást kultury, která je rezistentní vůči změně a není přímo pozorovatelná. Můžeme ji pozorovat jen nepřímo na základě ostatních vrstev, které souhrnně nazývají praktiky. Patří mezi ně rituály, hrdinové a symboly.

Jako vnější vrstvu uvádějí symboly, se kterými Schein nepracuje. Popisují je jako slova, gesta, obrazy či předměty, které mají pro příslušníky určité kultury konkrétní významy.

Modely kultur jiných autorů jsou podobné. Liší se jen ve vymezení jednotlivých složek a počtu rovin, všichni se však shodují na tom, že kultura se skládá z více dimenzí, má tedy více či méně pozorovatelné části.

3 Typologie organizačních kultur

Ke snadnějšímu popisu a porozumění různých organizačních kultur slouží typologie, které identifikují typické obsahy organizačních kultur. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 76) rozlišují tři základní skupiny typologií:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Příkladem typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře je typologie R. Harrisona a Ch. Handyho. Roger Harrison vymezil čtyři typy organizačních kultur: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na práci Harrisona později navázal Charles Handy.

Kultura moci

V tomto typu kultury má dominantní postavení jedinec nebo jedinci stojící v centru organizace, kteří mají největší rozhodovací pravomoce. Mezi nimi se koncentruje nejvíce informací. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle dosažených výsledků spíše než podle nástrojů, kterými jich bylo dosaženo.

Kultura moci vyhovuje lidem orientovaným na moc, jiným lidem se však může zdát příliš drsná. Hlavní riziko kultury moci spočívá v tom, že její úspěch závisí na jedincích stojících u moci. Ohrozit ji rovněž může velikost organizace nebo její geografická rozlehlost.

Organizační strukturu tohoto typu kultury představuje pavučina. Bývá častá u zločineckých organizací, v malých nebo rodinných firmách, a také ve společnostech zabývajících se obchodem a financemi.

Kultura rolí

V organizacích s kulturou rolí jsou důležitá pravidla a postupy. Role každého zaměstnance je přesně vymezena popisem práce a určením odpovědností. Chování odpovídající této roli je potom od zaměstnance přesně vyžadováno.

Organizační strukturu tohoto typu kultury představuje řecký chrám, kde trojúhelníkový štít znázorňuje nejvyšší management firmy. Síla organizace spočívá na základních pilířích, které představují specializované funkce.

Kultura rolí bývá úspěšná v předvídatelném prostředí s dlouhým životním cyklem výrobku, kde je specializace a odbornost důležitější než inovace. Tato kultura vyhovuje lidem, kteří netouží po moci, ale spíše po profesní odbornosti. Příkladem společností s kulturou rolí jsou státní správa, armáda a velké komerční organizace.

Kultura úkolů

Kultura úkolů je orientována na projekty a úkoly, které mají být splněny. Strukturu v organizacích s tímto typem kultury představuje síť, pravomoce jsou spojeny s odborností.

Síťová organizace je pružná vzhledem k tomu, že každá skupina či tým disponuje určitou rozhodovací silou. Uznávané principy jsou orientace na výsledky, skupinová práce a respekt založený na schopnostech spíše než na věku nebo postavení.

Kultura úkolů se osvědčila tam, kde je nezbytná pružnost. Tržní prostředí je nejisté, životní cyklus produktu krátký a konkurence vysoká. V organizacích tohoto typu je ceněna kreativita a rychlost. Typickým příkladem organizací, kde obvykle funguje kultura zaměřená na úkoly, jsou reklamní agentury.

Kultura osob

V kultuře osob je podle Charlese Handyho organizace znázorněna jako shluk, v němž žádný jedinec nemá dominantní postavení, vztahy jsou víceméně partnerské a rovnocenné. Vzniká tam, kde se několik jedinců rozhodne sdílet náklady na provoz.

3.2 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho je příkladem typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Podle Deal a Kennedyho je nejsilnějším determinantem kultury organizace širší podnikatelské prostředí, ve kterém firma funguje. Mezi konkrétní aspekty tohoto trhu patří míra rizika a rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Pomocí těchto aspektů lze definovat čtyři základní typy kultury, a to kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu.

Kultura drsných hochů

Tato kultura se objevuje u firem ve vysoce rizikovém prostředí s rychlou zpětnou vazbou. Lidé v takových organizacích jsou výkonní individualisté zvyklí hodně riskovat, ale nejsou příliš dobrými týmovými hráči. V takových firmách je znatelná soupeřivost a napětí.

Kultura tvrdé práce

Kultura tvrdá práce je typická pro firmy, které podnikají v prostředí s nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou. V této kultuře je na rozdíl od kultury drsných hochů kladem důraz na týmovou práci, zároveň také na aktivitu a zábavu.

Tato kultura se často objevuje u prodejních organizací, zejména se specializací na podomní prodej orientovaný na masového konzumenta. V těchto organizacích je pro úspěch důležitý objem a množství, preferovanou hodnotou je zaměření se na zákazníka. Kultura tohoto typu vyhovuje aktivním lidem zaměřeným na výkon.

Kultura sázky na budoucnost

V takových firmách, kde existují velká rizika a zpětná vazba je pomalá, se často objevuje kultura sázky na budoucnost. Příkladem jsou letecké, farmaceutické nebo naftařské společnosti, které investují obrovské částky, jejichž návratnost se projeví až po dlouhé době.

Pro lidi z těchto kultur je charakteristická schopnost respektovat hierarchii a autoritu, dokáží spolupracovat a pracovat pod tlakem velké odpovědnosti. Jsou také individualističtí, ale nepotřebují nutně rychlou zpětnou vazbu. Ta bývá v těchto firmách až několikaletá. Podobně i kariérový postup ve společnostech tohoto typu je velmi pomalý.

Procesní kultura

Tato kultura je typická pro organizace s nízkým rizikem a velmi pomalou nebo žádnou zpětnou vazbou. Jsou to například banky, pojišťovny a státní správa. V těchto kulturách je důležitější způsob, jak se věci dělají, než to, co se dělá.

Uznávanými hodnotami v procesních kulturách jsou přesnost a zaměřenost na detaily. Pro organizace s tímto typem kultury jsou charakteristické dlouhé schůze a formality. Procesní kultuře vyhovuje stabilní prostředí, chybí jí však pružnost.

3.3 Kompasový model Wendy Hall

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace jsou zaměřeny na chování organizace na trhu vůči jiným organizacím a ke svým vlastním zaměstnancům. Z těchto typologií zmíním kompasový model Wendy Hall.

Tato typologie podle autorky popisuje charakteristické chování v rámci národních kultur, ale také v rámci jednotlivých společností a vychází ze dvou dimenzí, z asertivity a citlivosti.

Dimenze asertivity představuje míru rozhodnosti, průbojnosti a prosazování svého, dimenze citlivosti ukazuje na míru přátelskosti. Pro organizace s vysokou mírou asertivity jsou typické projevy jako například individualismus, kontrola, průbojnost, autoritativnost, útočnost, rychlost a rozhodnost. Pro společnosti s vysokou mírou citlivosti zase senzitivnost, loajálnost, důvěřivost, smysl pro týmovou práci a orientace spíše na lidi než na úkoly. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 84-89)

Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři typy organizačních kultur, které se nazývají styl severní, jižní, východní a západní.

Severní kulturní styl je málo asertivní a málo citlivý. Je pro něj charakteristická důkladnost a metodičnost, rozhodnutí jsou přijímána na základě faktů, emoce účastníků ustupují do pozadí. Firmy tohoto typu postupují obezřetně, vyhýbají se ukvapeným rozhodnutím, je pro ně příznačný pomalý a stabilní úspěch.

Jižní styl je velmi asertivní a velmi citlivý. Firmy tohoto typu jsou dynamické, upřednostňují spontánní rozhodování založené na instinktu, bývají nezávislé a kreativní, čelí rády rizikům a výzvám.

Východní styl je málo asertivní a vysoce citlivý. Je pro něj příznačná orientace na vztahy spíše než na úkoly. Upřednostňovanými hodnotami jsou harmonie v týmu, zachování respektu a prestiže. Rozhodnutí jsou přijímána na základě konsensu. Společnosti s tímto kulturním stylem se vyhýbají riziku.

Západní styl je vysoce asertivní a vysoce citlivý. Tento styl se orientuje více na úkoly než na lidi, emoce nejsou vítány. Rozhodování probíhá na základě faktů a kvantitativních ukazatelů. Firmy tohoto typu jednají velice přímo.

3.4 Dimenze organizačních kultur

Hofstede Geert a Hofstede Gert Jan (2007, s. 221 – 224) určili šest dimenzí organizačních kultur, které slouží k popisu a určení kultur v organizacích. Tyto dimenze jsou:

- orientace na proces versus orientace na výsledky
- orientace na zaměstnance versus orientace na práci
- parochiální versus profesionální dimenze
- otevřený versus uzavřený systém
- volné versus tuhé řízení
- normativní versus pragmatický přístup

Při orientaci na proces je důležitější to, jak se věci dělají, při orientaci na výsledky záleží více na výsledku. Orientace na proces se shoduje s procesní kulturou v typologii Deala a Kennedyho, orientace na výsledky zase s úkolovou organizační kulturou Harrisona a Handyho. Nelze jednoznačně říci, co je lepší, to se odvíjí především od předmětu podnikání organizace. Například výrobní oddělení farmaceutické firmy bude s největší pravděpodobností orientováno na proces a jiná orientace by ani nebyla v tomto případě žádoucí.

V organizacích, které jsou orientovány na zaměstnance, mají zaměstnanci pocit, že je brán ohled na jejich problémy a že rozhodnutí jsou činěna kolektivně. V organizacích orientovaných na práci jsou předmětem zájmu víceméně pouze pracovní úkoly.

Dimenze parochiální versus profesionální vyjadřuje orientaci na podnik versus orientaci na profesi. Lidé z parochiálních organizačních kultur se více ztotožňují s firmou a předpokládají, že se o ně v budoucnosti postará, zatímco příslušníci profesionálních kultur považují svůj soukromý život za svoji vlastní záležitost a přemýšlejí o své budoucnosti sami za sebe a daleko dopředu. Tato dimenze koreluje se vzděláním zaměstnanců, ale souvisí také s národností. Například japonské společnosti bývají velmi parochiální.

Do otevřené společnosti je snadné vstoupit, k adaptaci stačí jen několik dní. Naopak do uzavřené společnosti se hodí jen někdo a noví zaměstnanci potřebují více než jeden rok, aby zapadli.

Otevřené podnikové kultury jsou typické pro velké podniky s množstvím mladých lidí (Nový a kol., 1996, s. 38).

Dimenze volné versus tuhé řízení je spjata s mírou kontroly a počtem pravidel, které je nutno dodržovat.

Poslední dimenze je spojená s orientací na zákazníka. Normativní společnosti kladou důraz na dodržování podnikových předpisů, pragmatické naopak uspokojení potřeb zákazníka.

3.5 Síla organizační kultury a subkultury

Uvedené typy organizačních kultur se málokdy vyskytují v čisté podobě. Často různá oddělení z jedné firmy inklinují k určitým typům kultury, které se mohou lišit od kultury celé organizace. Ty se nazývají subkultury. Jak uvádí Deal a Kennedy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 81), marketingová oddělení firem mají tendenci ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky zase ke kultuře sázky na budoucnost a ekonomické útvary projevují rysy procesní kultury.

Na rozvoj subkultur mají vliv i věk a osobnostní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie, prostorová vzdálenost a zejména síla organizační kultury.

Síla organizační kultury určuje, nakolik je organizační kultura celistvá a kompaktní, nakolik je myšlení všech členů organizace konzistentní. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32, 33)

Výhodami silné organizační kultury jsou silnější pocit identifikace zaměstnance vzhledem k firmě (Nový a kol., 1996, s. 32) a jednoznačný rámec, který určuje, jak se v určitých konkrétních situacích chovat. Tento rámec zvyšuje efektivitu firmy, protože zaměstnanci nemusí tápat v tom, co se od nich očekává. (Deal T., Kennedy A., 1982, p. 15) Jako nevýhody lze uvést určitou uzavřenost a odmítavost ke všemu novému, tendenci ke konformitě. (Nový, 1993, s. 26, 27)

3.6 Dílčí závěr

Uvedené typologie jsou příklady základních typologií organizačních kultur. Harrison a Handy uvádějí jako determinant organizační kultury její strukturu, Deal a Kennedy tržní prostředí, ve kterém organizace podniká. Podle mého názoru je organizační struktura především určena tržním prostředím a oborem podnikání. Například ve společnostech provozujících svoji činnost v oboru s rychle zastarávajícími technologiemi a s velkou závislostí na vysoké odbornosti svých zaměstnanců bude těžko fungovat kultura moci s centralizovanou organizační strukturou. Prvotním determinantem tedy zůstává tržní prostředí, jak uvádějí Deal a Kennedy. Prvkům, které mají vliv na utváření organizační kultury, se ještě budu podrobněji věnovat v kapitole 5.

Wendy Hall používá analogii chování organizace s chováním jednotlivce. Její typologie trochu připomíná národní dimenze kultur Geerta Hofstedeho, které budu rozebírat v kapitole 5.4. Její pojmenování čtyř základních typů organizačních kultur (severní, jižní, východní a západní) však nemá souvislost s geografickým rozmístěním, ale vychází z určitých národních charakteristik.

Ze zmíněných typologií se nejvíce přikláním k typologie Geerta a Jana Gerta Hofstedových. Vzhledem k tomu, že tato typologie pracuje se šesti dimenzemi, umožňuje největší variabilitu popisu, zatímco první tři zmiňované typologie pracují jen s jednou nebo dvěma determinanty organizační kultury.

4 Adaptace jedince na organizační kulturu

Noví zaměstnanci se učí organizační kultuře v tzv. adaptačním procesu. Během něho poznávají, jaké chování, postoje a hodnotový systém je žádoucí. Adaptační proces může být více či méně řízený. Řízený a plánovitý adaptační proces představují různé školicí programy, které objasňují historii a významné vývojové etapy organizace a proklamované hodnoty. Součástí tohoto procesu bývá setkání zaměstnanců s úspěšnými pracovníky nebo managementem firmy. Tento formální způsob adaptace bývá běžnější ve velkých organizacích. Malé společnosti většinou dávají přednost zaučení nového pracovníka pomocí někoho zkušenějšího.

Přesto i v případě použití formálního adaptačního procesu jsou neformální procesy velmi důležité, a právě díky nim může nový zaměstnanec pochopit, co se od něj očekává.

Délka adaptačního procesu je závislá na síle kultury organizace a na počátečním souladu individuálního hodnotového systému jedince s kulturou organizace. Ne vždy se však jedinec organizační kultuře přizpůsobí úplně. Na kulturu organizace se lze adaptovat do určité míry.

Brown identifikoval čtyři typy reakcí na organizační kulturu:

- Jednoznačné dodržování. V případě jednoznačného dodržování chování zcela koresponduje s normami organizace.
- Napjaté dodržování. Zaměstnanci mají zdánlivě konformní chování s normami organizace, ale mají jisté výhrady, které se projevují například vtipy na kulturu organizace nebo její zastánce.
- Utajené nedodržování. To znamená, že jedinec navenek souhlasí s normami organizace, ale nedodržuje je v případě, kdy není viděn nebo nemůže být postižen.

- Otevřené nedodržování. V jeho případě zaměstnanec veřejně dává najevo, že nezastává hodnoty příslušné organizace. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37 - 40)

5 Utváření firemní kultury

V této části vysvětlím, jaké vlivy mají podíl na utváření organizační kultury. Mezi vlivy, které působí vznik určité konkrétní kultury patří vliv zakladatele, struktura, délka trvání organizace, vnější podnikatelské prostředí a bezesporu také národní kultura.

5.1 Vliv zakladatele

Armstrong (2002, s. 201) uvádí, že kultura je formována vůdčími osobnostmi v organizaci. Podobně i Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 35) přisuzují vlivu zakladatele a vůdce zásadní vliv. Zakladatel má zpravidla nějakou vizi, vlastní základní předpoklady a hodnoty, které kulturu formují zejména v jejím zrodu. Tyto hodnoty jsou předávány a sdíleny počáteční skupinou lidí, kteří je sdílejí spolu se zakladatelem.

Management organizace potom tuto kulturu dále předává. Žádoucím se stanou takové hodnoty a chování, které nadřízený akceptuje a odměňuje. Principy, které se při utváření kultury uplatňují, jsou redukce úzkosti a pozitivní posilování. Reakcí na vznikající problémy je hledání řešení, které bude fungovat a umožňovat tyto situace zvládat a také jim předcházet. Chování, které se osvědčilo, je potom opakováno, protože se ukázalo, že vede k žádoucím výsledkům. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37).

Jak vyplývá z Scheinovy definice organizační kultury, kterou jsem uvedla v kapitole 1.2, kultura je soubor představ a způsobu myšlení, kterému se učí nově příchozí zaměstnanci. Nositelem, (ale nejen nositelem, nýbrž i spoluvůrcem) této kultury jsou tedy později všichni zaměstnanci, od kterých ji nově příchozí zaměstnanci přebírají. Management může určitou kulturu vytvořit a deklarovat, ale pokud se s ní všichni zaměstnanci neztotožní na úrovni základních představ a předpokladů, bude se

skutečně předávaná kultura lišit od té deklarované. Kolegové vytváří systém sociální kontroly a žádoucím chováním a jednáním se stane takové chování a jednání, jaké bude v kolektivu akceptováno.

5.2 Organizační kultura, struktura a strategie

Jak již vyplývá z typologie Harrisona a Handyho, existuje spojitost mezi kulturou a strukturou organizace. Otázka je, jaká je mezi nimi příčinná souvislost.

Harrison a Handy naznačují, že konkrétní typ kultury vznikne z určitého strukturálního uspořádání. Spojovat však takovým úzkým způsobem strukturu a kulturu je značně zjednodušující. Navíc na tvorbu struktury mají vliv i jiné determinanty, například velikost organizace, povaha předmětu podnikání a podobně.

Pokud však chápeme organizační kulturu jako prvotní determinant ostatních dějů ve firmě, pak spíše organizace s určitou kulturou tíhnou k vytváření podobných struktur. Lukášová a Nový uvádějí, že organizační kultura, struktura a strategie působí ve vzájemných interakcích (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 41). K tomuto názoru bych se přikláněla. Struktura a kultura na sebe vzájemně působí. Například podle Brookse (2003, s. 159) je organizační struktura „...způsob, jakým je organizace konfigurována do pracovních skupin a do vztahu podávání zpráv a do pravomocí, které spojují jednotlivce a skupiny dohromady,...má hlavní podíl na efektivitě, se kterou jsou jednotlivci a skupiny schopny komunikovat mezi sebou.“ To, jakým způsobem se ve firmě komunikuje, je součástí organizační kultury a z této definice vyplývá, že struktura ovlivňuje komunikaci. Nevhodná struktura tedy může být v protikladu s kulturou organizace a vhodná struktura ji naopak může podpořit.

Podle mnoha autorů je kultura podřízena strategii. Kultura skutečně musí respektovat podnikatelský plán. Strategie je však záležitostí lidí, kteří jsou nositeli určitých hodnot a názorů, jsou nositeli kultury organizace, což opět ukazuje na vzájemný vztah strategie a kultury.

5.3 Ostatní vlivy

Jako další prvky, které ovlivňují a formují kulturu, uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 35, 36, 41) vliv podnikatelského prostředí, profese a délku trvání organizace.

Určité podmínky na trhu, například míra konkurence, požadavky spotřebitelů či délka životního cyklu výrobku nutí firmy zaujímat určité základní předpoklady, které jsou v podstatě těžištěm kultury. Kultura tak reaguje na podnikatelské prostředí.

Délka trvání organizace má rovněž vliv na kulturu. V počáteční fázi existence organizace je kultura zdrojem identity, významnou roli hraje zakladatel firmy, vztahy ve firmě bývají neformální. Pro přežití a úspěch organizace je důležitá přizpůsobivost a pružnost.

V tzv. středním věku organizace, kdy je firma zavedená, potřebuje udržet svou situaci na trhu. S růstem organizace se však často ztrácejí původní společné cíle, vznikají subkultury, dá se říci, že organizace prochází určitou krizí identity.

V poslední fázi, ve fázi organizační zralosti, nastává stagnace. Organizace má tendenci bránit svoji kulturu, uctívat minulost a tradici, protože jsou pro ni zdrojem identity a sebevědomí.

Za zmínku stojí podotknout, jaký význam v podnikové kultuře hraje oddělení lidských zdrojů. Pokud se přímo na vytváření kultury strategicky nepodílí, tak je především nositelem této kultury. Vypracovává dokumenty, které ji manifestují v materiální podobě, vytváří v souladu s touto kulturou a strategií firmy nástroje personálního řízení, jako třeba systémy hodnocení, kritéria přijímání apod.

5.4 Vliv národní kultury

Jak jsem uvedla již v kapitole 1.2, kultura má několik vrstev. Kulturu organizace bezesporu ovlivňuje národní rovina. Podle Hofstedeho Geerta a Hofstedeho Jana Gerta (2007) je tedy národní rovina tím nejjobecnějším determinanem, po kterém následuje rovina regionální, národnostní nebo náboženská. Nový a kol. (1996) naopak uvádí, že náboženský okruh je širší než okruh národní. Rozdíl je v tom, jak zmínění autoři tuto rovinu chápou. Nový má na mysli takové okruhy, jako je kultura křesťanská, muslimská nebo buddhistická, které zahrnují a ovlivňují více národů. Hofstede Geert a Hofstede Jan Gert mají zase na mysli kulturně a nábožensky odlišné regiony v rámci jednoho státu.

Přestože v dnešní době, a zejména v určitých částech světa, ztrácí náboženství svůj původní význam, jeho vliv působil na vznik kultur a formoval jejich základní ideje a hodnoty, které jsou stále v kulturách národů zakotveny, aniž by jejich původ byl uvědomován nebo ne. Příkladem může být uznávání jedince a jeho svobody v evropských kulturách a nadindividuálního celku ve východoasijských kulturách. (Nový a kol., 1996, s. 20, 21). Ačkoli je těžké odlišit, zda určité náboženství mělo za následek přijetí nějakých hodnot, nebo jestli důsledkem již existujících hodnot ve společnosti bylo přijetí daného náboženství. (Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007)

Pokud tedy chceme porozumět tomu, co je příčinou charakteristiky určité organizační kultury, musíme vzít v úvahu národní vliv.

5.4.1 Hofstedeho dimenze kultur

Gert Hofstede (Hofstede Geert, Hofstede Jan Gert, 2007) na základě výzkumu zaměstnanců společnosti IBM pracujících ve více než padesáti zemích světa definoval pět dimenzí, ve kterých se národní kultury liší. Tyto dimenze nazval vzdálenost moci, kolektivismus versus individualismus, feminita versus maskulinita, vyhýbání

se nejistotě a dlouhodobá versus krátkodobá orientace. Tato dimenze byla přidána později a reflektuje východoasijské kultury.

5.4.1.1 Vzdálenost moci

Dimenze vzdálenost moci vyjadřuje, jakým způsobem se ve společnosti zachází s nerovnostmi. Hofstede Geert a Hofstede Gert Jan ji definují jako: „...rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně.“ (Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 45) To se pak v organizacích projevuje v tom, nakolik mají k sobě blízko nadřízení a podřízení, a také tak, jak snadno se podřízení na nadřízeného obrací a jak snadno mu odporují. Chování, které se v určitých kulturách považuje za normální, může být v jiných kulturách interpretováno jako drzost.

V zemích s velkou vzdáleností moci se nadřízení a podřízení považují za existenciálně nerovné. Od podřízených se očekává, že budou dělat pouze to, co se jim řekne. Tyto organizace bývají velmi centralizované a také vykazují velké mzdové rozdíly mezi vrcholem a základnou organizace. Nadřízení mají obvykle právo na privilegia.

V organizacích v zemích s malou vzdáleností moci se podřízení a nadřízení považují za existenciálně rovné. Organizační hierarchie je chápána jen jako pomůcka důležitá pro chod organizace. Vyplývá z rolí, které se mohou změnit. Organizace v těchto zemích projevují větší decentralizaci, rozpětí platů mezi vrcholem a základnou není tak výrazné. Privilegia pro výše postavené v hierarchii organizace jsou něčím nežádoucím, všichni používají stejná parkoviště, toalety a jídelny.

Mezi národy, které vykazují vysoký index vzdálenosti moci, patří například Malajsie, Guatemala, Filipíny, Mexiko a Venezuela. Mezi země s nízkým indexem moci patří naopak Nový Zéland, Dánsko, Izrael a Rakousko. Česká republika vykazuje průměrný index vzdálenosti moci (více příloha A).

5.4.1.2 Kolektivismus versus individualismus

V individualistických společnostech převládá zájem jednotlivce nad zájmem skupiny, v kolektivistických společnostech naopak převažuje zájem skupiny nad zájmem jednotlivce. V kolektivistických společnostech je „já“ chápáno jako součást skupiny, nikdy ne odděleně.

V organizacích těchto kultur je vztah zaměstnavatel - zaměstnanec podobný vztahům v rodině, kde ochrana je výměnou za loajalitu. Vztahy jsou důležitější než úkol a bere se velký ohled na zachování tváře. Není radno říkat věci, které by poukázaly na něčí chybu nebo by způsobily narušení vztahů.

V individualistických společnostech je zaměstnanecký vztah chápán jako čistě obchodní transakce, výměna zaměstnání při nalezení výhodnějších podmínek není ničím neobvyklým. Je běžné říkat svůj vlastní názor a při diskuzích vystupovat jako jedinec.

Mezi země s nejvyšším indexem individualismu patří USA, dále pak Austrálie, Velká Británie, Kanada, Holandsko, Nový Zéland nebo Dánsko. Mezi země s nízkým indexem individualismu patří východoasijské státy jako například Thajsko, Taiwan, Vietnam nebo země ve Střední Americe: Venezuela, Panama, Ekvádor a Guatemala. Česká republika na této škále nachází přibližně uprostřed (více příloha B).

5.4.1.3 Feminita versus maskulinita

Tato dimenze vyjadřuje míru prosazování. Maskulinní hodnoty jsou průbojnost, soutěživost, mezi femininní patří naopak podpora, smysl pro lidské vztahy a životní prostředí.

Maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny a od mužů se očekává, že budou průbojní a budou zajišťovat materiální zdroje, ženy budou mírné a orientované na kvalitu života. Femininní společnosti jsou takové, kde se rodové role překrývají a od obou pohlaví se očekává mírnost a zaměřenost na vztahy.

Organizace maskulinních zemí odměňují zaměstnance na základě výsledků, femininní spíše podle rovnosti. Ve femininních společnostech se preferuje řešení konfliktu kompromisem nebo vyjednáváním. Velmi maskulinní země jsou Slovensko, Japonsko, Rakousko nebo Venezuela, mezi země femininní patří Thajsko, Dánsko, Holandsko, Norsko a Švédsko. Česká republika je průměrně maskulinní (více příloha C).

Nový a kol. (1996) uvádí, že Česká republika je vysoce maskulinní, ale zde se může jednat o zkreslení, které vzniklo jiným výběrem vzorku. Nový uvádí, že testovaný vzorek byl vybrán z českých manažerů, což samo o sobě předpokládá vysokou maskulinitu.

5.4.1.4 Vyhýbání se nejistotě

Dimenze vyhýbání se nejistotě vyjadřuje skutečnost, jak se lidé cítí v nejednoznačných situacích. Lidé v zemích s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě v takových situacích cítí úzkost a tuto úzkost redukují vytvářením pravidel, která upravují pokud možno co největší počet možných vzniklých situací. Lidé v zemích s nízkým indexem vyhýbání se nejistotě tak velkou potřebu pravidel nemají, nejednoznačné situace jsou spíše akceptovány.

Proto mají organizace v zemích s vysokým vyhýbáním se nejistotě mnoho formálních předpisů a pravidel oproti zemím, které ho mají nízký, kde je dokonce určitý chaos často pokládán za podmínku tvořivosti.

Mezi země s vysokým indexem vyhýbání se nejistotě patří například Řecko, Portugalsko, Guatemala nebo Francie. Nízký index vykazují Velká Británie, Irsko, Hong Kong nebo Švédsko. Česká republika patří k zemím s vyšším indexem vyhýbání se nejistotě (více příloha D).

5.4.1.5 Dlouhodobá – krátkodobá orientace

Tato dimenze zahrnuje na jednom pólu hodnoty jako vytrvalost a šetrnost, což jsou hodnoty zaměřené na budoucnost. Na opačném pólu jsou pak úcta k tradicím a plnění společenských závazků, to jsou naopak hodnoty týkající se současnosti a minulosti.

Nejvyšší hodnotu dlouhodobé orientace mají východoasijské země jako Čína, Hong Kong, Taiwan, Japonsko a Vietnam. Velká Británie, Austrálie, Nový Zéland a Kanada vykazují naopak krátkodobou orientaci. Česká republika se řadí rovněž mezi země s krátkodobou orientací (více příloha E).

Tyto dimenze ukazují, že určité národy inklinují k určitému způsobu myšlení, které ovlivňuje, jaký typ organizačních kultur budou převážně vytvářet. Organizační kultury potom určitým způsobem reflektují národní kulturu.

Všechny tyto popsané dimenze je však potřeba chápat jako jejich extrémní póly. Naměřené hodnoty pro tyto země jsou průměrné, uvnitř zemí se projevují individuální rozdíly, proto i v rámci jedné země existuje určitá variabilita organizačních kultur. Organizační kultura je navíc utvářena více vlivy, jak jsem již uvedla. Přesto národní rovina zůstává jakýmsi základním determinantem, který ovlivňuje myšlení lidí a tím pádem i organizační kultury. Hodnoty sdílené na národní úrovni jsou hluboce zakořeněné, odlišnosti mezi kulturami organizací se nachází až na jiných úrovních kultury.

5.4.2 Vliv národní kultury v mezinárodních organizacích

Množství firem dnes překračuje hranice jednoho státu a stávají se nadnárodními společnostmi. V takových případech dochází ke střetu kultur více národů. Podniky tak stojí před otázkou, jak vyřešit střet vlastní organizační kultury, ve které se odráží kultura zemí jejich původu a kultura zemí, do kterých expandovaly.

Mateřská země má při utváření organizační kultury většinou hlavní úlohu. Je to možné zejména proto, že podniková kultura je postavená spíše na úrovni praktik než hodnot. Organizační pravidla, postupy a symboly tedy bývají pro celou společnost zachovány, je jim však přisuzován jiný význam vzhledem k odlišnému mentálnímu naprogramování lidí z jiných národů. To však takovou společnost drží pohromadě navzdory jiné národní kultuře (Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007).

Při rozšiřování firmy do zahraničí však vždy hrozí riziko kulturního střetu, které závisí mimo jiné na typu expanze. Tím může být tzv. začátek na zelené louce, mezinárodní strategická aliance, společné mezinárodní podnikání, akvizice v cizině a mezinárodní fúze, přičemž nejmenší riziko představuje začátek na zelené louce a největší mezinárodní fúze.

Začátek na zelené louce znamená, že společnost založí v cizině pobočku a buduje ji od samého začátku. Do nové pobočky tak jsou vybíráni takoví zaměstnanci, aby se dobře hodili do kultury společnosti. Kultura pobočky se stává směsicí národních prvků (hodnot) a prvků kultury mateřské organizace (většinou praktik).

Mezinárodní strategická aliance znamená spolupráci mezi již existujícími partnery, přičemž se nezakládá nový podnik. Riziko je omezeno jen na daný projekt, proto i zde je riziko kulturně podmíněného neúspěchu poměrně malé.

Společné mezinárodní podnikání spočívá ve vytvoření nového podniku za použití sdílených zdrojů dvou nebo více partnerů. V případě, že jsou zaměstnanci jednoho z nich přesunuti do jiného podniku, dojde i k přesunu kultury.

Při akvizici v cizině je podnik jako celek koupen někým ze zahraničí. Zde je často snaha podnik násilně integrovat do organizační kultury kupujícího. Případné kulturní střety se řeší silou.

Mezinárodní fúze je obdoba násilného převzetí, ale účastníci mají přibližně stejnou moc, proto případné střety nelze vyřešit silou, kulturní riziko je zde největší. (Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 260 - 261)

Fúze a akvizice vždy představují riziko střetu organizačních kultur, ale existují-li navíc rozdíly i v národních kulturách, je riziko mnohem větší. Čím vzdálenější si jsou národní kultury zúčastněných stran, tím více problémů to přináší. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 67)

Další otázka je, nakolik se bude v mezinárodní společnosti projevovat kulturní vliv původní země.

Nový a kol. (1996) uvádí různé způsoby, jakými mezinárodní společnosti přistupují k utváření organizační kultury. Prvním z nich je kulturní dominance, kde je cílem vytvoření jedné globální podnikové kultury s jednotnými cíly, hodnotami a sociálními normami. Nový uvádí, že „...dceřiné společnosti jsou pak chápány jako neoddělitelné součásti jednotné podnikové kultury, vzniklé v podmínkách mateřské firmy, resp. podnikové centrály, a odpovídající národní kultuře jejího sídla.“ (Nový a kol., 1996, s. 82) To je však v rozporu s tvrzením, které ve své knize předkládají Geert a Jan Gert Hofstedovi (2007), že praktiky v mezinárodní společnosti mohou být stejné, ale hodnoty budou vždy v jiných zemích odlišné. Při tomto přístupu k utváření globální podnikové kultury mohou být sice proklamované podnikové hodnoty stejné, ale způsob jejich chápání bude poněkud rozdílný. Tento přístup bude pravděpodobně

úspěšný tam, kde jsou kultury mateřské organizace a dceřiných podobné, nikoli diametrálně odlišné.

Opačný přístup k utváření organizační kultury mezinárodní firmy představuje polycentrická podniková kultura. Jedná se o jakýsi kulturní kompromis, jehož podstatou je vytvoření dostatečného prostoru pro odlišnosti v organizační kultuře dceřiných společností. Zde hrozí riziko určitých problémů realizace centrální podnikové strategie. Zatímco v prvním případě je rizikem důsledek násilného vnucování organizační kultury, totiž neztotožnění se zaměstnanců s touto kulturou nebo dokonce její odmítání.

Synergický přístup je založen na efektivním propojení všech regionálních částí mezinárodní kultury. V takových podnicích centrála plní funkci prosazování globálních podnikatelských a ekonomických záměrů a převládá v ní pouze koordinační funkce.

5.4.3 Dílčí závěr

Na konečnou podobu organizační kultury má vliv několik faktorů. Mezi ten nejjobecnější patří národní úroveň kultury. Národnost zakladatelů nebo mateřské společnosti určuje nejširší rámec, ve kterém se bude dále organizační kultura vymezovat. Dalšími určujícími faktory jsou obor činnosti organizace a jiné vnější nebo vnitřní vlivy. Mezi tyto vlivy patří podnikatelské prostředí v oboru činnosti organizace, velikost a délka trvání organizace, zakladatelé a management organizace, kteří formují nejkonkrétnější podobu organizační kultury na základě svých představ o nejvhodnější organizační kultuře, která je v souladu se strategií firmy.

6 Mezinárodní organizace a jedinec

6.1 Interkulturní kompetence

Práce v mezinárodních organizacích klade určité požadavky i na zaměstnance, kteří se setkávají s lidmi z jiných národností, a tím pádem i z jiných kultur. Chceme-li rozumět jednání ostatních lidí, musíme porozumět tomu, z jakého kulturního prostředí pocházejí, protože to formovalo jejich hodnoty.

Zde nabývá důležitosti tzv. interkulturní kompetence, neboli schopnost přizpůsobit se práci v mezinárodním týmu nebo v odlišném kulturním prostředí.

Hofstede Geert a Hofstede Jan Gert (2007) popisují, jak se člověk stane kompetentním pro interkulturní komunikaci. V první řadě je potřeba si uvědomit, že naše hodnoty a základní předpoklady a náš způsob nahlížení na svět jsou podmíněny naším kulturním prostředím a nejsou univerzálně platné. Nejsou ani lepší, ani horší než hodnoty z jiného kulturního prostředí.

Lidé, kteří byli převážně ovlivněni svou vlastní kulturou a byli málo vystaveni kulturám jiných zemí bývají mnohem etnocentričtější než lidé, kteří tuto příležitost měli, například tím, že nějakou dobu žili v zahraničí. (Brooks, 2003, s. 255) Tato zkušenost pravděpodobně vede k tomu, že lidé získají respekt k jiným kulturám a zbaví se předsudků. Proto je taková zkušenost cenná pro práci v mezinárodní společnosti.

Nezbytným předpokladem je tedy schopnost respektu ke kulturním odlišnostem a vědomí si této odlišnosti.

Dalším krokem k účinné komunikaci je znalost. Pro styk s jinými kulturami je potřeba vědět, v čem se jejich hodnoty liší od těch našich.

Posledním nezbytným krokem je osvojení si dovedností, které nám pomohou v praxi používat uvědomění i znalosti k interkulturní komunikaci.

Nový a kol. (1996) uvádí výsledky výzkumu Negandhiho, který zjistil skutečnosti, jež mají pozitivní vliv na interkulturní kompetenci vedoucích pracovníků (více příloha F). Zajímavý předpoklad, který má vliv na úspěch těchto pracovníků z 20%, je schopnost adaptace manželky a dětí na cizí prostředí. Zvláštní je v tom, že se nevztahuje na vlastní schopnosti dotyčného zaměstnance, ale přesto ho velmi ovlivňuje. S mezinárodními společnostmi přichází nový aspekt personálního řízení, a tím je mezinárodní mobilita. Možnost přesunu manažera závisí často na ochotě a schopnosti jeho rodiny žít nějaký čas v cizí zemi.

Jak z tabulky vyplývá, jazykové schopnosti se na interkulturní kompetenci podílí z 13%, podobně jako schopnost respektovat kulturu a mentalitu místního národa, která se na ní podílí z 12%.

6.2 Interkulturní trénink

Interkulturní kompetence se dá do jisté míry zlepšit interkulturním tréninkem. Nový (1996, s. 85) uvádí, že interkulturní kompetence je vyžadována zejména u vedoucích pracovníků, a to zvláště střední a vyšší podnikové úrovně. Avšak dnes, kdy v mnoha firmách pracují lidé různých národností pod jednou střešou, je taková schopnost potřeba i u řadových zaměstnanců. Příkladem může být společnost DHL, jejíž popisu organizační kultury se budu věnovat v kapitole 8. Interkulturní trénink tedy nabývá významu pro všechny úrovně hierarchie ve společnosti a některé firmy jej používají v rámci úvodních formálních adaptačních dnů po přijetí nového zaměstnance.

Typy tréninků zaměřené na znalosti o kultuře

Nový a kol. (1996, s. 123-128) uvádí tyto způsoby interkulturního tréninku:

Trénink zaměřený na zprostředkování informací

Tento typ tréninku zprostředkovává účastníkům informace o kulturních specifikách dané země, o požadovaném sociálním chování pro styk s lidmi a pracovním jednání. Informace jsou předávány pomocí přednášek, písemných materiálů nebo i obrazové dokumentace či filmů.

Tato forma tréninku má pouze informativní charakter, výsledkem jsou jen určitá zjednodušená doporučení a pravidla pro sociální interakci, chybí zde osobní prožitek.

Kulturně orientovaný trénink

V tomto typu tréninku je hlavním cílem ukázat, jaké hodnoty zastávají typičtí představitelé jiné kultury. Toho je docíleno rozbory případových studií, diskuzemi k nim, analýzami a hraním sociálních a pracovních rolí. Na rozdíl od předchozího typu tréninku jsou tyto metody založeny na aktivitě zúčastněných, a tak dochází nejen k předání informace, ale i k osobnímu prožitku. Je pochopitelné, že jsou zde kladeny velké nároky na trenéra, který zde hraje klíčovou úlohu.

Trénink orientovaný na interakci a komunikaci

V tomto typu tréninku je účastníkům zprostředkován přímý a strukturovaný osobní kontakt s jejími příslušníky. Ti jsou vysláni z příslušné země a simulují určité pracovní a sociální situace, které pak interpretují na pozadí své národní kultury. Tímto dochází k procvičování sociální komunikace.

Součástí této přípravy je pobyt účastníků na budoucím místě svého pracovního působení, kde mají zvládnout předem definované úkoly. Podmínkou této metody je dobrá jazyková vybavenost účastníků.

Kulturní asimilátor

Kulturní asimilátor je nástroj, který se skládá z většího počtu popisů interkulturního střetu. Ke každému případu jsou připojena čtyři vysvětlení, z nichž jedno je správné, a ostatní jsou nějakým způsobem zatížena předsudky nebo jiným kulturním pohledem. Zdůvodnění správné odpovědi a komentář k ostatním odpovědím se potom nacházejí na další straně. Tato metoda je vhodná k autotréninku.

Tréninky zaměřené na obecné znalosti o rozdílech kultur

Všechny výše uvedené metody jsou založeny na získání znalostí o jiné kultuře. Hofstede Geert a Hofstede Jan Gert (2007, s. 269) se ještě zmiňují o druhém typu interkulturního tréninku, který je zaměřen na obecné znalosti o rozdílech kultur. Takový trénink je zaměřen nikoli na poznání nějaké konkrétní kultury, ale na vlastní mentální software studenta a na poznání toho, jak se může odlišovat od druhých. Tyto vědomosti je potom možno uplatnit v prostředí každé cizí kultury.

6.3 Dílčí závěr

Interkulturní trénink může pomoci natrénovat komunikaci v mezinárodním týmu, zlepšit schopnost vyjednávání se zahraničními partnery nebo i členy vlastní organizace a také může pomoci zvládnout tzv. kulturní šok zaměstnancům, kteří byli dočasně převedeni na práci do jiné země. Tento trénink může být rovněž užitečný jako pomoc při přizpůsobení se organizační kultuře, která se vyznačuje znaky jiné národní kultury nebo pokud je ve firmě zaměstnáno více různých národností.

7 Organizační kultura a personální řízení

7.1 Organizační kultura a vedení lidí

Organizační kultura má vliv na způsob personálního řízení, určuje personální politiku a ovlivňuje, jaký styl řízení bude v organizaci převažovat, zda autoritativní, nebo spíše demokratický. Pátá dimenze organizační kultury (volné versus tuhé řízení) definována Geertem a Gertem Janem Hofstedovými (2007) zohledňuje právě způsob řízení.

Zajímavý je zde i vliv národní roviny organizační kultury. Dimenze národních kultur, které jsem zmiňovala v kapitole 5.4 rovněž určují, jaký způsob řízení bude nejvhodnější.

Například v zemích s vysokým indexem vzdálenosti moci jsou lidé raději více řízeni a preferují autoritativnější styl vedení, v zemích s nízkým indexem vzdálenosti moci nemůže vedoucí počítat s projevy úcty pouze z titulu své pracovní pozice, úctu si musí zasloužit na základě svých schopností. V těchto zemích bude upřednostňován demokratický styl vedení. Příkladem může být demokratický způsob vedení upřednostňovaný managery v USA, což je země s poměrně nízkým indexem vzdálenosti moci, a autoritativní styl vedení managerů ve Francii, přičemž Francie patří k zemím s vyšším indexem vzdálenosti moci. (Brooks, 2003, s. 258)

Úroveň individualismu ovlivňuje to, zda budou zaměstnanci raději pracovat ve skupinách nebo samostatně, to je při jejich řízení také potřeba zohlednit. (Brooks, 2003, s. 248)

Podobně samotné motivační teorie jsou podle Brookse (2003) i Geerta a Jana Gerta Hofstedových (2007) kulturně podmíněné a nemusí platit univerzálně ve všech společnostech lidí.

Například známý Maslowův model předpokládá individualistickou společnost. V kolektivistických společnostech neplatí, že by potřeba sebeaktualizace byla vyšší než ostatní potřeby. V těchto typech společností má však mnohem větší význam potřeba sounáležitosti.

Podobně Herzbergerův model motivace měl odlišné výsledky, když byl testován v jiném kulturním prostředí. Ukázalo se například, že některé hygienické faktory mohou fungovat jako motivátory.

Vroomova teorie očekávání, která předpokládá, že jedinci činí logická a pro ně výhodná rozhodnutí, bude zřejmě platit spíše v kulturách individualistických než kolektivních. (Brooks, 2003, s. 257, 258)

7.2 Organizační kultura a personální činnosti

Organizační kultura také ovlivňuje, jakým způsobem se budou provádět jednotlivé personální činnosti. Koubek (2001) rozlišuje tyto personální činnosti: analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a orientace, hodnocení, rozmisťování, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Zmíním se zejména o výběru, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců organizační kultura ovlivňuje tím, že určuje, jaké osobní vlastnosti a jiné charakteristiky kandidáta jsou považovány u zaměstnanců za žádoucí. Při výběru je také zohledňováno, jak daný kandidát zapadne do týmu a do organizace, tedy jestli jeho hodnotový systém je podobný hodnotám organizace, což napovídá, že se mu snadno přizpůsobí. To usnadňuje adaptaci a později zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnance. V praxi to znamená, že firma s kulturou drsných hochů bude u uchazečů o zaměstnání hledat schopnost riskovat, zatímco firma s procesní kulturou schopnost dodržovat předepsaná pravidla a procesy.

Na druhou stranu si kandidát společnost, pro kterou bude pracovat, také vybírá. Jedním z těchto kritérií je právě organizační kultura. Svoji organizační kulturou tedy firmy přitahují určitý okruh kandidátů, pro které je tato kultura přijatelná a přitažlivá. Některé schopné kandidáty však určitá organizační kultura může naopak odradit. To ukazuje, že vhodná organizační kultura může napomoci úspěchu firmy nebo ho naopak brzdit.

Na hodnocení a odměňování má organizační kultura vliv v tom smyslu, že ovlivňuje, jaké pracovní chování je odměňováno nebo jak jsou konkrétní skupiny zaměstnanců ceněny jako přínos pro podnik. Organizační kultura se tedy projevuje v tom, zda jsou dobře placeni zaměstnanci na frontové linii při styku se zákazníkem, specialisté nebo především vrcholový management. Ačkoli budou co do absolutní hodnoty vždy lépe placeni manažeři, tak kultura organizace se odrazí v tom, jaký bude mezi těmito skupinami platový rozdíl.

Další rozdíl se může projevit mezi kulturami zaměřenými na úkol a na proces. Budou zde zřejmě existovat různé pobídkové systémy. V kultuře zaměřené na úkol bude systém odměňování zpracován tak, že jsou zaměstnanci odměňováni za splnění úkoly, zatímco v procesní kultuře budou převládat fixní odměny.

Hofstede Geert a Hofstede Jan Gert (2007, s. 84) doporučují využít takového způsobu odměny, který odpovídá národní kultuře zaměstnanců. Poukazují na to, že prémie a bonusy mohou být vázány buď na individuální nebo kolektivní výkon.

Dnes se hodně k odměňování používá řízení podle cílů. Řízení podle cílů je postaveno na tom, že jsou po dohodě zaměstnanec a jeho vedoucího stanoveny měřitelné cíle, na základě jejichž splnění je potom zaměstnanec hodnocen a odměňován. To je podle Gerta a Jana Gerta Hofstedových (2007) individualistický způsob hodnocení, který v kolektivistických společnostech nemusí být vůbec vhodný. V kolektivistických společnostech je osobní vztah důležitější než úkol, v individualistických je naopak úkol důležitější. Způsob hodnocení na základě

měřitelných cílů spojený s přímou konfrontací není takovým kulturám blízký. Hodnocení na základě číselných ukazatelů za krátké časové období je způsob uvažování, který převládá v individualistických společnostech. Východoasijské společnosti upřednostňují dlouhodobé zisky, momentální špatný výkon zaměstnance tedy není důvodem k propuštění.

7.3 Změna organizační kultury

Předpoklad toho, že organizační kultura může být aktivně řízena a měněna vychází z objektivistického přístupu k organizační kultury. Některými autory bývá zdůrazňováno, že vhodná organizační kultura je nástroj řízení podniku a napomáhá jeho úspěšnosti, ačkoli prokázat takové důsledky je velmi obtížné. Pokud připustíme možnost změny organizační kultury, tak je možná spíše na úrovni praktik než hodnot a tato změna je dosti zdlouhavá, na čemž se autoři shodují. Kultura organizace se navíc vyvíjí delší dobu, podílí se na tom proces učení a výsledná kultura je dána tímto vývojem. Z toho vyplývá, že velmi rychlá změna tohoto pozvolného procesu ani nemůže být možná.

Příčinou potřeby takové změny můžou být nedostatečné hospodářské výsledky podniku (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 115) nebo rychlý růst podniku. Pokud prostředí prochází rychlou změnou, zavedená organizační kultura už nemusí vyhovovat. (Robbins S., 1988, p. 210)

Při změně kultury je potřeba dodržet určitý postup. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 115 – 118) jej formulovali následovně: Prvotním předpokladem změny kultury je její poznání a popis, z něhož je potom možno při vlastní změně vycházet. Dalším předpokladem je dlouhodobě stabilní strategie firmy. Protože organizační kultura a strategie jsou na sebe úzce navázané a změna organizační kultury je procesem dlouhodobým, je stálost firemní strategie nezbytným předpokladem. Dále je potřeba formulovat očekávání organizace vůči zaměstnancům, musí být stanoveny jasné požadavky na pracovní jednání opřené o materiální dokumenty, ve kterých jsou tato

očekávání obsažena. Zároveň je třeba identifikovat ty oblasti personálního řízení, které bezprostředně souvisí s organizační kulturou a v nich provést změnu. Jedná se o organizační strukturu, organizační systémy a procesy. Dalším nezbytným krokem je informovat zaměstnance, přičemž kromě informativní složky je potřeba zdůraznit i aspekt motivační. Tyto požadavky je potřeba podpořit vzděláváním a tréninkem, aby si zaměstnanci měli možnost nové požadavky vyzkoušet a osvojit. Nezbytnou součástí změny organizační kultury jsou kontroly a sankce. Po určité době je užitečné provést diagnostiku změn a proces změny zhodnotit.

Zajímavý je názor, který uvádějí Geert a Jan Gert Hofstedovi (2007, s. 198), že už jen pohled na organizační kulturu jako nástroj řízení k lepší výkonnosti podniku je kulturně podmíněný pohled zemí s vysokou mírou individualismu, protože v kolektivistických společnostech jsou účetní výsledky hospodaření méně důležité.

7.4 Dílčí závěr

Mezi organizační kulturou a personálním řízením je bezesporu úzký vztah. Organizační kultura má vliv na to, jakým způsobem se personální řízení ve firmě bude provádět a zároveň se podle některých autorů stává tzv. měkkým nástrojem personálního řízení, který může ovlivnit úspěšnost firmy. Podle mého názoru skutečně organizační kultura přispívá k úspěchu organizace, jak jsem uvedla, má například vliv na výběr zaměstnanců a dobří zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem úspěchu firmy. Neztotožňuji se však plně s tím, že by organizační kulturu šlo plně aktivně řídit, měnit a ovlivňovat. Organizační kulturu lze měnit v jejích svrchních vrstvách manifestovaných navenek, což jsou artefakty. Ale měnit hodnoty lidí je obtížné, protože ty jsme si osvojili v raném dětství a stávají se součástí naší osobnosti (Hofstede Gert, Hofstede Gert Jan, 2007). Lze změnit proklamované hodnoty zastávané organizací a jednání jim odpovídající podporovat, otázka je, nakolik se jimi zaměstnanci skutečně budou řídit, nebudou-li tyto hodnoty považovat za vlastní. Proto úplná změna organizační kultury může nastat až se změnou lidí. Jako velmi účinný nástroj formování organizační kultury tedy vidím výběr zaměstnanců.

8 Organizační kultura DHL

8.1 Představení firmy

Společnost DHL je organizace zabývající se informačními technologiemi. V Praze má více než 1200 zaměstnanců a několik desítek sesterských společností po celém světě. Sesterské společnosti podnikající ve stejném oboru jsou dvě. Jedna se nachází v USA, druhá v Malajsii. Mateřskou společností je Deutsche Post v Německu. V DHL jsem na oddělení lidských zdrojů pracovala jeden rok a její kultura mě zaujala natolik, že jsem se jí v této práci rozhodla popsat. Je to společnost skutečně multikulturní, v jedné budově pracuje 64 národností a zaměstnává více než jednu třetinu cizinců (více příloha G). Věkový průměr je 32,5 let a ve firmě je větší zastoupení mužů. Mezi zaměstnanci převažují vysokoškolsky vzdělaní lidé. Organizační struktura je plochá, obsahuje čtyři úrovně řízení. Většina firmy je uspořádána do maticového strukturální uspořádání. K oficiální komunikaci ve firmě se používá angličtina.

Pro přesnou identifikaci organizační kultury je potřeba použít kvalitní diagnostické nástroje, můj popis organizační kultury DHL nebude vědeckým výzkumem této kultury, pouze odhadem založeným na pozorování a teoretických informacích o organizační kultuře. Můj popis může být navíc ovlivněn oddělením, v němž jsem pracovala, tedy subkulturou, kterou jsem vnímala v oddělení lidských zdrojů. Tato subkultura se do určité míry může lišit od organizační kultury celé společnosti.

8.2 Zařazení z hlediska typologie

Každá organizační kultura je jedinečná a je obtížné ji definovat pouze na základě typologie. Pokud se jí přesto pokusím přiblížit na základě typologie, tak podle typologie Harrisona a Handyho se kultura DHL blíží nejvíce kultura úkolů. Mladí a schopní lidé mohou být respektováni, úcta není spojena s formálním statutem. To

odpovídá firmám, které se pohybují v odvětví informačních technologií. Nezbytným předpokladem úspěchu v tomto oboru jsou odbornost, kreativita, inovace, schopnost rychle reagovat na změny, a to často mají právě mladí lidé.

Když použijí dimenze organizačních kultur Geerta a Gerta Jana Hofstedových, tak organizační kultura DHL je orientovaná na výsledky, na zaměstnance, profesionální, otevřená, s volným řízením a pragmatická.

V kultuře DHL je kladen důraz na osobní odpovědnost každého jednotlivce co se týče jeho povinností, není zvykem provádět nadměrnou kontrolu. Je také kladen důraz na respekt k odlišnostem druhých, zdůrazňována je orientace na zákazníka a podporována je aktivita.

8.3 Obsah a prvky organizační kultury DHL

Zastávané hodnoty a požadované normy chování jsou formulovány a popsány na intranetu jako firemní hodnoty. Těmi jsou:

- doručovat výtečnou kvalitu
- učinit naše zákazníky úspěšnými
- zachovávat otevřenost
- jednat podle jasných priorit
- jednat podnikavě
- jednat bezúhonně
- přijímat společenskou odpovědnost

(DHL Information Services : Corporate Values [online]. [2004] , Jan 19, 2007 [cit. 2007-02-09]. Dostupný z WWW:

<<http://corporatevalues.intra.dpwn.net/en/0index.php>>.)

Tyto hodnoty jsou součástí globální podnikové kultury, neplatí tedy pouze pro DHL Information Services v Praze, ale pro všechny dceřiné společnosti Deutsche Post na celém světě.

Některé normy jsou také jasně definovány a formulovány na intranetu, například pravidla oblékání. Oficiálně je způsob oblékání formální, ale v realitě se jasně odráží mladý věkový průměr firmy a organizační kultura, která je mnohem méně usedlá než předepsané formality oblékání.

Při popisu artefaktů materiální povahy bych mohla zmínit nadstandardní vybavení firmy. Nová, moderní budova s velkoprostorovými kanceláři, nejnovější technologie, ploché počítačové monitory, projektory v jednacích místnostech, vysokokapacitní kopírky, LCD displeje na chodbách sloužící k předávání některých vnitropodnikových informací. To vše ukazuje důraz kladený na vysokou technickou kvalitu, ale i určitý luxus.

Vzhled loga a používaných materiálů podléhá vedení z Německa, to je další projev globální podnikové kultury.

Jazyk je velice neformální, stejně jako vztahy. Všichni v organizaci si tykají bez ohledu na věk nebo postavení. Je z toho patrný nízký index vzdálenosti moci. Přestože jazyk mezi zaměstnanci je neformální, oficiální vnitropodniková komunikace má svá přesná pravidla. Je k ní používáno oddělení pro vnitřní komunikaci, které sestavuje e-mailová oficiální oznámení. Dalším způsobem komunikace jsou plakáty nalepené ve společných prostorách, letáčky a LCD monitory na chodbách.

Všechny druhy zavedených zvyků probíhaly „ve velkém stylu“. Zde je opět patrný důraz na luxus, určitou výjimečnost a dosažený úspěch.

Firma se snaží vytvářet své vlastní hrdiny, jsou to zaměstnanci, kteří byli svými vlastními kolegy zvoleni v soutěži o zaměstnance roku na základě předem daných kritérií.

8.4 Nositelé organizační kultury DHL

Určit, jaká národní kultura se nejvíce projevuje v organizační kultuře DHL je obtížné. Strategická rozhodnutí jsou činěna v Německu, členové nejvyššího řízení v Praze se skládají z managerů více národností a zaměstnanci celkově se skládají z 64 národností. Vlivy národních kultur jsou zde rozmělněné. Jsou zde patrné prvky americké uvolněnosti a familiárnosti, ale i německé potřeby pravidel a jasně definovaných postupů.

DHL Information Services bylo budováno za zelené louce, odpadl zde tedy problém případných násilných střetů národních kultur, jako tomu bývá například v případě fúzí.

Pravděpodobně největší vliv na formování organizační kultury má mateřská společnost Deutsche Post.

8.5 Adaptace jedince na organizační kulturu ve společnosti DHL

Vstupní školení

Formální adaptace příchozích zaměstnanců je velmi propracovaná. Vstupní školení se skládá se ze tří celých dnů věnovaných adaptaci, poznání organizace a nezbytných formálních záležitostí, následující týden se ještě pokračuje dvěma dny, technickým školením.

Během prvních tří dnů je zaměstnanec seznámen s organizací, její činností, jednotlivými odděleními, strategií a globální podnikovou kulturou, je mu zejména představeno sedm hlavních firemních hodnot.

Součástí tohoto školení je i představení oddělení lidských zdrojů a vyřízení nástupních formalit. Novým zaměstnancům jsou popsány služby, které toto oddělení poskytuje, případně na které konkrétní osoby se v určitých otázkách mohou obrátit.

Jsou představeny firemní výhody, pravidla při některých základních personálních postupech, například jakým způsobem probíhá hodnocení výkonu nebo jak postupovat v případě nemoci. Poslední zmíněný případ se může zdát až nadbytečný, ale s ohledem na množství nastupujících cizinců je to nezbytné, protože zákony v různých zemích se liší a něco, co se Čechům jeví jako samozřejmé, pro ně samozřejmě není.

Další součástí tohoto školení je vzájemné představení jednotlivých účastníků i zemí, odkud pochází a týmové hry, které mají zdůraznit vzájemnou spolupráci a orientaci na zákazníka, jedny z firemních hodnot.

V technické části tohoto školení je věnována pozornost některým informačním systémům a orientaci na intranetu, zejména jeho e-learningové části. Všichni zaměstnanci v této fázi také absolvují povinné školení bezpečnosti práce.

Vstupní školení napomáhá nejenom rychlejší orientaci nových zaměstnanců, ale přispívá i k vytvoření neformálních sociálních kontaktů napříč celou firmou.

Průvodce Českou republikou

Jako pomoc cizincům v adaptaci na cizí zemi byl na intranet umístěn jakýsi průvodce Českou republikou, jedná se o základní informace o České republice, jako například jak si zařídit ubytování, vytvořit bankovní účet, jakým způsobem funguje zdravotní péče, veřejná doprava, atd. (DHL Information Services : Welcome to the Czech Republic Guide [online]. [2006] [cit. 2007-01-12]. Dostupný z WWW: <http://www.prg-dc.dhl.com/docs/departments/org-dev/hr/Welcome_to_the_Czech_Republic_Guide.pdf>.)

Při příchodu cizince do jiné země hrozí vždy riziko kulturního šoku. (Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007) Ačkoliv mu nelze úplně zabránit, dostatek informací ho může pomoci alespoň zmírnit.

8.6 Projevy organizační kultury DHL v personálních činnostech

Všechny firmy provádějí prakticky stejné personální činnosti, ale způsob jejich provádění je projevem organizační kultury. Projevy organizační kultury DHL jsou patrné například v tom, jakým způsobem se provádí personální administrativa. Například evidence docházky nebo dovolených probíhá pomocí nejnovějších technologií. Docházka je zaznamenávána pomocí vstupních čipových karet, bez závažných důvodů však neprobíhá kontrola. Míra kontroly je projevem organizační kultury, zde byla kontrola nízká, což ukazuje na typ organizační kultury, kde je kladen důraz na splněný úkol, jak jsem uvedla v kapitole 8.2.

Odměňování je zčásti individuální na základě řízení podle cílů a z části kolektivní. Součástí kolektivní složky odměňování je to, zda je včas vyplňována povinná evidence pracovních úkolů. Z procenta úspěšnosti je potom udělán průměr pro celé oddělení a je použit pro výpočet jedné složky roční odměny.

Výběr budoucích zaměstnanců je omezen na ty, kteří dobře ovládají angličtinu a navíc se často hledají specialisté, kterých je na českém trhu málo. Tato kritéria vedou k tomu, že jsou často najímáni cizinci z jiných zemí a většina zaměstnanců české národnosti žila aspoň nějaký čas v cizině. To přispívá k celkovému kosmopolitnímu duchu firmy a utváří, respektive upevňuje a potvrzuje, její organizační kulturu. Tím pádem jsou přijímáni kandidáti podobných charakteristik, z velké většiny vysokoškolsky vzdělaní lidé se zkušeností s jinou národní kulturou.

9 Závěr

Organizační kultura je to, co vytváří charakter organizace. Způsobuje, že lidé v organizaci myslí a jednají určitým způsobem. Skládá se z prvků, mezi něž patří základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování, prvky materiální a nemateriální povahy. Tyto prvky se nachází v několika vrstvách, přičemž vnější vrstva, kde se nachází artefakty, je nejnadhěji pozorovatelná. Hlubší vrstvy obsahují základní předpoklady a hodnoty, ale jsou pozorovatelné jen skrze prvky z vnější vrstvy – jazyk, historiky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály. Poznání kultury je však možné zejména z prvků z vnitřních vrstev, hodnot a základních předpokladů.

Pro snadnější popis a pochopení charakteristik jednotlivých organizačních kultur byly vyvinuty typologie, z nichž jsem zmínila typologii R. Harrisona a Ch. Handyho, T.E. Deala a A.A. Kennedyho, model W. Hall a dimenze organizačních kultur Geerta a Gerta Jana Hofstedových.

Na konkrétní podobu organizační kultury má vliv mnoho prvků. Ukázala jsem, že národní aspekt patří mezi zdroj nejzákladnějších hodnot, které určují rámeč kultury. V případě popisu nebo utváření organizační kultury je na tento rámeč potřeba brát zřetel. Organizační kultura musí do jisté míry respektovat národní hodnoty. V tomto rámci se vymezují další vlivy, mezi něž patří oblast činnosti organizace, vnější podnikatelské podmínky, struktura a strategie a vliv zakládajících členů.

V organizacích, které expandovaly za hranice svého domovského státu, se v organizační kultuře mísí více národních vlivů a při setkávání se s příslušníky těchto různých států je důležitá interkulturní kompetence. Je to schopnost respektovat cizí kulturní hodnoty a k jejímu rozvíjení je používán interkulturní trénink. Ačkoliv je to užitečný nástroj vzdělávání, přesto jsou určité osobnostní charakteristiky možná důležitější než nějaká školení. Mezinárodní organizace tak kladou mimořádné nároky na sociální schopnosti a vlastnosti svých zaměstnanců.

Dále jsem ukázala, jak se konkrétně organizační kultura odráží ve způsobu řízení lidských zdrojů, jak se projevuje v některých personálních činnostech a zmínila jsem možnost změny organizační kultury.

Závěrem jsem popsala konkrétní organizační kulturu ve společnosti DHL. Přestože národní a organizační kultura jsou dva odlišné pojmy, jsem přesvědčena, že národní kultura má na organizační kulturu velký vliv. Měla jsem příležitost vidět, jak právě tento mnohonárodnostní prvek obsažený v této firmě má vliv na uvažování lidí. Čistě české firmy jsou jiné, čeští manažeři jsou jiní, což je pochopitelné, protože Česká republika měla svůj specifický historický vývoj, který tento národ formoval. Přesto uznávám, že i v rámci národních kultur je značná variabilita a prostor pro různé organizační kultury. Příkladem je mnoho zcela odlišných organizačních kultur českých firem.

Organizační kultura může napomoci úspěchu firmy, přestože jsem zmínila, že se plně neztotožňuji s přístupem k organizační kultuře jako k nástroji řízení, kterým lze snadno manipulovat. Přesto ji lze do jisté míry utvářet a její poznání může být prospěšné a užitečné jako zdroj informací, se kterými lze dále pracovat.

Každá firma je zároveň sociální společenství, a pokud se v něm zaměstnanec cítí dobře, i to může vést k jejímu většímu úspěchu. Znalost problematiky organizační kultury přispívá k tomu, aby takové prostředí bylo vytvořeno.

10 Soupis bibliografických citací

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

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996. 341 s. ISBN 80-85-839-09-1.

BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ČERVENÁ, Vlasta, a kol. Slovník spisovné češtiny : pro školu a veřejnost. 3. vyd. Praha : Academia, 2005. 647 s. ISBN 80-200-1080-7.

DEAL, Terrence, KENNEDY, Allan. Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life. London : Penguin Books, 1988. 232 p.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan. Kultury a organizace : software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha : Linde nakladatelství, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Nový a kol. Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAŘÍKOVÁ Hana a kol. Velký sociologický slovník. 1. svazek. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN: 80-71-84-311-5.

NOVÝ, Ivan, a kol. Interkulturální management : lidé, kultura a management. Praha : Grada Publishing, 1996. 140 s. ISBN 80-7169-260-3.

NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 95 s. ISBN 80-7079-159-4.

ROBBINS, Stephen P. Essentials of Organizational Behavior. New Jersey : Prentice Hall, 1988. 242 p. ISBN 0-13-286485-1.

Interní materiály společnosti DHL Information Services (Europe), s.r.o.

DHL Information Services : Welcome to the Czech Republic Guide [online]. [2006] [cit. 2007-01-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.prg->

dc.dhl.com/docs/departments/org-

dev/hr/Welcome_to_the_Czech_Republic_Guide.pdf>.

DHL Information Services : Corporate Values [online]. [2004] , Jan 19, 2007 [cit. 2007-02-09]. Dostupný z WWW:

<<http://corporatevalues.intra.dpwn.net/en/0index.php>>.

11 Bibliografie

BEDRNOVÁ, Eva a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální řízení : teoretická východiska a vývoj. Praha : Eurolex, 2004. 158 s. ISBN 80-86-432-97-7.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura : síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha : Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha : ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

TYSON, Shaun, JACKSON, Tony. Organizační chování. Praha : Grada Publishing, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

12 Přílohy

- A – Hodnoty indexu vzdálenosti moci
- B – Hodnoty indexu individualismu
- C – Hodnoty indexu maskulinity
- D – Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě
- E – Hodnoty indexu dlouhodobé orientace
- F – Faktory mající vliv na interkulturní kompetenci
- G – Graf národnostního složení zaměstnanců DHL

Příloha a – Hodnoty indexu vzdálenosti moci

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
Malajsie	104	1-2	Portugalsko	63	37-38
Slovensko	104	1-2	Belgie (vlámská)	61	39-40
Guatemala	95	3-4	Uruguay	61	39-40
Panama	95	3-4	Řecko	60	41-42
Filipíny	94	5	Korea (jižní)	60	41-42
Rusko	93	6	Írán	58	43-44
Rumunsko	90	7	Taiwan	58	43-44
Srbsko	86	8	Česká republika	57	45-46
Surinam	85	9	Španělsko	57	45-46
Mexiko	81	10-11	Malta	56	47
Venezuela	81	10-11	Pákistán	55	48
Arabské země	80	12-14	Kanada (Quebec)	54	49-50
Bangladéš	80	12-14	Japonsko	54	49-50
Čína	80	12-14	Itálie	50	51
Ekvádor	78	15-16	Argentina	49	52-53
Indonésie	78	15-16	Jižní Afrika	49	52-53
Indie	77	17-18	Trinidad	47	54
Západní Afrika	77	17-18	Maďarsko	46	55
Singapur	74	19	Jamajka	45	56
Chorvatsko	73	20	Estonsko	40	57-59
Slovinsko	71	21	Lucembursko	40	57-59
Bulharsko	70	22-25	USA	40	57-59
Maroko	70	22-25	Kanada (celá)	39	60
Švýcarsko (francouzské)	70	22-25	Holandsko	38	61
Vietnam	70	22-25	Austrálie	36	62
Brazílie	69	26	Kostarika	35	63-65
Francie	68	27-29	Německo	35	63-65
Hongkong	68	27-29	Velká Británie	35	63-65
Polsko	68	27-29	Finsko	31	67-68
Belgie (valonská)	67	30-31	Norsko	31	67-68
Kolumbie	67	30-31	Švédsko	31	67-68
Salvador	66	32-33	Irsko	28	69
Turecko	66	32-33	Švýcarsko (německé)	26	70
Východní Afrika	64	34-36	Nový Zéland	22	71
Peru	64	34-36	Dánsko	18	72
Thajsko	64	34-36	Izrael	13	73
Chile	63	37-38	Rakousko	11	74

(Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 43)

Příloha B - Hodnoty indexu individualismu

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
USA	91	1	Rusko	39	37-38
Austrálie	90	2	Arabské země	38	39-40
Velká Británie	89	3	Brazílie	38	39-40
Kanada (celá)	80	4-6	Turecko	37	41
Maďarsko	80	4-6	Uruguay	36	42
Holandsko	80	4-6	Řecko	35	43
Nový Zéland	79	7	Chorvatsko	33	44
Belgie (vlámská)	78	8	Filipíny	32	45
Itálie	76	9	Bulharsko	30	46-48
Dánsko	74	10	Mexiko	30	46-48
Kanada (Quebec)	73	11	Rumunsko	30	46-48
Belgie (valonská)	72	12	Východní Afrika	27	49-51
Francie	71	13-14	Portugalsko	27	49-51
Švédsko	71	13-14	Slovinsko	27	49-51
Irsko	70	15	Malajsie	26	52
Norsko	69	16-17	Hongkong	25	53-54
Švýcarsko (německé)	69	16-17	Srbsko	25	53-54
Německo	67	16-17	Chile	23	55
Jižní Afrika	65	19	Bangladéš	20	56-61
Švýcarsko (francouzské)	64	20	Čína	20	56-61
Finsko	63	21	Singapur	20	56-61
Estonsko	60	22-24	Thajsko	20	56-61
Lucembursko	60	22-24	Vietnam	20	56-61
Polsko	60	22-24	Západní Afrika	20	56-61
Malta	59	25	Salvador	19	62
Česká republika	58	26	Korea (jižní)	18	63
Rakousko	55	27	Taiwan	17	64
Izrael	54	28	Peru	16	65-66
Slovensko	52	29	Trinidad	16	65-66
Španělsko	51	30	Kostarika	15	67
Indie	48	28	Indonésie	14	68-69
Surinam	47	32	Pákistán	14	68-69
Argentina	46	33-35	Kolumbie	13	70
Japonsko	46	33-35	Venezuela	12	71
Maroko	46	33-35	Panama	11	72
Írán	41	36	Ekvádor	8	73
Jamajka	39	37-38	Guatemala	6	74

(Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 68)

Příloha C - Hodnoty indexu maskulinity

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
Slovensko	110	1	Singapur	48	38
Japonsko	95	2	Izrael	47	39-40
Maďarsko	88	3	Malta	47	39-40
Rakousko	79	4	Indonésie	46	41-42
Venezuela	73	5	Západní Afrika	46	41-42
Švýcarsko (německé)	72	6	Kanada (Quebec)	45	43-45
Itálie	70	7	Taiwan	45	43-45
Mexiko	69	8	Turecko	45	43-45
Irsko	68	9-10	Panama	44	46
Jamajka	68	9-10	Belgie (vlámská)	43	47-50
Čína	66	11-13	Francie	43	47-50
Německo	66	11-13	Írán	43	47-50
Velká Británie	66	11-14	Srbsko	43	47-50
Kolumbie	64	14-16	Peru	42	51-53
Filipíny	64	14-16	Rumunsko	42	51-53
Polsko	64	14-16	Španělsko	42	51-53
Jižní Afrika	63	17-18	Východní Afrika	41	54
Ekvádor	63	17-18	Bulharsko	40	55-58
USA	62	19	Chorvatsko	40	55-58
Austrálie	61	20	Salvador	40	55-58
Belgie (valonská)	60	21	Vietnam	40	55-58
Nový Zéland	58	22-24	Korea (jižní)	39	59
Švýcarsko (francouzské)	58	22-24	Uruguay	38	60
Trinidad	58	22-24	Guatemala	37	61-62
Česká republika	57	25-27	Surinam	37	61-62
Řecko	57	25-27	Rusko	36	63
Hongkong	57	25-57	Thajsko	34	64
Argentina	56	28-29	Portugalsko	31	65
Indie	56	29	Estonsko	30	66
Bangladěš	55	30	Chile	28	67
Arabské země	53	30	Finsko	26	68
Maroko	53	31-32	Kostarika	21	69
Kanada (celá)	52	33	Slovinsko	19	70
Lucembursko	50	34-36	Dánsko	16	71
Malajsie	50	34-36	Holandsko	14	72
Pákistán	50	34-36	Norsko	8	73
Brazílie	49	37	Švédsko	5	74

(Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 98)

Příloha D - Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
Recko	112	1	Švýcarsko (francouzské)	70	35-38
Portugalsko	104	2	Taiwan	69	39
Guatemala	101	3	Arabské země	68	40-41
Uruguay	100	4	Maroko	68	40-41
Belgie (vlámská)	97	5	Ekvádor	67	42
Malta	96	6	Německo	65	43
Rusko	95	7	Thajsko	64	44
Salvador	94	8	Bangladéš	60	45-47
Belgie (valonská)	93	9-10	Kanada Quebec	60	45-47
Polsko	93	9-10	Estonsko	60	45-47
Japonsko	92	11-13	Finsko	59	48-49
Srbsko	92	11-13	Írán	59	48-49
Surinam	92	11-13	Švýcarsko (německé)	56	50
Rumunsko	90	14	Trinidad	55	51
Slovinsko	88	15	Západní Afrika	54	52
Peru	87	16	Holandsko	53	53
Argentina	86	17-22	Východní Afrika	52	54
Chile	86	17-22	Austrálie	51	55-56
Kostarika	86	17-22	Slovensko	51	55-56
Francie	86	17-22	Norsko	50	57
Panama	86	17-22	Nový Zéland	49	58-59
Španělsko	86	17-22	Jižní Afrika	49	58-59
Bulharsko	85	23-25	Kanada (celá)	60	45-47
Korea (jižní)	86	23-26	Indonésie	60	45-47
Turecko	85	23-25	USA	60	45-47
Maďarsko	82	26-27	Filipíny	44	63
Mexiko	82	26-27	Indie	40	64
Izrael	81	28	Malajsie	36	65
Kolumbie	80	29-30	Velká Británie	35	66-67
Chorvatsko	80	29-30	Irsko	35	66-67
Brazílie	76	31-32	Čína	30	68-69
Venezuela	76	31-32	Vietnam	30	68-69
Itálie	75	33	Hongkong	29	70-71
Česká republika	74	34	Švédsko	29	70-71
Rakousko	70	35-38	Dánsko	23	72
Lucembursko	70	35-38	Jamajka	13	73
Pákistán	70	35-38	Singapur	8	74

(Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 132)

Příloha E - Hodnoty indexu dlouhodobé orientace

Země/region	skóre	pořadí	Země/region	skóre	pořadí
Čína	118	1	Slovensko	38	20-21
Hongkong	96	2	Itálie	34	22
Taiwan	87	3	Švédsko	33	23
Japonsko	80	4-5	Polsko	32	24
Vietnam	80	4-5	Rakousko	31	25-27
Korea (jižní)	75	6	Austrálie	31	25-27
Brazílie	65	7	Německo	31	25-27
Indie	61	8	Kanada (Quebec)	30	28-30
Thajsko	56	9	Nový Zéland	30	28-30
Maďarsko	50	10	Portugalsko	30	28-30
Singapur	48	11	USA	29	31
Dánsko	46	12	Velká Británie	25	32-33
Holandsko	44	13-14	Zimbabwe	25	32-33
Norsko	44	13-14	Kanada	23	34
Irsko	43	15	Filipíny	19	35-36
Finsko	42	16	Španělsko	19	35-36
Bangladéš	40	17-18	Nigérie	16	37
Švýcarsko	40	17-18	Česká republika	13	38
Francie	39	19	Pákistán	0	39
Belgie (celá)	38	20-21			

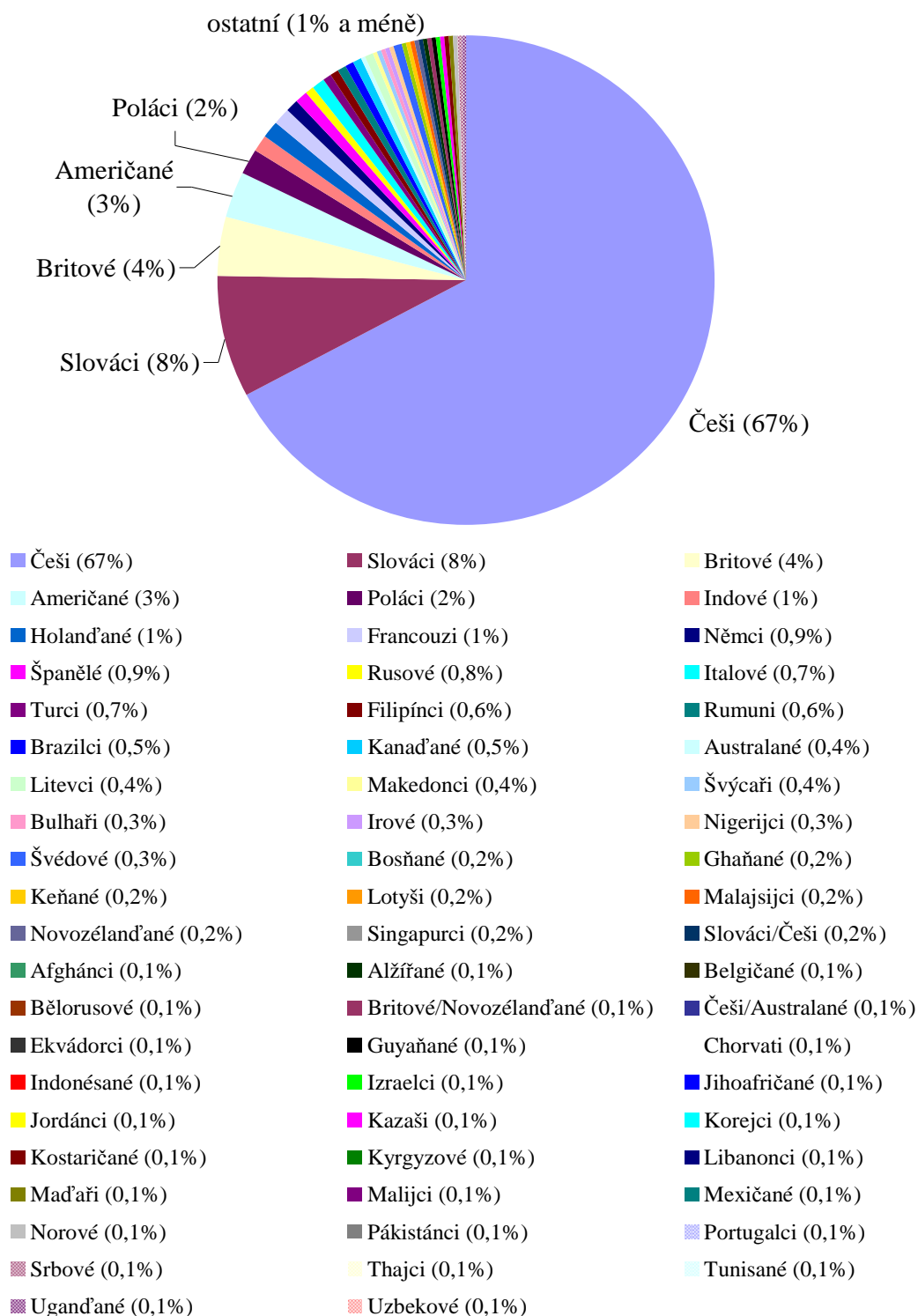
(Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, 2007, s. 157)

Příloha F – Faktory mající vliv na interkulturní kompetenci

Faktory mající vliv na interkulturní kompetenci	počet procent
Schopnost adaptace manželky a dětí na cizí prostředí	20%
Stabilita systému řízení	19%
Jazykové znalosti	13%
Znalosti o zemi svého působení	13%
Schopnost zohlednit místní právo a zákony	12%
Schopnost pochopit a respektovat kulturu národa a specifika mentality místních spolupracovníků	12%
Zájem o vlastní práci	4%
Zkušenosti z pobytu v zahraničí	4%
Ostatní	3%

(Nový a kol., 1996, s. 87, podle Negandhi)

Příloha G – Národnostní složení zaměstnanců ve společnosti DHL



(interní materiály DHL)

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Organizační kultura

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčena práce použita	Datum, podpis

