

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium  
2006 – 2011

Martina Lišková

**Kultura mezinárodní firmy**

**Culture of an international company**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2011

**Vedoucí práce: .....PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.**

Prohlašuji,

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

.....  
Datum

.....  
podpis autorky

## **ABSTRAKT:**

Většina pracovního života jedince se odehrává v organizaci. Každá organizace vytváří svoji vlastní firemní či podnikovou kulturu, která je ovlivňována vnějším prostředím a jeho kulturou. Tato práce je zaměřena na teoretická východiska této problematiky a jejich porovnání s několika příklady z praxe. Charakterizuje firemní kulturu, která se výrazně projevuje ve sdílených hodnotách, normách, symbolech a artefaktech. Klade důraz na nadnárodní organizace, kde dochází k setkávání příslušníků odlišných národních kultur, a zvažuje vliv dobré přípravy a vědomí odlišností pro uvědomění si etnocentrismu a pro překonání kulturního šoku, způsobeného rozdíly v přístupu k času, prostoru a ke komunikaci. Práce se zaměřuje na francouzské podniky, které začaly působit v České republice převážně po roce 1989 a které reprezentují etnocentrický model organizace, s managementem složeným z francouzských manažerů. Tito manažeři, zástupci francouzské národní kultury, jsou tak konfrontováni s domácí českou kulturou. Práce představuje výsledky vybraných výzkumů s jejich zkušenostmi s českými pracovníky. I přes poměrně blízkou geografickou polohu (posuzováno v měřítku celého světa) z nich lze vysledovat různost přístupů k mnoha oblastem života organizace, což může být zdrojem potenciálních nedorozumění či konfliktů, a to může organizaci zpomalovat při dosahování jejích cílů. V této práci je jako možná obrana zdůrazněn význam dobře prováděného mezinárodního personálního řízení, posilování interkulturní senzitivity pracovníků a interkulturní trénink. Dalším doporučením k posílení dobré image organizace je tvorba etického kodexu podle představených teoretických kritérií.

## **KLÍČOVÁ SLOVA:**

firemní kultura, národní kultura, dimenze národní kultury, etnocentrická organizace, interkulturní komunikace, kulturní šok, etický kodex

## **ABSTRACT:**

Working life of most individuals is carried on in organizations. Every organization creates its own corporate culture, that is influenced by external environment and its culture. This thesis is focused on theoretical hypothesis of this subject and their comparison with several real life experiences. It describes corporate culture and its impact on shared values, norms, symbols and artefacts. It concentrates on international companies, where members of different national cultures have to cooperate, and it considers the importance of good preparation and awareness of possible differences as factors, that enable realization of own ethnocentrism, which can subsequently reduce culture shock, caused by different approach to time, space, and especially to communication. The paper focuses on french ethnocentric companies, coming to the Czech republic after 1989 and keeping deliberately french management. Those managers, representatives of the french national culture, are confronted with the local czech culture. The thesis presents results of selected researches with their experience with czech employees. Despite a relatively close geographic location (in global scale), cultural diversity can be detected in many fields of company life, which can be the source of possible misunderstandings or even conflicts. Consequently, it can slow down the organization in reaching its target. As a possible defence, the thesis emphasizes the importance of good implementation of international human resource management, encreasing cross-cultural sensitivity and cross-cultural training for employees. Another possible recommendation for strengthening companies' own public image, is creating a code of ethics following the presented theoretical standards.

## **KEY WORDS:**

corporate culture, national culture, dimensions of national cultures, ethnocentric organization, cross-cultural communication, culture shock, code of ethics

## OBSAH

<b>0 Úvod</b> .....	6
<b>1 Kultura</b> .....	8
1.1 Národní kultura .....	8
1.1.1 Hofstede - dimenze kultur .....	10
1.1.2 Trompenaars, Thomas .....	12
1.2 Vztah národní a firemní kultury .....	14
1.3 Firemní kultura .....	15
1.3.1 Firemní kultura dle Robbinse, Hofstedeho .....	20
1.3.2 Typy firemních kultur .....	21
1.3.3 Subkultury, změna, organizační klima .....	24
<b>2 Nadnárodní organizace</b> .....	27
2.1 Modely nadnárodní organizace .....	27
2.2 Mezinárodní personální řízení .....	29
2.2.1 Interkulturní kompetence, trénink .....	30
<b>3 Francouzská firma v českém prostředí</b> .....	33
3.1 Francouzská filiálka XY .....	33
3.1.1 Porovnání francouzské a české národní kultury - Hofstede .....	35
3.1.2 Porovnání francouzské a české národní kultury - Nový, Schroll-Machl .....	39
3.2 Francouzská komunita v České republice .....	40
3.2.1 Pozice francouzského manažera .....	40
3.3 Vnímání Čechů a Francouzů jako pracovníků .....	42
3.3.1 Typologie českého zaměstnance .....	42
3.3.2 Reflexe francouzských manažerů .....	44
3.3.3 Vnímání Francouzů jako vedoucích .....	48
<b>4 Problémové oblasti</b> .....	50
4.1 Etnocentrismus, stereotypy, kulturní šok .....	50
4.2 Přístup ke změnám rozhodnutí, k času, k prostoru .....	52
4.3 Komunikace .....	55
4.4 Etika organizace .....	59
4.4.1 Etický kodex francouzského koncernu .....	61
<b>5 Závěr</b> .....	67
<b>6 Soupis bibliografických citací</b> .....	69
<b>7 Přílohy</b> .....	73

## 0 Úvod

*Žádný člověk není ostrov sám pro sebe;  
každý je kus nějakého kontinentu,  
část nějaké pevniny. (John Donne)*

Po roce 1989 nastal v české společnosti velký zlom ve všech oblastech lidského života. Zásadní politické události změnily radikálně osudy lidí, jejich profesní dráhy i svět obchodu a fungování celého státu. Odklonem od ideologie komunismu a koncepce centrálně plánovaného hospodářství se otevřel prostor pro nové procesy založené na principech trhu, svobodného podnikání a volného toku kapitálu i pracovní síly. Radikální změny s sebou nesly též mohutné přesuny majetků, nedokonalou legislativu a jistý prvek nejistoty do již tak rozkolísaného hodnotového systému občanů. Ti byli vystaveni novým podnětům a konfrontováni s novými životními situacemi. Uvolněním hranic měli mnozí poprvé příležitost vidět a srovnávat svůj lokální prostor národního státu se světem okolním. Pro mnohé to znamenalo prožít svůj vlastní kulturní šok. Otevření hranic vyvolalo nutnost studia jazyků, umožnilo nalézat pracovní příležitosti v zahraničí, naopak do České republiky přišlo mnoho nadnárodních společností, pro něž bylo otevření nových trhů bývalých socialistických zemí velkou příležitostí k expanzi. Také s rozšiřováním Evropské unie se zvýšil pohyb lidí, nejen pracovních sil, ale i běženců. Do roku 1989 byla pro většinu občanů tohoto státu osobní zkušenost s příslušníky jiné kultury poměrně malá, ale od té doby pravděpodobnost kontaktu vzrostla. Podle Českého statistického úřadu bylo k roku 2009 v naší republice evidováno 4,13 % cizinců (bez azylantů) z celkového počtu obyvatel (2010). Do popředí zájmu se tak začala dostávat problematika rozdílů národů, kultur, nutnost zvyšování interkulturní senzitivity a interkulturní komunikace.

Téma firemní kultury jsem si zvolila záměrně jednak pro jeho aktuálnost, dále kvůli osobním zkušenostem s prací u mezinárodní firmy, a také z důvodu jisté fascinace, která nepřestává vyprchávat, neboť se jedná o bohatou a živou oblast plnou rozporuplných prvků. Vybrala jsem některé z významných charakteristik kultury národní a firemní a porovnála teoretická východiska se zjištěními ze zveřejněných výzkumů s přihlédnutím ke kultuře české a francouzské. Zajímalo mě, které oblasti jsou nejvíce ovlivněny interkulturními rozdíly a do jaké míry tyto odlišnosti brzdí vzájemnou spolupráci. Obsáhleji jsem se věnovala problematice komunikace a etiky. Částečně jsem využila i své vlastní zkušenosti z práce ve francouzské společnosti působící v České republice. Chtěla bych poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její cenné podněty a rady při vedení mé práce.

# 1 Kultura

## 1.1 Národní kultura

Chceme-li se zabývat kulturou, je nutné nejdříve definovat pojem kultury. Jednotlivé definice či pojetí významu slova kultury se od sebe mohou lišit. Slovo „cultura“ je z latiny překládáno jako pěstování, obrábění, vzdělávání (Špaňár, Kettner, 1993, s. 427). V pojetí o několik set let mladším je slovo kultura chápáno jako „souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených a vytvářených lidstvem v procese společenské a historické praxe“ (Klimeš, 1987, s. 387). Pojmem tak lze označit proces i jeho výsledky. V užším pojetí významu je kultura souhrnem výtvorů lidského ducha, převážně v umění a literatuře, ovšem je to značně redukcující definice, postihující pouze část reality. Ze současných autorů můžeme citovat Průchu, který chápe kulturu jako „souhrn prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí.“ Jejím obsahem jsou „výtvoř, sociokulturní regulativy, ideje a instituce organizující lidské chování... předávané jako kulturní dědictví.“ (Průcha, 2007, s. 46). V obdobném duchu vidí kulturu antropolog R. D. Murphy jako významy, hodnoty a normy, sdílené členy určité společnosti a určující jejich jednání (in Průcha, 2006, s. 64). Kulturu lze chápat také jako prostředí, obsahující hmotné i nehmotné výtvoř, vytvořené samotným člověkem, přičemž kulturní vzorce korigují chování jedinců, kteří je sdílejí (Nakonečný, 2004, s. 53). Stejný autor z psychologického hlediska definuje kulturu jako svět symbolů; jsou to právě symboly, jejichž významy se jedinec v průběhu socializace učí znát a adekvátně na ně reaguje (Nakonečný, 2009, s. 61). Definicí kultury je nepřeborné množství, nicméně uvedené příklady se shodují v tom, že kultura je jev lidský, jejím hlavním rysem je její sdílení a je předávána z generací na generace.

Společenství lidí často sdílí osud vlivem politických událostí; je proto zřejmá těsná vazba kultury na určitý čas a prostor. V případě České republiky se dá hovořit



o národní kultuře jako o kultuře platné pro celou republiku, ale není tomu tak vždy. Existují společenství tak rozdílná, že se ani v případě koexistence v jednom státě nedá hovořit o společné kultuře. Společné obývání prostoru státu je výsledkem minulých dějů, ale nemusí vést ke sblížení a sjednocení kultur, které se na něm nacházejí. Tmelícím prvkem může být v určitých případech náboženství, jazyk i příslušnost k nějakému etniku. Každý stát se nicméně vyznačuje centralizačními tendencemi, působícími na své občany, a tak i přes možné rozdíly uvnitř lze očekávat existenci kultury státu, nebo též národní kultury, vymezující se vůči svému okolí (Šroněk, 2001, s. 14-15).

Národní kultura přetrvává; existuje před naším narozením, jsme jí obklopeni a přejímáme ji učením v procesu socializace ze společnosti, jejíž jsme součástí a na jejímž fungování se větší či menší měrou podílíme. Tyto přejaté hodnoty a naučené chování, pravidla a postoje si neseme s sebou životem a skrze ně interpretujeme okolní svět, předáváme je dál a projevují se v kontaktu s ostatními. Uvědomění si příslušnosti k určité kultuře se objeví obzvláště silně při kontaktu s příslušníky jiné kultury, vnímané jako cizí, což lze charakterizovat jako vědomí rozdílu mezi „my“ a „oni“ (Reichel, 2004, s. 127). Rozdíly v postojích a chování mezi jednotlivými kulturami lze označit za interkulturní rozdíly a jsou obsahem mnoha studií a výzkumů, z nichž některé dále zmiňuji.

Z psychologického pohledu vidí Nakonečný kulturu jako určitý modifikační tlak na vrozené sklony jedince, přičemž se jedná o tlak na přijetí rolí, které by jedinec měl zaujmout v rámci společnosti (2004, s. 48-49). Lze tedy říci, že vnitřní biologická podstata člověka je ovlivňována působením vnějšího sociálního prostředí a výsledkem je konkrétní chování jedince. V podobném duchu chápe kulturu Hofstede jako kolektivní mentální programy, získané učením a odlišující od sebe jednotlivá společenství. Tyto mentální programy odlišuje od lidské přirozenosti, která je vrozená a je společná všem lidem bez rozdílu (Hofstede, Hofstede, 2007, s.

14-15). Možností, jak popsat národní kulturu jedné země, je její porovnání s kulturami jiných zemí. Nejedná se tedy o popis absolutní, ale vzniklý vzájemným porovnáním kultur a určením jejich odlišností. K nejznámějším patří teorie holandského profesora Geerta Hofstedeho.

### 1.1.1 Hofstede - dimenze kultur

Hofstede pracoval zpočátku se čtyřmi dimenzemi národních kultur, a to vzdálenost moci, kolektivismus versus individualismus, femininita versus maskulinita a vyhýbání se nejistotě (2007, s. 39-181). Dimenzi chápal jako „aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen.“ (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 29). Teprve jejich porovnáním se dle autorů mohou ukázat rozdíly kultur. Geert Hofstede spolu se svým synem sledovali i dopady krajních variant v jednotlivých dimenzích na oblasti fungování státu, školství a rodiny. Původní výzkumy prováděné mezi zaměstnanci IBM v oddělení obchodu a služeb byly v dalších letech ještě rozšiřovány. Začátkem devadesátých let tak byla na základě výzkumů asijských kultur k dimenzím přidána ještě pátá dimenze dlouhodobá či krátkodobá orientace a šestá dimenze požitek versus zdrženlivost. Na podporu platnosti výsledků zjištění uvedli autoři též výzkum provedený psychologem S. H. Schwarzem, který došel k obdobným výsledkům, byť jiným způsobem, a to pomocí určování hodnot vyznávaných jednotlivci v rámci dotazníkového šetření (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 35). V následujícím textu se více zabývám jednotlivými dimenzemi tak, jak je prezentovali autoři v publikaci *Kultury a organizace* (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 39-181).

Dimenze vzdálenosti moci PDI sleduje nerovnoměrné rozložení moci ve společnosti. Čím je dosažená hodnota vyšší, tím více narůstá hierarchické rozložení moci ve společnosti. Lidé tak více akceptují fakt existence nerovnosti. Mezi zeměmi s nejvyššími hodnotami bylo kromě Ruska, arabských zemí a Číny též překvapivě

Slovensko, na opačném konci žebříčku se ocitly země jako Rakousko, Dánsko a další severské země.

Druhou dimenzí kolektivismus versus individualismus IDV je charakterizována míra podpory individualismu ve společnosti, jinými slovy míra tendence k podřízení vlastního prospěchu jednotlivce ve prospěch kolektivu. U mnoha zemí byly dosažené hodnoty na opačných pólech než u dimenze předchozí. Bohatší země dosahovaly spíše vyšších hodnot, přičemž nejvyšší hodnoty mělo USA, zatímco chudší země vykazovaly tendenci ke kolektivismu. Dle názoru autorů je to právě tato dimenze, kde se případné rozdíly značně podílejí na problémech při interkulturních kontaktech.

Třetí dimenze femininita versus maskulinita MAS si všímá míry maskulinity ve společnosti a díky svému označení patřila k těm kontroverznějším (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 99). Maskulinitou jsou chápány tendence k preferování průbojnosti, soutěživosti, agresivité, orientaci na úspěch, zatímco femininita spočívá spíše v péči o ostatní, nenáročnosti, orientaci na vztahy a kvalitu života. Maskulinní kultury tíhnou k odměnám silných (oproti solidaritě se slabšími), orientují výdaje na zbrojení (než na podporu chudším zemím) a jsou zaměřeny na hospodářský růst (než na ochranu životního prostředí). U této jediné dimenze nevykazovaly bohatší země obecnou tendenci k opačné variantě než země chudší. Bohatší i chudší země se nacházely na různých místech celé škály.

Skóry pro čtvrtou dimenzi míra vyhýbání se nejistotě UAI charakterizují snahu společnosti o zvýšení jistoty a snížení rizik při vzniku neznámé či nečekané situace. Jedním z možných znaků boje s nejistotou je potřeba existence množství pravidel a předpisů. Mezi země s nejnižší mírou vyhýbání se nejistotě patřilo Švédsko či Dánsko, na opačném konci žebříčku pak bylo Řecko či Japonsko.

Pátá dimenze charakterizuje země z hlediska jejich zaměření do budoucnosti nebo do minulosti. Země s vysokými skóry pro dlouhodobou orientaci LTO charakterizuje vytrvalost a spořivost, zatímco země s krátkodobější orientací se zaměřují na plnění závazků, dodržování tradice a snahu o rychlý výsledek. Mezi představitele zemí s dlouhodobou orientací patří asijské země.

S pojmem dimenze pracuje i Edward T. Hall, který pro charakterizování kultur a možných odlišností vymezuje dimenze tři, a to dimenzi prostoru, času a komunikace (in Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22-23). V rámci různých kultur jsou partneři při komunikaci různě vzdáleni. Za přijatelnou je tedy považována různá fyzická vzdálenost. U času odlišuje autor kultury monochronní, podřízené času a plánování, a kultury polychronní, s velkou flexibilitou času a tolerancí vůči změnám časových plánů. U dimenze komunikace odlišuje kultury se slabým komunikačním kontextem, „low context“, kdy vše důležité je v komunikaci sdělováno přímo, na rozdíl od kultur se silným komunikačním kontextem, „high context“, kdy důležitou roli kromě sdělení hraje i prostředí a řeč těla, přičemž komunikační partner musí přijímané sdělení doplňovat a rozklíčovat. Tyto dimenze v podstatě též určují oblasti, ve kterých mohou nejčastěji nastat komplikace při interkulturních stycích. Zabývám se jimi i v bodě věnovanému problémovým oblastem.

### 1.1.2 Trompenaars, Thomas

Fons Trompenaars se částečně inspiroval předchozími teoriemi a nabídl vlastní pohled, utvořený na základě analýz sociologických teorií a publikovaný v devadesátých letech. Kulturu charakterizuje detailněji pomocí sedmi dimenzí v rámci třech skupin, tedy vztahu k času, vztahu k přírodě a vztahu k druhým lidem, přičemž v posledně jmenovaném vztahu rozlišuje univerzalizmus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutrální versus

emocionální, difúzní versus specifický a úspěch versus přisuzování (in Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 25-28).

Největší shody s teorií Hofstedeho dosahuje v dimenzi individualismus – kolektivismus, ale Hofstede sám vytýkal Trompenaarově teorii nedostatečnou validizací (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 35). Podnětný je však dle mého názoru bod týkající se emocí, se kterými například Hofstede v rámci dimenzí nepracoval. Schopnost cítit a projevit emoce je z biologického hlediska daná všem lidem, ale pouze kultura určí, které projevy jsou vhodné a které jsou nevhodné a je třeba je potlačit. Projevit emoce v asijských kulturách, obzvláště ty negativní, se nesluší, zatímco v evropských se tak děje v pracovních vztazích poměrně často.

Dimenze se snaží postihnout kulturu jako pozici mezi krajními vlastnostmi. Jiným způsobem pracoval s kulturami německý vědec Alexander Thomas. Skrze konkrétní popsané situace se snažil odkrývat normy, platné v daných kulturách například pro osobní prostor, přesnost, způsoby zdravení, chápání pojmu přátelství i vědomí sociálních rozdílů. Označil je pojmem kulturní standardy. Tyto standardy v jeho pojetí říkají, co je správné, normální, a naopak, co daná kultura netoleruje. Pokud bychom dostali do složité situace jedince z různých kultur, každý by reagoval svým typickým způsobem. Vzájemným porovnáním jejich projevů bychom pak mohli poznávat standardy platné pro jejich interakci. Definování rozdílů kultur dle standardů je pravděpodobně jeden z nejpřístupnějších způsobů i pro laiky, byť odborníci vidí rizika v možné chybné interpretaci (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 29-30).

Uvedené příklady jednoznačně ukazují, že zkoumání kultur se odehrávalo na bázi vzájemného srovnávání vzorků skupin z jednotlivých kultur. Z tohoto porovnání bylo následně možné určit ty aspekty kultury, ve kterých různé země

dosahují různých výsledků a pomocí kterých tedy lze charakterizovat a popisovat kultury těchto zemí.

## **1.2 Vztah národní a firemní kultury**

Během svého života se jedinec stává členem celé řady sociálních skupin. Jednou z těchto skupin může být členství v organizaci, nejčastěji za účelem výtěžku. Organizaci můžeme chápat jako „účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují úsilí, aby rychleji a efektivněji dosáhli cílů“, přičemž „...členové jsou specializováni na určité funkce a jejich činnost je řízena systémem uznávaných pravidel chování.“ (Doktorová, 1994, s. 12). Na formální organizaci je možné nahlížet jako na soubor procesů, a také jako na strukturu prvků propojených vazbami (Tureckiová, 2009, s. 71). Jedná se o formální sociální skupinu s pravidly, společným cílem, komunikací v rámci sociálních vztahů a se sdílenými hodnotami a normami (Reichel, 2004, s. 125-127).

V kontextu konkrétního prostředí a kultury jeho společenství tak existují tyto menší formální uskupení vytvořené za účelem dosahování určitého cíle, se svojí vlastní kulturou, označovanou jako organizační, firemní nebo podniková kultura (Tureckiová, 2004, s. 132). Firemní kultura vychází z kultury okolí, ale vytváří si určitá vlastní specifika. Nedá se pominout nebo podceňovat její význam, neboť prolíná celým životem organizace a ovlivňuje její úspěch; je považována za klíčový faktor úspěchu (Tureckiová, 2004, s. 132). Proto je s ní pracováno v rámci řízení organizace, je jí věnováno hodně analýz a odborníci zjišťují mechanismy jejího fungování, aby bylo možné prací s firemní kulturou ovlivňovat a měnit organizaci i motivovat pracovníky tak, aby organizace lépe dosahovala stanovených cílů. Vycházíme-li ze strategie organizace, pak znalost firemní kultury pomůže definovat, zda v té podobě, v jaké existuje v současné situaci, může organizace cílů dosáhnout. Pokud ne, pak je třeba určit, jaká je žádoucí podoba firemní kultury, a definovat nápravné akce, které k ní povedou.

Hofstede vychází z přesvědčení, že jádro národních kultur je trvalejšího rázu než firemní kultury. Ty přirovnává spíše k jakýmsi slupkám, které jdou lépe přidávat i odebírat, jsou tedy naučitelné a odlučitelné, na rozdíl od jádra, které tvoří národní kultura (Hofstede, 2011b).

Jak již bylo řečeno, žádná organizace není oddělena od svého okolí nepropustnou hradbou. Tak i mezinárodní či nadnárodní organizace (v rámci této práce používám tato označení jako synonyma) je zasazena do konkrétního prostředí, do domácí kultury, se kterou je ve vzájemných interakcích. Je tedy nasnadě položit si otázku, jak se firemní i národní kultura ovlivňují. Existují prakticky tři možné obecné názory. První tvrdí, že je to národní kultura, která formuje kulturu firemní. Druhá skupina odborníků je přesvědčena, že národní a firemní kultura jsou na sobě nezávislé. Zastánci třetího názoru jsou přesvědčeni, že obě kultury jsou zřetelně oddělené. Pracovníci si v sobě sice nesou národní kulturu, ale v pracovním prostředí přijmou normy, hodnoty a postoje firemní kultury (Tureckiová, 2004, s. 150-151).

### **1.3 Firemní kultura**

Definice firemní kultury je mnoho v závislosti na úhlu pohledu a odborníci se shodují v tom, že se pravděpodobně neshodnou na jediné správné a vše vystihující definici. Je to jako pohled na dům; z každé strany ho lze popsat jinak, přitom se jedná stále o stejný dům. A čím je složitější, tím je možných charakteristik více. Je-li navíc proměnlivý, tvárný v prostoru i čase, vysvětlení a definice je prakticky nekonečně mnoho. Obecně lze firemní kulturu definovat jako představy, hodnoty a normy chování, které členové organizace vzájemně sdílí a předávají dále (Tureckiová, 2004, s. 134). Další možná definice chápe firemní kulturu jako „...představy a očekávání, která mají jednotlivci o svém uplatnění v podniku.“ nebo jako vztahy k lidem a skutečnostem a z toho vyplývající způsob řešení konfliktů (Tureckiová, 2004, s. 133).

## Složky firemní kultury

V devadesátých letech publikoval Edgar Schein svoji definici toho, co je podstatou firemní kultury (in Bělohlávek, 1996, s. 110-111). Je to dle mého názoru velmi logické a přirozené vysvětlení a je jednodušší než některá další. To, co je nejvíce viditelné, slyšitelné a hmatatelné, označil jako výtvoř. Sem by patřily výrobky, odívání, použité technologie i komunikace. V hlubší vrstvě firemní kultury pak nalezneme hodnoty, které určují správnost či nesprávnost chování. Ještě hlouběji jsou základní předpoklady, platné, nezpochybnitelné a nezpochybňované. O nich se nepřemýšlí, nepolemizuje se s jejich platností, tak to zkrátka je. Při organizačních změnách je právě tato vrstva, která se velmi těžce, a jestli vůbec, dá změnit.

Hofstede k problematice přistoupil z jiné strany na základě přesvědčení, že podstata firemních kultur vyplyne spíše při jejich vzájemném porovnání (obdobným principem jako při zkoumání národních kultur). Na základě výzkumů došel ke zjištění, že jednotlivé kultury se mezi sebou liší na úrovni symbolů, hrdinů a rituálů, souhrnně označených jako praktiky (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 217).

Jeden z dalších možných přehledů identifikuje jednotlivé složky kultury v podstatě podobně, ale v mnohem větším detailu, jako hodnoty a postoje, představy, normy, systémy symbolů a artefakty (Tureckiová, 2004, s. 134). Tyto složky by se z mého pohledu daly dále rozdělit do tří skupin. První skupina by se týkala oblastí souvisejících s pracovníky jako takovými, druhá skupina by zahrnovala komunikaci, vzájemné interakce i interakce s okolím organizace. Třetí skupinu by tvořily prvky formalizované prezentace organizace. Jsou to poslední dvě jmenované oblasti, kterých si jako prvních povšimne člověk, který přijde zvenčí do organizace. Použila jsem tento přehled zmíněné autorky pro detailnější pohled na složky firemní kultury.



## Hodnoty a postoje

První skupinu tvoří hodnoty. Nakonečný definuje hodnoty jako „trvalejší pojetí dobrého, užitečného, příjemného.“ (2009, s. 243). V širším pojetí je hodnota definována jako „subjektivní cena“ přisouzená věcem či jevům, může tedy být pozitivní i negativní (Hartl, Hartlová, 2010, s. 183). Pro potřeby firemní kultury je dle mého názoru vhodnější pojetí Nakonečného. Hodnoty vymezuje jako cosi chtěného, majícího význam. Mohou být materiální povahy (peníze), duchovní (pravda) či sociální (spolupráce) (Nakonečný, 2009, s. 244). Hodnoty bývají hierarchicky uspořádány dle své významnosti, a to jak u jedince, tak i ve skupině. Na základě hodnot pak jedinec vykazuje určité postoje, tedy ustálený způsob chování, a to hlavně k práci, k druhým a k organizaci samotné. Zároveň mají pracovníci určité představy o sobě, o svém působení v rámci organizace a tyto představy porovnávají s prožívanou realitou (Tureckiová, 2004, s. 135). Důsledkem těchto porovnání pak bývá spokojenost či nespokojenost pracovníka. Firemní kultura určuje hodnoty a postoje žádoucí v organizaci a působí na pracovníka tak, aby je přijal za své a lépe se identifikoval s cíli organizace.

## Normy

Chování každého pracovníka je korigováno sdílenými normami, tedy platnými právy a povinnostmi (Nakonečný, 2009, s. 244). Norma sama o sobě již představuje závazný předpis. I když nemusí být vyjádřena písemně, nelze ji bez následků porušovat. Každý nový člen se s těmito normami seznamuje v každodenních interakcích a obvykle dostane zpětnou vazbu, pokud překročí nepsanou hranici. Jedná-li se o porušení normy, pak případná zpětná vazba, tedy určitý druh trestu, je v rámci sociálního zpevnování případem vnějšího sankcionování (Reichel, 2004, s. 185-186). Seznamování se s normami však neprobíhá pouze formálními cestami. V každé organizaci se postupem času kromě vztahů formálních, daných pravidly a směrnicemi, vytvářejí vazby neformální. A ty

mohou být dokonce v určitých situacích mnohem důležitější než ty formální, neboť i skrze ně proudí informace k pracovníkovi.

Příkladem by mohla být adaptace nového pracovníka, kdy poměrně velké množství poznatků získá skrze slovní podání ostatních pracovníků, obvykle těch informací, o kterých se nedočte v připravených písemných podkladech, ale které jsou pro vlastní adaptaci klíčové (Kocianová, 2010, s. 135). Součástí adaptace je kromě vlastní adaptace na pracovní místo a činnost také začleňování do sociální skupiny, tedy i poznávání její kultury. Úspěch adaptace je pak do velké míry podmíněn tím, jak pracovník dokáže přijmout tuto kulturu a ztotožnit se s ní. Znamená to přijmout „...zvyklosti, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků.“ (Bělohávek, 1996, s. 107).

### Symboly

Lidská komunikace se neobejde bez symbolů. Symboly zastupují určité skutečnosti a jsou srozumitelné členům skupiny, ve kterých vznikly. Mezi symboly se dají zařadit rituály a ceremoniály, utužující týmového ducha, a také řeč (Tureckiová, 2004, s. 135-136). V každé organizaci najdeme vlastní tradice při přijetí nových kolegů, vzájemného zdravení, projevů uznání i oslav svátků. Zvláštní podskupinou symbolů je pak řeč firemní, vyznačující se výrazy používanými pouze pracovníky dané organizace v určitých situacích a srozumitelné jenom jim.

V této souvislosti je zajímavé zmínit i vlivy cizích jazyků. Mnoho výrazů původně pocházejících z cizí řeči je často v jednotlivých pobočkách nadnárodní organizace používáno v původní podobě či do jisté míry upravené až znetvořené, byť by i existoval ekvivalent v domácím jazyce. Nejčastěji jsou to výrazy z anglického jazyka, což jen potvrzuje jeho dominantní postavení ve světě jako nejpoužívanější komunikační prostředek. (Příkladem takového vyjadřování může být následující ukázka: *Pracovníci v officu i z domova, mají-li home office, se*

*účastní on-line audia, na kterém diskutují budget promo akcí, souvisejících s launchováním nového produktu, jehož výsledek pak musejí odprezentovat dalším kolegům, a poté ho zařadit do reportingu centrále.)*

### **Artefakty**

Poslední skupinou jsou artefakty, vizuální a hmotné prvky identifikující organizace. Určitě sem spadá logo, úprava písemností, jednotná podoba budov. Mluví se též o tzv. corporate identity, kterou lze chápat jako vizuální tvář organizace, nastavenou okolnímu světu. Pomocí artefaktů může organizaci snadno identifikovat vnější okolí, jsou součástí tradice dané organizace a pomáhají vytvářet její image (Tureckiová, 2004, s. 136). Požadavky na grafiku mohou jít až do takových detailů, jako je přesné umístění loga, jeho velikost, písmo textu, použití jazyků i barev.

### **Společné znaky**

Firemní kultury, byť je každá specifická pro danou organizaci, vykazují určité společné znaky. Všechny zahrnují vztahy, informace a mocenské vazby (Tureckiová, 2004, s. 131), což je další možný pohled na firemní kulturu. Autorka dále charakterizuje kulturu jako skupinovou záležitost, nicméně reflektující individuální odlišnosti jedinců a působící zpětně na jejich vědomí. Kultura je poměrně stabilní a přežívá i turbulentní období organizace, nicméně není strnulá ani neměnná. Ale co je hlavní, lze ji poznávat, popisovat a dále s ní pracovat.

Ostatně to je základní předpoklad, neboť pouhé popisy kultury jsou sice zajímavé, ale pokud by nikam dál nevedly, snad by ani nebylo nutné jim věnovat takovou pozornost. Přijmeme-li však fakt, že s kulturou lze pracovat a chápat ji jako nástroj, pomocí kterého firma řeší „vnější adaptaci a vnitřní integraci“ (Schein in Šroněk, 2001, s. 15), pak rozhodně stojí za to zjistit, jak tento nástroj funguje, abychom s ním lépe a efektivněji uměli zacházet. Základním předpokladem ovšem

je, aby se jednalo o nástroj funkční, tedy zdravý. Mallya charakterizuje zdravou kulturu jako kulturu s dostatečnou komunikací mezi vedením a pracovníky, podporující inovace a změny, s jasně definovaným a průkazným systémem odměňování a zřetelně deklarovanými hodnotami (2007, s. 159-160). Je zřejmé, že efektivněji bude fungovat organizace s takovouto zdravou kulturou než organizace, kde to funguje přesně naopak.

### **1.3.1 Firemní kultura dle Robbinse, Hofstedeho**

Vedle sledování toho, z čeho se firemní kultura skládá, zabývají se vědci způsobem, jak lze charakterizovat určitou zkoumanou firemní kulturu. S. P. Robbins definuje sedm oblastí, ve kterých sleduje firemní kulturu (in Tureckiová, 2004, s. 138). Každá oblast má dvě krajní vyhraněné varianty možného přístupu organizace. To pomáhá zařadit konkrétní zkoumanou firemní kulturu někam mezi tyto dva mezní body, i když spíše ve smyslu tendence, ke které se konkrétní zkoumaná organizace více blíží. Extrémní přístupy v organizaci spíše nebudou, jde o to určit směřování organizace. První bod se zabývá postojem organizace k novinkám, k eventuálním rizikům. Protipólem k jednoznačné podpoře inovací by pak byl konzervatismus a setrvání v zaběhnutém stavu. Druhým bodem lze určit, zda se organizace orientuje spíše na detail, tedy raději na kvalitu a přesnost, nebo zda preferuje kvantitu v adekvátní kvalitě. Třetí bod pomáhá identifikovat, zda je zásadní výsledek, výstup, či spíše postup, který k němu vede. Obsahem čtvrtého hlediska je obecně orientace na lidi nebo na produkt. Pátý bod pomáhá rozlišit míru preferované autonomie; zda se firma kloní k podpoře týmové spolupráce či oceňuje samostatnost a individuální výkony. Předposlední oblastí je definování míry očekávané a akceptované agresivity a soutěživosti. Poslední oblastí, z mého pohledu blízkou té první, je míra, s jakou je prostředí nakloněno změnám v organizaci.

Otázkou, jak se mezi sebou liší firemní kultury, se zabýval zase z trochu jiného pohledu také institut IRIC v osmdesátých letech v Nizozemí a Dánsku (Hofstede, 2011c). Autoři opět neprováděli výzkumy jen pro výzkumy samotné; měli na mysli možnost dalšího praktického využití výsledků zkoumání firemní kultury u určité konkrétní organizace pro její další činnosti. Při výzkumech zaměřených na firemní kulturu identifikovali autoři 6 dimenzí, pomocí kterých lze charakterizovat organizace (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 217-229), přičemž některé body vykazují shodu s již zmiňovaným modelem navrženým Robbinsem. Jedná se o dimenze zaměření na proces versus na výsledek a orientace na práci versus na pracovníky. Dalšími dimenzemi jsou profesionální versus lokální, dimenze otevřených systémů versus uzavřené systémy, silná kontrola versus slabá a nakonec poslední dimenze pragmatické versus normativní. Jak ale Hofstede podotýká, umístění konkrétní organizace v dané dimenzi je hodně ovlivněno předmětem podnikání i dalšími charakteristikami organizace. Tento názor též zastávají autoři Deal a Kennedy. Jsou přesvědčeni, že firemní kultura přirozeně pojímá pouze takové prvky, které jí pomáhají uspět v sociálním a obchodním prostředí, ve kterém se nachází (Deal, Kennedy, 1991, s. 107).

### **1.3.2 Typy firemních kultur**

Autoři Robbins a Hofstede, zmiňovaní v předchozí části, nabídli dle mého názoru způsob, jakým lze postihnout ty nejdůležitější charakteristiky organizace pro získání jejího komplexního obrazu. Na firemní kultury se však lze také podívat pomocí několika málo zvolených kritérií. Podle nich pak definujeme různé typy kultur. Možnosti takového přístupu přibližuje publikace Řízení a rozvoj lidí ve firmách, ze které v dalším textu čerpám (Tureckiová, 2004, s. 138-143).

## Silné - slabé

Podle síly působení kultury na její členy lze rozlišit kulturu silnou a slabou. Nelze říci, že jedna je dobrá a druhá špatná; každá se může ukázat jako výhodnější podle konkrétní situace (Tureckiová, 2004, s. 143). Přejde-li nový pracovník do silné kultury, snáze a rychleji se adaptuje na prostředí, neboť bude mít před očima jasná pravidla a požadovaný způsob chování, což se odrazí v jeho lepší motivovanosti, potažmo i výkonu. Typ silné kultury je také doporučován pro začátky organizace, kdy silná kultura může fungovat jako prvek spojující kolektiv. Na druhou stranu, protože je silná, může se i silně bránit jakékoliv změně, což se z dlouhodobého hlediska může ukázat jako nevýhodné, protože se organizace nebude umět přizpůsobit změněným podmínkám.

## Obranné – akční – analytické

Je-li za kritérium brán vztah k organizační změně, pak kultury můžeme rozdělit na obranné, které jsou typické pro již stabilizované organizace, akční, které se stále ještě etablojí a nebojí se zkoušet a hledat nové cesty, a analytické, oscilující mezi oběma předchozími typy a snažící se najít rovnováhu mezi udržením stávajících pozitiv a inovací (Tureckiová, 2004, s. 139-140). Jedna organizace tak může v různém časovém období svého vývoje spadat do různých kategorií.

## Typologie Handy a Harrison

Charles Handy na základě typologie Rogera Harrisona nabízí odlišení různých typů firemních kultur na kulturu moci, rolí, úkolu a kulturu podpory osobnosti (in Tureckiová, 2004, s. 141). Tuto typologii uvádějí také autoři Dědina a Cejthamr, pouze s mírně odlišným překladem do češtiny; dělí kulturu na silovou, úlohou, úkolovou a osobní (in Dědina, Cejthamr, 2007, s. 265-266). Kultura moci je charakterizovaná autoritativním mocenským centrem a je častější spíše v menších podnicích. Dají se očekávat rychlá rozhodnutí a pružná reakce na podněty. Kultura rolí či úloh se vyskytuje v byrokratické organizaci, kde je jasně daná hierarchie.

Pravomoci i odpovědnosti jsou navázány na pozici, kterou jedinec zaujímá v této struktuře. Tím je mu určena konkrétní očekávaná role. Váha je kladena na dodržování postupů v protikladu k úkolové kultuře, kde je hlavní důraz kladen na plnění úkolů, jak ostatně naznačuje již sám název. Na významu proto v této kultuře nabývá úloha týmů a participace zúčastněných na dosahování cílů organizace. Protikladem k autoritativnímu stylu řízení je styl liberální, který je typický pro kulturu podpory osobnosti. V ní je hlavní složkou jedinec, samostatný a poměrně nezávislý, nejčastěji specialista, který se spojuje s dalšími jedinci na základě souhlasu a dobrovolného postoupení části moci. Příkladem takovýchto organizací mohou být profesní sdružení. Ovšem sladit zájmy individuů v případě nutnosti se může ukázat jako poměrně problematické.

### Typologie Deal a Kennedy

Již jsem zmiňovala názor autorů Terrence E. Deala a Allena A. Kennedyho, kteří vidí přímou souvislost mezi aktivitami organizace a její firemní kulturou. Je-li posláním organizace obchod v těžkých podmínkách, pak firemní kultura bude samozřejmě podporovat ty vlastnosti u prodejců, které umožňují porazit konkurenci. S vědomím této vzájemné závislosti identifikovali autoři dva hlavní faktory, které dle jejich názoru určují typ firemní kultury. Jsou jimi míra akceptovaného rizika při činnosti organizace a rychlost, s jakou organizace a zaměstnanci dostanou zpětnou vazbu ohledně úspěchu či neúspěchu realizovaných rozhodnutí (Deal, Kennedy, 1991, s. 107). Tato typologie se také objevuje v dílech českých autorů pod různými názvy. Ponechávám původní označení, která autoři uvedli v publikaci *Corporate cultures* (Deal, Kennedy, 1991, s. 107-120).

Prostředí jednotlivců, velká míra rizika a velká rychlost zpětné vazby (nejdéle do jednoho roku) charakterizují kulturu *macho, tough-guy*. Sem autoři řadí obor stavebnictví, zábavního průmyslu či policii. Velký tlak, soupeřivost a dravé prostředí může přinést velké ohodnocení, ale také riziko zničení jedince. V tomto

prostředí autoři příliš nevidí možnost vytvoření silné, soudržné firemní kultury. Takto definovaný typ kultury vykazuje určité shodné rysy s výše popsaným typem kultury osobní autorů Handyho a Harrisona, a to ve smyslu preference individuality před týmovou prací. Na opačném konci bychom našli kulturu procesní (*process culture*), typickou spíše pro státní organizace, farmaceutické firmy a organizace z finanční sféry – banky, pojišťovny. Míra rizika je poměrně nízká a zpětná vazba pomalá. V této organizaci je proto důležitý proces sám a záleží na jeho perfektním provedení spíše než na faktickém výsledku. V tomto bodě vidím velkou shodu s definicí kultury rolí Ch. Handyho, představenou výše. Obě definice prakticky charakterizují rysy tradiční byrokratické organizace; sice použily různé optiky pohledu, ale dostaly se ke stejnému výsledku. Pro kulturu *work-hard/play-hard* je charakteristická rychlost zpětné vazby a malá míra rizika. Centrem pozornosti je převážně uspokojování potřeb klienta. Jako příklad uvádějí autoři firmy zaměřené na informatiku, realitní agentury i řetězce rychlého stravování. Posledním typem kultury s vysokou mírou rizika, ale pomalou zpětnou vazbou je typ označený jako *bet-your-company*. Tyto organizace se orientují na budoucnost a investují do ní. Mohou tak dosáhnout významných objevů či zisků, ale také velkých ztrát, neboť očekávaná budoucnost se nemusí dostavit. Oblíbeným rituálem těchto organizací bývá dlouhá pracovní schůzka. Všechny nové myšlenky se pečlivě zvažují; rychlost rozhodování zde nepatří mezi typické jevy. Příkladem společností mohou být naftařské nebo důlní společnosti, armáda či námořnictvo.

### **1.3.3 Subkultury, změna, organizační klima**

Kromě firemní kultury, chápané jako hlavní a oficiální, se v rámci organizace mohou vyprofilovat i subkultury, vycházející sice z hlavní kultury, ale mající určité odlišnosti. Subkultura se může přirozeně vytvořit u skupiny vymezené díky jejímu fyzickému odloučení, odlišné náplni práce, shodnému postavení v hierarchii organizace či podobným osobnostním charakteristikám (Kocianová, 2010, s. 19).



Může se dokonce stát, že časem převáží nad původní hlavní kulturou, až ji zcela nahradí, a to v případě organizační změny. Buď k tomu dojde spontánně, což je pro organizaci vždy velmi riskantní, nebo řízeně, ale v tom případě musí organizace s firemní kulturou pracovat dlouhodobě, aby mohla na základě minulosti, aktuálního stavu a strategie organizace jako takové přizpůsobit i firemní kulturu pro budoucnost (Tureckiová, 2004, s. 144).

Organizace není nikdy v izolaci, neboť na ni samotnou, a tudíž i na její kulturu, neustále působí vlivy vnější i vnitřní. Lze je rozlišit na technicko-ekonomické a politické a na bio-psycho-sociální, vázané k lidským zdrojům v organizaci a ve vnějším prostředí. V rámci obou typů lze vlivy ještě rozlišovat na vlivy vnitřní, působící uvnitř organizace, a vnější, pocházející z okolního prostředí, potažmo z kultury prostředí, ve které se organizace nachází (Tureckiová, 2004, s. 136-137). Tyto vlivy mohou vyvolat změnu firemní strategie a definování nových cílů. Může se objevit i nutnost změny firemní kultury, aby těchto cílů mohlo být dosaženo.

Pokud se organizace rozhodne ke změně firemní kultury, jedním z hlavních předpokladů úspěchu je získání pracovníků pro tuto změnu, což nemusí být nejsnadnější úkol. Těžce se změna provádí v silné kultuře, která změny nepodporuje, a v případě, že pracovníci nevěří svému managementu. Kotter předkládá ideální postup při provádění cílené změny firemní kultury (2000, s. 39-161). Pokud se podaří zasít mezi pracovníky pocit nutnosti změny, následuje definování vize a cesty, kterou by se organizace měla ubírat pro její dosažení. Nezastupitelnou úlohu zde má management, neboť musí lidi nejenom získat pro myšlenku změny, ale systematicky s nimi pracovat tak, aby se sami aktivně změny účastnili, aby k tomu pocítovali dostatečnou motivaci. Není jednoduché měnit u lidí jejich zažitě návyky a způsoby chování a řešení problémů. Proto ani poté, co je změny dosaženo, není zdaleka vyhráno. Dosažené změny se u lidí musejí upevnit,

a stát se tak trvalými. Původní firemní kultura má tendenci přetrvat, proto se bez důsledného upevnění nových návyků firemní kultura nezmění. Tím, že by se pracovníci vrátili k původnímu chování, by se vlastně organizace ocitla zpět na počátku procesu. Aby se zvýšila šance na úspěch změny, odborníci ji doporučují provádět postupně a začít změnou nejviditelnější složky firemní kultury, symbolů a artefaktů (Tureckiová, 2004, s. 147). Ty se tak stanou jakousi korouhví, kterou stojí za to následovat a okolo které se začnou nabalovat další vrstvy nové firemní kultury.

Důsledkem vlivů působících na organizaci je aktuální emoční vyladění lidí v organizaci, označované jako organizační klima (Kocianová, 2010, s. 20). Na rozdíl od firemní kultury je mnohem ostřeji vnímané a náchylné na výkyvy. Dalo by se říci, že je to určitý barometr, reagující na události, kterým organizace čelí, a to směrem k pozitivnímu či negativnímu vyladění. To má samozřejmě vliv na motivovanost a aktuální výkonnost pracovníků, proto i klima musí být předmětem zájmu manažerů.

## **2 Nadnárodní organizace**

V současném světě jsou jednotlivé státy díky technickým i technologickým možnostem propojené v mnoha oblastech, obzvláště v hospodářství. Jednotlivé organizace mají možnost operovat nejen na lokálních trzích, ale vstupovat zároveň na mezinárodní trhy, spojovat kapitály a ovlivňovat světovou ekonomiku. Vznik nadnárodních, mezinárodních či globálních koncernů souvisí s prudkým rozvojem dopravy a komunikací od 30. let 20. století a se spojováním kapitálů (Giddens, 1999, s. 300-301), což pomáhalo snižovat náklady a lépe čelit tlaku konkurence. Nadnárodní koncerny lze rozdělit do tří hlavních skupin podle intenzity vazby a závislosti poboček na centru na etnocentrické, polycentrické a geocentrické (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 38-40). Pro každý tento typ je charakteristický vlastní způsob tvoření firemní kultury.

### **2.1 Modely nadnárodní organizace**

#### **Etnocentrická organizace**

V etnocentrickém koncernu je zachována silná vazba k původnímu centru, které přenáší svoji firemní kulturu do závislých poboček. Také veškerý zisk odchází směrem k centrále, na druhou stranu je možné směřovat investice do místa, kde ho společnost nejvíce potřebuje. (V praxi také může kolísat výkon organizace na různých trzích; vzhledem ke změnám globální ekonomiky se tak může stát, že zisky z jedné země pomáhají udržet aktivity v jiné zemi, kde se zrovna daří méně.) Výhodou je jistě unifikovaná prezentace organizace, jednotný postup ve všech oblastech života organizace i sdílení technologií a know-how. Existují však také nevýhody tohoto konceptu. Vzhledem k tomu, že ve vedení jsou obvykle cizinci, jejich neznalost lokálního prostředí může organizaci poškodit ekonomicky a neznalost jazyka a odlišná mentalita vedení komplikuje situaci vnitropodnikovou. Také poměrně velká míra byrokratičnosti může všechny procesy zpomalovat. Za příklad typických etnocentrických organizací bývají uváděny japonské firmy,

popřípadě evropské a americké, které působí v méně vyspělých zemích (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 38).

### **Polycentrická organizace**

V polycentrické organizaci je již vliv centra omezen a pobočky si samy řídí své aktivity s využitím místních pracovních sil, pouze dodržují určitý obecný rámec pravidel mateřské organizace. Firemní kultura pak vychází přirozeně z domácí kultury. Pobočky mají tudíž spíše pozici lokálních firem, které znají dobře prostředí, kde působí, a mohou tak lépe reagovat na jeho změny. Důležitý je hlavně cíl, ale toho dosahuje organizace vlastní strategií. Obvykle může sama použít vytvořený zisk pro nové investice. Nevýhodou tohoto systému je právě velká autonomie, která komplikuje koordinaci akcí a předávání informací mezi jednotkami v různých zemích (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 38-40).

### **Geocentrická organizace**

Typem, který se nejvíce snaží o překonání hranic států a kultur, je typ geocentrický, kde základnou i cílem je celý svět a vedoucí pracovníci jsou schopni snadno měnit zemi svého působení a přizpůsobovat se změněným podmínkám (Giddens, 1999, s. 300-301). Tento systém se snaží o co nejlepší spolupráci mezi všemi pobočkami, co nejefektivnější a s co nejnižšími náklady, přičemž hlavním kritériem personální politiky je kvalita pracovníka bez ohledu na jeho původ. Ovšem v praxi je jistě nelehký úkol najít vyvážený stav při neustálém působení mnoha silných vlivů, které na organizaci působí, včetně kultury centra a kultury hostitelské země.

### **Synergická organizace**

Snaha o nalezení kompromisu mezi těmito třemi modely je podstatou čtvrtého možného přístupu, synergické strategie. V tomto případě si centrála definuje určité minimální standardy, které musejí být zachovány, ale v méně

zásadních věcech ponechává pobočkám svobodu realizovat záležitosti po svém. Tento přístup se snaží o spojení výhod celkového přehledu, jednotné strategie a sdílení hodnot se specifiky dané lokality tak, aby organizace měla největší šanci uspět na lokálním i světovém trhu (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 40).

Mezinárodní personální řízení je mnohem obtížnější, protože čelí situacím, které v národní organizaci nenastávají. Plynou z interakce jedinců pocházejících z odlišné kultury. Hofstede to shrnul velmi výstižně, když říká, že „řízení mezinárodního obchodu znamená zvládat současně rozdíly mezi národní a firemní kulturou.“ (2011c). Řízení také závisí na tom, o jaký typ nadnárodní organizace se jedná, neboť tento fakt má přímý dopad na danou firemní kulturu. Je tedy zásadní, zda jde o model organizace etnocentrické, polycentrické či geocentrické. Navíc do hry vstupuje problematika závislosti na trhu mateřské firmy a samotný postoj top managementu k řízení mezinárodní pracovní síly (Tureckiová, 2004, s. 148). I proto je třeba, aby organizace nepodceňovaly přípravu manažerů a systematicky se problematice interkulturních rozdílů věnovaly.

## **2.2 Mezinárodní personální řízení**

V době globalizace, otevřených hranic a velké mobility pracovních sil je čím dál častější kontakt s lidmi jiné národnosti v rámci pracovních vztahů. Ke kontaktům s jinou kulturou může docházet skrze spolupracovníky jiných národností či kontakty s organizací z jiného kulturního prostředí. Pokud je to řadový pracovník, který vstupuje do organizace jiné kultury v jejím vlastním prostředí, bude to s největší pravděpodobností on, kdo se bude muset přizpůsobit většině a bude muset přijmout firemní kulturu. Pokud je to naopak organizace, která chce zakotvit v cizím prostředí, personální politika bude záviset na tom, který z předchozích jmenovaných modelů nadnárodních organizací v ní existuje. Bylo by jistě krásné, kdyby tyto kontakty vedly pouze k obohacení účastníků a měly veskrze pozitivní

důsledky pro jedince i organizace, ale realita bude složitější. Jakákoliv různost vede ke zvětšení potenciálních třecích ploch a klade vyšší nároky na účastníky na zvládnání konfrontačních situací. Na jednom pracovišti tak k odlišnostem osobnostním přibývají ještě odlišnosti plynoucí z rozdílného kulturního zázemí. Navíc musí každá organizace vyřešit v rámci politiky lidských zdrojů řízení expatriantů, tedy přesídlených pracovníků. Z ekonomického hlediska stojí organizaci vždy víc než lokální pracovníci, navíc se k tomu přidávají problémy s jejich adaptací i zpětným návratem (Armstrong, 2007, s. 107).

Změnou měřítka je však možné získat zcela jinou perspektivu pohledu. Zatímco v evropském kontextu jsou řešeny rozdíly mezi kulturami prakticky sousedícími, američtí autoři Marquardt, Berger a Loan si v rámci problematiky řízení lidských zdrojů všímají odlišností kultur v kontextu velkého národa a celého světa. Proto si Evropy všímají spíše jako celku, tak ji také charakterizují, zatímco Asii rozdělují na tři odlišné části. Pravděpodobně tedy vnímají rozdíly mezi asijskými kulturami mnohem silněji než rozdíly mezi jednotlivými evropskými zeměmi. Zároveň vycházejí z předpokladu, že vzhledem k ekonomické i politické síle země jednají její členové s kulturami celého světa, proto se soustředili na hlavní možné odlišnosti (Marquardt, Berger, Loan, 2004). Obecně by se dalo říci, že předpokladem pro nastavení dobře fungujících pracovních vztahů je citlivé vnímání národní kultury jiné země, ale jaké použít měřítko či do jakého detailu je nutné zacházet, to už záleží na konkrétní situaci, tedy na organizaci, její struktuře, firemní kultuře, konkrétních pracovnících, zemi jejich působení a míře odlišnosti národních kultur.

### 2.2.1 Interkulturní kompetence, trénink

Lze vycházet z logického předpokladu, že představitelé odlišných národních kultur si s sebou nesou určité typické projevy těchto kultur a že se tyto odlišnosti

s velkou pravděpodobností projeví při jejich vzájemné interakci v rámci firemních vztahů. Prvním předpokladem zvládnání interkulturních rozdílů je uvědomění si, že vůbec existují a že se s nimi můžeme setkat. Každý jedinec disponuje jistou mírou empatie, složky emoční inteligence, a ta také pomůže při orientaci v cizím prostředí (Morgensternová, 2007, s. 93-94). Schopnost vcítit se je naštěstí možné cvičit. Znalost cizí kultury, respekt k ní a umění s ní zacházet se nazývá interkulturní kompetence a lze ji získat učením (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 32-34). Autoři doporučují zaměřit interkulturní trénink na to, co bude jedinec nebo skupina nejvíce potřebovat, co bude nejužitečnější a co nejvíce pomůže při kontaktu s cizí kulturou v konkrétní situaci. Intenzita a šíře interkulturního tréninku by se měla odvíjet od tří faktorů: míry odlišnosti práce v novém prostředí v porovnání s dosavadní prací, stupně očekávaných interakcí se členy domácí kultury a míry odlišnosti hostitelské kultury či její novosti pro daného jedince (Punnett, 2004, s. 243). Tak bude příprava nejefektivnější.

Cílem tréninku je získat kulturní empatii, tedy „schopnost interpretovat zkušenost pomocí konstruktů charakteristických cizí společnosti.“ (Morgensternová, 2007, s. 94). K obsahu, délce a metodě tréninku lze přistupovat různými způsoby, přičemž je důležité zvolit vhodnou metodu pro danou konkrétní situaci. Autoři Nový a Schroll-Machl nabízejí několik možných metod (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 32–39). Trénink založený na zprostředkování informací spočívá převážně v předání maxima základních údajů, poznatků i zkušeností, byť za cenu určitého zjednodušení. Trénink orientovaný na interakci a komunikaci využijí obchodníci, neboť je prakticky učí správně interpretovat verbální i neverbální projevy v komunikaci, a tak se vyhnout případným nedorozuměním. Náročnější kulturně orientovaný trénink se pomocí konkrétních případových studií snaží zprostředkovat sociální hodnoty a normy cizí kultury. Klade však velké nároky na přípravu lektorů i na aktivní přístup účastníků, zato však poskytuje kvalitní přípravu, vhodnou například pro osoby, které budou dlouhodoběji pobývat v jiné

zemi, nejčastěji na manažerských pozicích. K ještě obtížnějším a citlivějším na přípravu i provedení patří trénink týmové spolupráce, založený na práci se skutečnými týmy a na řešení konkrétních reálných problémů. Jako specifickou metodu uvádějí autoři kulturní asimilátor, který doporučují spíše k autodiagnostice. Ke konkrétní situaci či problému v rámci interkulturních vztahů nabízí metoda několik možných vysvětlení, proč k problému došlo, ale pouze jedno je správné. Zároveň k němu dostane účastník i detailní objasnění tohoto vysvětlení plynoucí z rozdílů mezi kulturami. Účastník se tak postupně stává citlivější a vnímavější na zkoumanou kulturu a umí lépe interpretovat protějšek z jiné kultury při interakci.

Riziko selhání, konfliktů a neúspěchu vzájemné spolupráce mezi lidmi se úměrně zvětšuje s tím, jak se od sebe liší kultury firemní a domácí. Jeho podstatou může být neznalost a nezkušenost. Je tedy logické, že snaha o snížení tohoto rizika musí jít cestou poznání, důkladné přípravy a získání zkušeností, a to v souladu s heslem „myslet globálně a jednat lokálně“ (Armstrong, 2007, s. 107). Jednou z možností přípravy pro práci s mezinárodní pracovní silou je zaměření pozornosti na sedm oblastí, označených jako sedm K, a zvážení vhodných přístupů (Tureckiová, 2004, s. 148-149). Kromě *kosmopolitismu*, tedy chápání člověka hlavně jako součásti celého lidstva, je to vědomí možného rozdílu *kultur*, z toho plynoucího rozdílu v *komunikaci* a ve specifických nárocích na *koordinaci* pracovníků i jejich činností. Mobilita pracovních sil vyvolává zase potřebu *konzultace*, obzvláště v rámci interkulturního tréninku. Dále je nutné řešit přiměřené *kompensace* za vykonanou práci. Personální řízení musí též zaměřit pozornost na žádoucí *kompetence*, nutné pro práci v mezinárodních organizacích.



### 3 Francouzská firma v českém prostředí

V další části vycházím z premisy (a ve shodě s názorem Šronka, prezentovaným v první části), že existuje národní kultura, která se projevuje v chování pracovníků (Šroněk, 2001, s. 14-15), a zaměřuji pozornost na kulturu francouzskou a českou. V rámci pracovních kontaktů mezi pracovníky z obou národností dochází k projevení rozdílů mezi oběma kulturami, byť samozřejmě mohou být ovlivněny vlastnostmi konkrétních jedinců.

#### 3.1 Francouzská filiálka XY

Podnik XY, ze kterého v textu uvádím některé konkrétní příklady, je součástí nadnárodního koncernu s centrálou ve Francii, působící v mnoha zemích celého světa prostřednictvím filiálek, dceřiných společností. Skupinu, označovanou jako Groupe, tvoří relativně samostatné společnosti finanční, logistická, výrobní a obchodní. Nebrání se spolupráci s jinými značkami obzvláště v oblasti výroby. Továrny jsou pak označovány jako *en cooperation*. V posledních letech procházela skupina bouřlivými změnami, vyvolanými propadem výsledků a ústíci v částečnou restrukturalizaci organizace a personální výměny. Některá opatření, ke kterým byla skupina donucena, neodpovídala dosavadní firemní kultuře a vyvolala negativní emoční klima. V rámci deklarovaných hodnot se však koncern snažil zvládat složitou situaci tak, aby si image žádoucího, dobrého a spolehlivého zaměstnavatele udržel, což se mu dle mého názoru poměrně dobře dařilo.

Veškeré těžkosti samozřejmě sdílely s centrálou i její pobočky. Tato konkrétní česká filiálka XY existuje již 14 let a je stoprocentní dceřinou společností francouzské „matky“. Ta je typickým příkladem organizace etnocentrické, s hlavní komunikační řečí francouzštinou a angličtinou. Centrála jednoznačně definuje pravidla fungování i komunikace s okolním prostředím, tvoří strategii, udává cíle a má pod kontrolou finanční záležitosti. Je to tedy francouzská centrála, která

vytváří silnou firemní kulturu, vycházející z francouzské kultury, a implementuje ji v lokálních pobočkách pomocí francouzských manažerů. Členy vedení se v posledních letech stali i čeští pracovníci, nejen z důvodu odbornosti a lepší znalosti prostředí, ale pravděpodobně též z ekonomických důvodů. Lokální člověk stojí organizaci rozhodně méně; nicméně strategické posty finančního, marketingového a generálního ředitele jsou tradičně obsazovány lidmi z centrály, aby si centrála udržela nad filiálkou kontrolu. Mezi pracovníky bývá též několik stážistů, většinou mladých francouzských studentů, kteří za pomoci francouzské vlády mohou získávat první pracovní zkušenosti. Drtivou většinu řadových zaměstnanců tvoří Češi. Ze sociologického hlediska se jedná o skupinu spíše větší, s přibližně 55 pracovníky. Jejich počet i organizační struktura je daná striktními pravidly centrály. Z tohoto pohledu nesou pobočky i celá skupina znaky byrokratické organizace. Z hlediska věkového rozložení spadala v roce 2007 většina osob do věkové kategorie 25–40 let, pouze 3 % zaměstnanců byly starší šedesáti let. Celých 30 % tvořily svobodné bezdětné ženy (Lišková, 2008). V průběhu posledních čtyřech let se věkové rozložení nezměnilo, pouze procento bezdětných žen se snížilo na dvacet procent.

Při všech procesech v organizaci tak docházelo ke konfrontaci kultury firemní, založené na kultuře centrály a reprezentované většinou managementu, s kulturou domácí, českou, ke které patřila většina pracovníků. Pracovníci jiné národnosti, kteří přicházeli na českou filiálku, absolvovali před svým příjezdem interkulturní trénink, který je měl připravit pro práci v naší zemi a zvýšit jejich interkulturní senzitivitu. Způsob i délka tohoto tréninku patřily k neveřejným informacím a nedalo se příliš poznat, zda byl trénink vlastně účinný či do jaké míry se podařilo interkulturním problémům předejít. Od roku 1999 proběhl pouze jeden interkulturní trénink pro zaměstnance, a to jednoduchou formou několikahodinové přednášky spojené s diskuzí. Bohužel nebyl ve filiálce nikdy proveden důkladný průzkum, kolik potíží při vzájemné komunikaci plynulo z interkulturních rozdílů

a nakolik si jich pracovníci byli vůbec vědomi. Bylo by jistě zajímavé zjistit, jak se Francouzi a čeští pracovníci navzájem vnímají a ve kterých oblastech dochází v této firmě nejčastěji k nepochopení nebo dokonce až ke konfliktu. Dá se říci, že s interkulturním aspektem života tato organizace příliš systematicky ani strategicky na úrovni filiálky nepracovala. Do hry ovšem vždy vstupovalo ekonomické hledisko; náklady na interkulturní trénink mohou být značné. Možná by ale mnozí lépe pochopili, proč to tak ti druzí dělají, proč to tak děláme my, co tím myslíme a proč to ten druhý chápe jinak. Z krátkodobého hlediska (a k němu francouzská kultura tíhne) lze tedy ušetřit, ale z dlouhodobého se to organizaci nemusí vyplatit. Snižuje se její efektivita a výkon, protože ji brzdí rozdíly v pochopení kultur.

### 3.1.1 Porovnání francouzské a české národní kultury - Hofstede

Pro zjištění vzájemného vztahu kultury francouzské a české jsem v první řadě použila srovnání kulturních dimenzí profesora Hofstedeho, které vytvořil na základě rozsáhlých a dlouholetých výzkumů. K charakterizování zemí je použito prvních pět výše popsaných dimenzí (s. 10-12); na jeho internetových stránkách zatím nenalezneme hodnoty pro jednotlivé země pro šestou dimenzi požitků versus zdrženlivost (Hofstede, 2011a). Některé uváděné údaje nepocházejí výlučně z již zmiňovaného výzkumu IBM, ale též z dalších výzkumů či pouze z odhadů. Nicméně rozsáhlost výzkumů poměrně zřetelně ukazuje trendy v jednotlivých zemích a umožňuje jejich vzájemné porovnání. Pomocí výběru konkrétních dvou zemí lze dostat souhrnný graf porovnání skóre těchto zemí pro pět definovaných dimenzí (Příloha A, Schéma 1).

Při porovnání kultury francouzské a české nejsou v prvních čtyřech dimenzích na první pohled patrné markantní rozdíly (Příloha A, Tabulka 1). Poměrně velký vzájemný rozdíl je u dimenze dlouhodobé orientace. Zajímalo mě,

zda tyto tendence národních kultur prolínaly skrze konkrétní činnosti i do pracovního prostředí filiálky XY francouzského koncernu.

U dimenze vzdálenost moci PDI mají obě země hodnotu nad 50 (Příloha A, Tabulka 1). Ve společnostech je zřejmá tendence k nerovnosti, přičemž ve francouzské je silnější. Obě národní kultury tedy akceptují fakt, že někteří jsou nadřazeni druhým a že lidé mají poměrně jasně dané místo ve složité hierarchii. Traduje se, že na základě royalistického dědictví Francie stále funguje jako dvůr krále Ludvíka XIV. Vše se točí kolem centrální autority, proti které se rádo bouří, ale zároveň se všichni považují za její nejloajálnější poddané (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 252-253). V rámci složitých formálních vztahů je předpokladem úspěchu nutnost znát správné lidi, nechávat se vidět na správných místech a vytvářet dojem nepostradatelnosti.

Český zaměstnanec ve francouzské firmě tedy může snadno se snahami o přátelství narazit, pokud se nenacházejí oba na stejné úrovni. Podobně francouzský vedoucí nečeká, že o jeho rozhodnutí budou čeští pracovníci diskutovat nebo ho dokonce zpochybňovat. Čeká se od nich pouze vykonání zadaného úkolu s maximálním úsilím.

Obecně u dimenze kolektivismus versus individualismus IDV dosahují země opačné pozice než u předchozí dimenze, ale existují výjimky, mezi které patří i tyto dvě země. Obě patří spíše k individualistickým, a to i Česká republika, navzdory své komunistické minulosti, přičemž Francie je opět v tomto ukazateli silnější (Příloha A, Tabulka 1).

V praxi se tento přístup ukáže, má-li u pracovníka přednost prospěch vlastní před prospěchem organizace. Zkušenosti byly opravdu takové, že důležité bylo uspět v organizaci ne pro organizaci samotnou, ale proto, aby se tento úspěch

odrazil na další kariéře pracovníka. Organizace tedy fungovala jako pomocný nástroj při dosahování individuálního cíle a na oplátku za to dostávala výkon zaměstnance. Zároveň i každý výkon byl posuzován individuálně, ne podle příslušnosti ke skupině, což by fungovalo u kultur preferujících kolektivismus. Francouzští pracovníci na rozdíl od českých však deklarovali větší loajalitu k organizaci.

Česká společnost je dle výsledků spíše maskulinní (skór nad padesát u dimenze fimininita versus maskulinita MAS), zatímco francouzská je mírně femininní (Příloha A, Tabulka 1). Maskulinní společnost je více orientována na úspěch a materiální hodnoty a je v ní poměrně zřetelně odlišena úloha mužů i žen.

Ve francouzském koncernu byly mnohé vysoké pozice obsazovány ženami na základě jejich schopností; ženy také figurovaly mezi expatrianty. V porovnání se situací českých pracovnic trávily francouzské kolegyně na mateřské dovolené minimální dobu pouze několika měsíců a vracely se do práce. Považovaly svoji práci za zrovna tak důležitou jako práci partnera a nechtěly ji ztratit. Příliš nechápaly, jak se práce mohou české pracovnice vzdát kvůli péči o rodinu, a stát se tak závislé na manželovi. Skrze pracovní vztahy mohli čeští pracovníci poznávat, že i rodinné vztahy jsou ve francouzské kultuře jiné než v české. Odpovídají více femininní dimenzi, tedy rovnoprávnosti mezi pohlavími v přístupu k práci i péči o domácnost. Z hlediska sociologie se ve femininní kultuře dá hovořit o typu rodiny egalitární, ve které se na chodu domácnosti podílejí oba partneři ve stejné míře (Reichel, 2004, s. 209).

Skóry pro čtvrtou dimenzi míra vyhýbání se nejistotě UAI jasně zařazují obě země do skupiny zemí s vysokou snahou o snížení rizik plynoucích z nečekané situace (Příloha A, Tabulka 1). Na pracovišti existovala pečlivě vypracovaná pravidla pro mnohé činnosti, vytvářené většinou přímo na centrále s velkou péčí.

Sledování, jak jsou následně dodržována, však u některých kolísalo podle aktuální situace koncernu. V pracovním prostředí se sice projevoval silný pocit napětí, stresu, charakteristický pro vysoké skóry, nicméně i toto prostředí přálo novým nápadům. Většina pracovníků se také snažila v koncernu udržet delší dobu; nebylo nezvyklé potkávat stejná jména po mnoho let, i když na různých pozicích.

Pátá dimenze dlouhodobé orientace LTO zařadila obě země do zemí s krátkodobější orientací, které preferují okamžitý zisk a menší investice. Mezi oběma zeměmi je v publikované studii poměrně velký rozdíl, prakticky největší ze zkoumaných dimenzí, ale údaj u České republiky je označen jako odhad (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 163).

Moje vlastní zkušenost z firmy příliš neodpovídá představeným výsledkům této dimenze, možná díky konkrétním jedincům. Byli to spíše čeští pracovníci, kteří se snažili problémy řešit i s ohledem na možný další vývoj. Naopak u pokynů a rozhodnutí, které pocházely ze strany francouzského managementu, se mnohdy projevovala tendence uklidnit pouze aktuální situaci, bez ohledu na budoucnost. Ujalo se označení tohoto jevu jako „boulování na koberci“ a bylo bohužel poměrně časté. Spočívalo v tom, že když se nějaký problém někde „vyboulil“, Francouz ho nevyřešil odstraněním příčiny, nýbrž jejím „zašlápnutím“. Což vytvářelo dojem, že problém-boule je vyřešen, ale ve skutečnosti byl spíše přesunut a za určitý čas se objevil o kousek vedle. Smutným příkladem byly zásahy v provádění personální politiky. Pracovní činnosti byly rozdělovány mezi jednotlivé pracovníky narychlo, bez hlubší analýzy pracovního místa a jasně komunikované logiky věci. Následkem bylo překrývání pravomocí, nejasné vymezení působnosti, a také nespokojenost pracovníků.

### 3.1.2 Porovnání francouzské a české národní kultury - Nový, Schroll-Machl

Nový a Schroll-Machl francouzskou a českou kulturu posuzovali jinou optikou, konkrétněji pomocí určení hlavních charakteristik Čechů a Francouzů. Tyto charakteristiky označili jako kulturní standardy (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 239-242). Na prvním místě definovali komunikační kontext. Francouzi, tak jako Češi, mají silný komunikační kontext, implicitní komunikaci. Není tedy důležité pouze to, co bylo výslovně řečeno, ale hlavně to, co zůstalo nevyřčeno. Adresát sdělení si musí informaci doplnit na základě prostředí, neverbálních signálů i znalosti předchozích událostí (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 239-240). Protikladem je explicitní komunikace, kdy zásadní informace jsou přímo vysloveny. Tato komunikace je typická pro Německo. Také česká kultura je dle autorů implicitní, ale v porovnání s francouzskou mnohem méně. Autoři uvádějí, že v české kultuře tvoří skrytá informace přibližně 30-40 % celkového sdělení, zatímco ve francouzské je sice sděleno mnohem více, ale „je třeba zjistit, která část, kterých 100 procent ze sdělených 200 procent, platí.“ (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 240-241). Komunikací se dále ještě zabývám v části věnované problematickým oblastem interkulturních vztahů.

Francouzská kultura je dle empirických výzkumů těchto autorů orientovaná na osobu, tak jako česká, i když u nich spíše ve smyslu osobního kouzla než přátelství. V této oblasti by tedy teoreticky nemělo docházet k nějakým zásadním sporům. Ty se naopak dají očekávat při řešení konfliktů, neboť francouzská orientace na rozpor bude nutně narážet na českou snahu se konfliktům vyhnout, umocněnou kolísajícím sebehodnocením českých pracovníků. Podobně i v oblasti strategického myšlení budou Francouzi narážet na spíše krátkodobou orientaci českých partnerů. Ani české směřování pracovních a soukromých záležitostí pro ně nebude příliš pochopitelné. Z praktického hlediska platí, že při interkulturní komunikaci si musí být oba partneři vědomi kultury vlastní i toho druhého, ale také vnímat skutečné chování při interakci (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 14).

## 3.2 Francouzská komunita v České republice

Podle mého názoru je přínosné zabývat se vztahem francouzské a české kultury, protože v České republice působí díky silnější ekonomice vlastní země mnoho významných francouzských organizací. Byť u nás početně tvoří Francouzi malou skupinu obyvatel, právě jejich význam a mocenská pozice v ekonomice jsou nepřehlédnutelné. Dle statistiky je v České republice poměrně stabilní francouzská komunita. K roku 2009 to bylo dle oficiálního zápisu do registru při Francouzském velvyslanectví přibližně 2 500 lidí, z toho 70 % žilo přímo v hlavním městě Praha (Ambassade de France, 2010). Nejpočetnější byla přitom věková skupina 26-40 let. Jsou to velmi často celé rodiny, z toho také plyne poměrně velký počet evidovaných dětí. Po otevření hranic se do naší země dostaly pobočky zahraničních organizací. Tyto mateřské organizace si hlídají klíčové posty tím, že je obsazují pracovníky ze své vlastní kultury. Obvykle se jedná o vedoucí pracovníky s odpovídajícím vzděláním, kteří dočasně přesídlí do České republiky, většinou i s celou svojí rodinou. Francouzi používají pro označení těchto pracovníků slovo „expatrié“. Obvykle se jedná o poměrně lukrativní záležitost. Je pravda, že celá rodina je vytržena ze svého vlastního prostředí, ale na druhou stranu je to ocenění práce vyslaného pracovníka a určitý kariérní postup spojený s materiálními výhodami pro vlastní osobu i pro členy domácnosti. Jako kompenzaci za přesídlení mívají z velké části hrazeny náklady na přestěhování, bydlení, dopravu, obvykle i příspěvky na školné pro děti. Poměrně přirozený je vzhledem k pocitu sounáležitosti výskyt solidarity mezi členy francouzské komunity, vzájemná pomoc, podpora a pořádání společných akcí.

### 3.2.1 Pozice francouzského manažera

Situace francouzských manažerů na pracovišti nemusí být vůbec snadná. Zodpovídají se centrále a centrála rozhoduje o jejich dalším osudu, ale zároveň si musejí získat pro spolupráci pracovníky jiné kultury v jejich domácím prostředí. Je-



li tomu podobně jako ve zmiňované filiálce XY, pak ještě než se fyzicky vůbec objeví na pracovišti, jsou v podstatě přednastaveny opozice cizinec versus domácí, které ještě zesilují vnímanou opozici vedoucích versus podřízených. Přicházejí-li v pozici vedoucího, očekává se od nich vedení týmu. Kromě zvědavosti na nového člověka však panuje zároveň nedůvěra ke změně ze strany pracovníků, což vytváří jistou opozici ještě před jejich příjezdem, posílenou tím, že cizinec nebude ovládat češtinu. Během krátké doby se však naučí rozumět minimálně slovům, kterými ho čeští pracovníci budou mezi sebou označovat, a to „Frantík“ nebo „žabožrout“ (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 105-108). Ve filiálce XY byl každý expatriant vyslaný pouze na dobu přibližně tří let v jedné zemi. Je to doba poměrně krátká na dokonalé poznání prostředí, nicméně dostatečně dlouhá na zahájení radikálního manažerského zásahu, který může rozbořit dosavadní fungování firmy. Je-li znakem francouzské kultury spíše krátkodobá orientace, pak ji dle mého názoru tento časový limit ještě zesiluje a orientuje francouzské manažery pouze na záležitostech, které se objeví po dobu jejich působení. Je proto logické, že se před jejich příjezdem o nich snaží čeští pracovníci zjistit co možná nejvíce informací, protože oni se, na rozdíl od francouzských manažerů, budou potýkat s důsledky jejich rozhodnutí ještě dlouhou dobu.

Vzhledem k tomu, že francouzský manažer působí v českém prostředí, bude s největší pravděpodobností vedoucí místních pracovníků. Na skupinu má určité požadavky a očekává náležité chování i výsledky. Ty ovšem pramení z jeho chápání toho, co je nebo není správné, jak se má či nemá věc dělat a problém řešit, tedy z jeho vlastní zkušenosti získané v jeho vlastní kultuře. Nutně tedy bude docházet ke vzájemné konfrontaci s domácí českou kulturou. Při orientaci v prostředí by mu mohla pomoci znalost typologie českého zaměstnance.

### 3.3 Vnímání Čechů a Francouzů jako pracovníků

#### 3.3.1 Typologie českého zaměstnance

Na základě výzkumu, který zorganizovala katedra psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze v letech 1997-1999, autoři vymezili několik typů chování českých pracovníků, a to podle míry ztotožnění s podnikem a prací a míry přijetí organizačních norem a pravidel (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 47-51). Pro přiblížení typu chování použili dokonce i literární postavy z českého prostředí. Nejvíce identifikovaný typ s organizací i prací je podle tohoto výzkumu typ *pracovitého furianta*. Záleží mu na práci vlastní i práci celé organizace, ale ne vždy akceptuje daná pravidla, pokud je nepovažuje v dané chvíli za správná. Literárním obrazem typu *fanda oboru* by mohly být postavy Karla Čapka, tedy typ skromného a pracovitého člověk, který důkladným provedením práce přispívá ke zlepšení celku. Pro typ *hravého kamaráda* zase autoři našli inspiraci v dílech Bohumila Hrabala a jeho pábitelů, těšících se z každodenních maličností a orientovaných na přátelské vztahy. Tyto tři typy jsou pro organizaci nejpřínosnější. K typům s vnitřním odstupem od organizace řadí typ *konformního suchara*, zachovávajícího zdání identifikace, ale plnícího pouze své nezbytné povinnosti, a typ *vypočítavého konformisty*, který se sice aktivně zapojuje do dění, ale výlučně k uspokojení svých osobních potřeb. Do jisté míry by tento typ mohl odpovídat postavě Švejka a jeho svérázné snaze o dodržování pravidel i příkazů. Výzkum bohužel nestanovil kvantitativní zastoupení jednotlivých typů v českém prostředí. Získané poznatky nicméně vedly autory k názoru, že čeští pracovníci jsou identifikováni více s prací než s organizací, že oceňují možnost využití kreativity při práci a že neradi na sebe berou více zodpovědnosti, než se váže k jejich pozici (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 51). To vše hraje roli ve vztahu českých pracovníků ke členům jiných kultur při práci.

Ovšem otázkou je, zda se každý pracovník nezbytně projevuje jedním z uváděných typů po celou svoji pracovní kariéru, bez závislosti na konkrétní práci, organizaci, čase a životní situaci. Postoje k práci sice vycházejí z osobnostních charakteristik, hodnotového žebříčku a bývají ustálené, nicméně lidský projev je proměnlivý. Ač nelze předělat základ, konkrétní projevy mohou variovat podle dané situace a psychického i sociálního stavu jedince. Vzhledem k tomu, že organizace se neustále mění vlivem vnějších i vnitřních podmínek, také motivovanost a angažovanost pracovníků nemusí být stálá. Pokud připustíme možnost, že lze manažerskými zásahy pracovat na ovlivnění výkonu, na stimulaci pracovníků, pak musíme vycházet z toho, že u pracovníka možnost změny postoje k práci i k organizaci existuje, a to pozitivním, ale i negativním směrem. I sebepracovitější člověk a zpočátku velmi identifikovaný s organizací může dospět do stádia, kdy se vnitřně odpoutá od organizace a nemá již takový zájem o dění v organizaci.

Typickým příkladem by pak mohl být syndrom vyhoření, kdy mentální únava postupně přechází ve stres až vyhoření (Kocianová, 2010, s. 185-186). Pravděpodobnost vyhoření je dokonce vyšší u těch jedinců, kteří do práce i organizace vkládají též kus srdce a prožívají pracovní činnosti se silným zaujetím včetně emocí. Pokud tedy dojde až k vyhoření u určitého pracovníka, je otázkou, zda by stále spadal do kategorie, do které by byl zařazen na začátku. Zda i po vyhoření by původně vnitřně identifikovaný pracovník, označený zmiňovaným výzkumem jako typ *fanda oboru*, zůstal tímto typem či by přešel do kategorie jiné.

Nicméně aby manažeři mohli efektivně provádět každodenní činnosti, musí důkladně znát svoje pracovníky v aktuální situaci; v mezinárodní organizaci to platí dvojnásob. Musí tedy vědět v dané chvíli, kdo má tendenci projevovat se spíše jako *pracovitý furiant* a kdo jako *konformista*, protože jen tak budou moci zvolit účinný přístup k jednotlivým pracovníkům a dostat z nich maximální výkon, který pomůže

organizaci v dosahování cílů. Zároveň mohou lépe pracovat na dlouhodobějších strategiích organizace a s pracovníkem samotným na rozvoji jeho kariéry.

### 3.3.2 Reflexe francouzských manažerů

Cesty manažerů do českého prostředí bývají různé; je to přece jenom v první řadě sama organizace, která rozhoduje o vyslání a místě působení svých pracovníků. Kromě případů, kdy jedinci mají české kořeny či je země zaujme a sami se rozhodnou tu žít nebo přijedou na stáž, častým případem je pracovník vyslaný mateřskou organizací, a to nejčastěji na vedoucí pozici. V roce 2003 proběhl výzkum mezi francouzskými manažery, působícími v České republice. Věra Rádyová pomocí strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami zjišťovala jejich reflexi českého prostředí (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 105-121). Podle tohoto výzkumu se objevily dva hlavní rysy ve vztahu k práci, kterých si na Čechách jako pracovnících povšimli. V první řadě to, že práce je spíše určitá nutnost a slouží hlavně k zajištění živobytí. S tím souvisí chápání práce jako povolání, ale ne jako poslání. Důsledkem tohoto přístupu pak je podle jejich názoru pasivita, omezení pracovní aktivity jen na nezbytně nutnou míru, malá angažovanost, snaha vyhnout se konfliktům a obava z přijetí zodpovědnosti. V hlavních zjištěních se tak shodují s již zmiňovanými výsledky výzkumu prezentovanými autory Nový a Schroll-Machl (2001, s. 47-51). Na druhou stranu francouzští manažeři uznávali pracovitost českých pracovníků, schopnost si poradit a poslušnost, která však může sklouzávat až k přílišné měkkosti a neupřímnosti. Tito zkoumaní manažeři viděli příčiny v historii této země. Sami pozorovali poměrně velké rozdíly v přístupu mezi generací starší, která zažila dobu komunismu, a generací mladší, dravější, ambicióznější, ale také bažící po rychlém získání hmotných výhod pro sebe prostřednictvím organizace.

Další oblastí, které si Rádyová všímala, byl názor manažerů na to, jak se čeští pracovníci chovají k vedení (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 110-116). V první řadě si povšimli silné tendence Čechů rozlišovat lidi dle významnosti v hierarchii a podle toho se k nim chovat. Toto zjištění je prakticky v souladu s výsledkem v Hofstedeho dimenzi vzdálenost moci PDI, kde Česká republika patří k zemím akceptujícím nerovnosti a hierarchii ve společnosti. Vzhledem k tomu, že v této dimenzi dosahuje Francie ještě vyšších hodnot, je z mého pohledu překvapující, že tito manažeři tak silně toto chování českých pracovníků vnímali. Možným vysvětlením jsou buď individuální charakteristiky dotazovaných manažerů, nebo možnost, že Francouzi sice vnímají nerovnosti ve společnosti, ale neprojevuje se to na způsobu jejich chování při interakcích tak silně jako u Čechů.

Dále francouzští manažeři zjistili, že český pracovník těžko přijímá u jednoho člověka ve vedoucí pozici zároveň přátelské chování i jeho roli náročného šéfa (což by odpovídalo tendenci k difúzní kultuře u českých pracovníků). Jednodušší je pro ně rozlišení na přátelské spolupracovníky a přísného nadřízeného. Jako podřízení sami nevyvíjejí aktivitu, spíše čekají, až co řekne vedoucí. A poté obvykle následuje kritická reakce a odmítání. Odmítnutí bývá slovní, obvykle s poukazováním na důvody, proč něco nelze, ale také se odráží v samotném provádění pokynu, kdy ho provedou po svém (vlastně české „švejkovství“). Nepříjemně jsou překvapeni neschopností českých pracovníků pracovat s textem, vypíchnout podstatné a nalézat souvislosti. Považují to za důsledek odlišného přístupu ke vzdělávání na školách. Za velký problém označují Francouzi neefektivní komunikaci, nic neříkající a zavádějící odpovědi. Což je ovšem jiná zkušenost než ze sledované filiálky XY; tam to naopak byli čeští pracovníci, kdo měli pocit, že Francouzi tráví hodiny neplodnými diskuzemi. Pokud platí, že Francouzi komunikují implicitněji než Češi, pak je zajímavé, že oni sami svoji implicitnější komunikaci považují za efektivnější.

V oblasti mezilidských vztahů dotazované osoby zaznamenaly mezi pracovníky snahy o rovnostářství i na úkor třeba vlastního postupu, neupřímnost při problémech a šíření informací spíše neoficiálními kanály (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 108-110). To je ovšem z mého pohledu v rozporu se zjištěním, že i francouzská kultura používá neformální vztahy a neoficiální cesty. Zároveň ani francouzská kultura netíhne k velké soutěživosti a upozorňování na sebe; dokonce prosazování vlastních zásluh v hovoru je chápáno jako nemístné vychloubání (Moran, Harris, Moran, 2007, s. 530). Přesto tendenci k rovnostářství vnímali manažeři v tomto výzkumu u českých pracovníků negativně. Potvrzuje to jenom, že konkrétní případy se mohou lišit od tendencí zjištěných výzkumem, neboť do hry vstupují individuální charakteristiky jedinců. Nepochopitelná připadala manažerům i situace, kdy pracovník něčemu nerozuměl, ale raději se nezeptal z obavy před reakcí ostatních. Nebyl jim blízký ani trend v užívání titulů v každodenním styku. Zároveň je překvapila hojná a aktivní účast pracovníků na firemních akcích (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 115).

Celkově manažeři vnímali rozdíl v generacích. Obecně hodnotili Čechy jako hodné, někdy až příliš měkké, trochu nečitelné a postrádající náležitou hrdost na sebe i svoji práci. Před cizinci jsou uzavření, občas se dokonce projevují xenofobně. Při řízení organizace a vedení lidí se francouzským manažerům spíše osvědčila taktika trpělivosti a opakování (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 120-121).

K podobným zjištěním dospěli i autoři Nový a Schroll-Machl, kteří se zabývali několika vytypovanými oblastmi pracovního života a shrnuli, jak v nich mohou být čeští pracovníci vnímáni (2001, s. 48-73). Rozložení skutečné moci v organizaci nekopíruje vždy formální strukturu, přičemž čeští pracovníci uznávají spíše autoritu založenou na odborné kompetenci než na formální pozici. (Proto tedy ty zmiňované sklony k obcházení pokynů, pocházejí-li od formálního nadřízeného, který ovšem nemá autoritu odborníka.) Při řešení konfliktů mezi nadřízeným

a podřízeným čeští pracovníci často mlčí nebo rovnou kritizují. Zatím stále ještě nepovažují další vzdělávání za samozřejmost a v souvislosti s dobou nejistot a změn tíhnou ke krátkodobé orientaci. Ve vztahu k času a dochvilnosti si čeští pracovníci potrpí na přesnost při akceptaci přibližně patnáctiminutového zpoždění (což rozhodně pomůže při kontaktu s francouzskou kulturou). Z prováděného šetření autorům vyplývá, že čeští pracovníci mají snahu o udržení bezkonfliktních vztahů, ale pokud již nastane nějaký problém, mají tendenci odpovědnost přesouvat na někoho jiného. Českou kulturu definují jako maskulinní, tudíž preferující tvrdší styl řízení a vedení lidí. V rodině přetrvává tradiční rozdělení rolí, muž jako živitel, spíše racionálního založení, a žena jako citová kotva, tvůrkyně domácí pohody. Toto tradiční rozdělení prolíná i do pracovních vztahů, kdy pouze málo žen obsadí vedoucí funkce. Většinou se od nich čeká oddanost a svědomité plnění úkolů, zatímco od mužů inovace, razantnost a výkon, právě v protikladu k femininní francouzské kultuře.

Bohužel je faktem, že velké rozdíly jsou v České republice i ve finančním ohodnocení mužů a žen. Svědčí o tom statistické údaje – ženy vydělávají v průměru o 18 % méně než jejich mužské protějšky na stejné pracovní pozici (Gola, 2010).

Kromě názorů Francouzů na české pracovníky se Rádyová zajímala o to, jak vidí oni sami sebe a co považují za svůj úkol i přínos v naší zemi (in Bittnerová, Moravcová, 2006, s. 105-121). Podle jejich odpovědí se považují za zprostředkovatele lepších technologií a efektivnější organizace práce. Snaží se o zlepšení vztahu k organizaci i k produktu a o zlepšení týmové spolupráce. Na mnoha místech musí nově zavádět písemnou dokumentaci (podle nich je česká kultura spíše mluvená než psaná) a vidí nutnost změny hlavní orientace z výroby na zákazníka (in Bittnerová, Moravcová, 2006. s. 117-119). Tento názor odpovídá

obecné představě Francouzů o nich samých jako šířitelích poznání, o jejich vlastní výjimečnosti a jejich silné orientaci na uspokojení zákazníka.

### 3.3.3 Vnímání Francouzů jako vedoucích

Charakteristiku Francouzů jako vedoucích z pohledu českých pracovníků shrnuli také Dědina a Cejthamr (2007, s. 273-274). Vykazuje ostatně mnohé shody s již výše zmíněnými charakteristikami, neboť ať použijeme pohled ze strany Čechů nebo Francouzů, vzájemné rozdíly vyplynou obdobně. Francouzští manažeři vycházejí z existence jasně dané hierarchie, spíše vertikální administrativy a centrálního plánování. Již sama příslušnost k velkému, silnému a tradičnímu státu vytváří pocit hrdosti k zemi i k tomu, co světu přinesla. Jsou velmi hrdí na svoje tradice a jazyk. Pro jeho propagaci existují i vládou podporované programy. Francouzi mají tendenci respektovat vedoucího, je-li odborníkem, a pokud ne, kličkovat mezi předpisy a hledat svoji cestu (přitom u českých pracovníků tento rys vnímají spíše negativně). Nicméně loajalita k firmě jako takové je velmi vysoká, na rozdíl od českých pracovníků. Nebývá zvykem pěstovat přátelství mezi nadřízenými a podřízenými. Vždy se snaží o oddělování soukromí od práce (na rozdíl od spíše difúzní české kultury). Každý je v první řadě individualistou, a pak teprve spolupracovníkem. Schůze neslouží k vzájemné diskuzi, ale spíše se jedná o akci v režii nadřízeného a pro jeho potřeby. Důležité je vždy zachování zdání a dobrého dekora, ale podstatné jsou zákulisní boje a neoficiální cestičky. V pracovním prostředí tíhnou k formálnímu oblékání a jsou zvyklí často si podávat ruce při nejrůznějších příležitostech. Dochvilnost záleží na významu události, ale často přicházejí pozdě přibližně o 15 minut. Nejsou příliš silní v používání cizích jazyků, ale vzhledem k mezinárodnímu působení francouzských společností se používání angličtiny stalo běžnější.



Zvláštní kapitolou je pak situace Čechofrancouzů, obzvláště jsou-li bilingvní. Jejich pozice bývá někde na půl cesty mezi pozicí Francouzů a Čechů. Mohou pomáhat při vzájemné komunikaci a vysvětlování, Češi jsou k nim přátelštější, ale na druhé straně je Češi mohou považovat za potenciální hrozbu kvůli jejich těsnějšímu vztahu k francouzskému vedení, proto k nim udržují určitou rezervovanost ve vztazích.

Každé „vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje znalost sebe sama“, a toto vědomí pomáhá vést k lepšímu výkonu (Kocianová, 2010, s. 157). Umožní to podívat se sám na sebe cizíma očima a vidět se z jiného úhlu. Pokud se v různých výzkumech objevují podobné tendence českých pracovníků, obzvláště negativní přístup k novinkám nebo změnám, malá iniciativa a neochota převzít zodpovědnost, pak jsou to zřejmě oblasti, ve kterých by se mělo pracovat na zlepšení. I proto je pro české pracovníky určitě užitečné vyslechnout tyto zkušenosti a názory francouzských vedoucích.

## 4 Problémové oblasti

Při jakémkoliv kontaktu se členem jiné kultury nejsme nestranní a nezaujatí, byť se to nemusí odehrávat na vědomé úrovni. Jsme ovlivněni vlastní kulturou.

### 4.1 Etnocentrismus, stereotypy, kulturní šok

#### Etnocentrismus

Sociální percepce je chápán proces, při kterém jedinec vybírá a analyzuje podněty z okolí podle určitého síta, daného příslušností k určité kultuře (Nový, Schroll-Machl, 2001, s. 8). Je to jako mít na sobě brýle, skrze které vidíme a vnímáme jen určité podněty. To naše vlastní kultura nám je nasazuje a my je už vlastně ani necítíme, jakoby o nich nevíme. Pokud si však tuto skutečnost uvědomíme, jsme prvním krokem na dobré cestě k omezení vlivu etnocentrismu, tedy „posuzování jiných kultur podle měřítek naší vlastní“ (Giddens, 1999, s. 39). Nelze hodnotit projev příslušníka jiné kultury podle toho, co by se zdálo normální nám. Právě z toho plyne množství nedorozumění i v pracovním kontaktu. Manažeři si musejí být vědomi toho, že se etnocentrismus bude pravděpodobně projevat v jejich reakcích, což může negativním způsobem ovlivňovat jejich interakce s příslušníky jiné kultury (Punnett, 2004, s. 38).

#### Stereotypy

Aniž bychom kdy potkali jediného konkrétního člověka určité kultury či o něm měli dostatek relevantních informací, můžeme již mít v sobě poměrně jasnou představu o tom, jaký je, jak vypadá, jak se chová. Je-li tomu tak, pak jsme v zajetí stereotypu, v tomto případě představy o cizí skupině, heterostereotypu (Reichel, 2004, s. 127). Navíc skrze tento existující stereotyp filtrujeme veškeré další poznatky (Giddens, 1999, s. 232). Existence stereotypů se nedá popřít a je na ní založeno i mnoho vtipů, které dle mého názoru velmi výstižně charakterizují stereotypy panující o jednotlivých národech. *Příkladem budiž představa nebe, kde je šéfem Francouz, mechanikem Němec a organizátorem Švýcar, zatímco v pekle je*

*Francouz mechanikem, Němec policistou, a vše organizuje Ital (Šafránková, 2008, s. 1).*

O Francouzích obecně přetrvává mezi Čechy názor, že mají velmi galantní muže, dobře oblečené a elegantní ženy, a že znají tajemství „savoir vivre“, tedy umění žít. Obecně se ale dá říct, že stereotypy mohou být nebezpečné teprve až v okamžiku, kdy se k nim přidají silné emoce (Giddens, 1999, s. 232). Xenofobie, nepřátelský vztah k cizí kultuře, a rasismus, založený na pocitu nadřazenosti, jsou už nebezpečné jevy, jejichž potlačování není rozhodně jednoduché. S migračními problémy bohužel ještě zesilují.

### **Kulturní šok**

Samotný první kontakt může pro mnohé znamenat výrazný kulturní šok. Konfrontace vlastní kultury s cizí je stres, ovlivňující jedince duševně, ale výrazně též fyzicky. Intenzita šoku záleží na osobnostních dispozicích jedince, míře rozdílnosti kultur i důkladnosti přípravy před kontaktem, nicméně ho nikdy nelze zcela potlačit. Vzniká nejistotou, se kterou se jedinec pohybuje v cizí kultuře, neboť neumí zpočátku správně interpretovat vnímané jevy a nezná v ní své místo. Ze sociologického hlediska se vlastně jedná o resocializaci, tedy adaptaci jedince na nové prostředí (Reichel, 2004, s. 189). V případě pracovních pobytů pracovníků může být šok zesílen i reakcí rodinných příslušníků. Průběh kulturního šoku i jeho vliv na prožívání jedince lze vystihnout akulturační křivkou (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 244). První fáze euforie vyvolané změnou, novostí i trochou dobrodružství je vystřídána vlastním kulturním šokem, deziluzí. Ten je provázen psychosomatickými potížemi různé intenzity. Jevem, který se také může vyskytnout například u dětí, je percepční obrana, kdy psychika přestane vnímat signály, které by mohly být potenciálně ohrožující (Morgensternová, 2007, s. 91). Postupem času dochází k akulturaci, určitému zvyknutí si a zklidnění, které vyústí v ustálený stav, přičemž ale vlastní hodnocení dané situace nemusí být nezbytně pozitivní. Pokud se

pak jedinec vrací do původního prostředí, do domácí kultury, nastává opětovný šok z návratu. Tato adaptace na původní prostředí by se pak dala označit jako re-socializace (Reichel, 2004, s. 190) a klade na psychiku jedince obdobné nároky. Délka i intenzita jednotlivých fází závisí na subjektivním prožívání jedince i okolní situaci. Zajímavé je, že velký kulturní šok nemusí nutně nastat u zemí geograficky vzdálených. Mnohdy stačí pouze překročit hranici státu či se dostat do kontaktu s minoritou v rámci jednoho státu. Případem budiž zeměpisná blízkost Německa a Francie, ale jejich značně rozdílné kultury. Základním předpokladem, který usnadní překonání kulturního šoku, je schopnost adaptability a chápání kultur (Punnett, 2004, s. 43).

#### **4.2 Přístup ke změnám rozhodnutí, k času, k prostoru**

Vzájemné rozdíly mezi kulturami by se daly charakterizovat podle mnoha hledisek, například vztahu k náboženství, k humoru, k rodinným vazbám, ale zaměříme pozornost na ty, které jsou relevantní v pracovních vztazích. Při obchodních jednáních se rozdíly kultur projevují nejčastěji v přístupu k času, prostoru, používání jazyka a neverbální komunikaci (Šroněk, 2001, s. 18).

##### **Přístup ke změnám rozhodnutí**

Humornou formou a s jistou nadsázkou shrnul zkušenosti s cizinci ve vedení článek v časopise BIZ. V části věnované spolupráci s Francouzi se nedoporučuje spolupráce s nimi v případě, že se má člověk vyhnout stresu, neboť klíčovým prvkem francouzského řízení je z pohledu Čechů chaos a časté změny zásadních rozhodnutí (BIZ, 2006, s. 10). Nutno říci, že v době vydání časopisu byl článek poměrně populární mezi pracovníky filiálky XY. Tento příklad uvádím proto, že někdy vtíp postřehne jádro problému lépe než co jiného. V tomto případě se dotkl interkulturního rozdílu v oblasti změn rozhodnutí. To, co Češi hodnotí negativně jako neschopnost udělat rozhodnutí a stát si za ním, je pro Francouze naopak

pozitivní, protože to znamená, že vedoucí se problematice věnuje a stále pracuje na hledání lepšího řešení. Změna rozhodnutí pak jen odráží tuto snahu, protože našel možná lepší řešení, než bylo to předchozí. Opět je vidět, jak jedna záležitost může být hodnocena různě jinými kulturami.

### Přístup k času

Přístup kultur k fenoménu času není stejný a v obchodních vztazích se mu nelze vyhnout. Opět se dají vymezit dvě krajní polohy vztahu k času, a to skupiny monochronické a polychronické (Šroněk, 2001, s. 18-19), popřípadě označované jako monochronní a polychronní (in Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 22-23). Představitelé skupiny monochronické chápou význam času a mají tendenci ho sledovat, přesně využívat a podřizovat mu své aktivity. Tento přístup by mohl vyjadřovat výraz „Time is money“. Opačný přístup vyznávají kultury, které bychom zařadili do polychronické skupiny. Přesnost ani dochvilnost nejsou vyžadovány ani očekávány či oceňovány. Nedorozumění pak snadno nastane při kontaktu představitelů opačných skupin. Zatímco obchodní partner s monochronickým přístupem raději přeruší probíhající schůzku, pokud se neplánovaně protáhne, aby tak mohl splnit dříve slíbené další závazky, zástupce polychronického přístupu by chápal jako důležitější dokončit probíhající jednání. Autor nadnáší zajímavou úvahu k zamyšlení, zda snad vztah k času souvisí s podnebím a teplotou, neboť směrem k jihu roste tendence k polychronickému vnímání času.

Jednotlivé kultury samozřejmě vykazují různou míru vztahu k času na úseče od kultury silně monochronické až po silně polychronickou. Česká kultura podle autora spadá do mírně monochronické skupiny podobně jako francouzská (Šroněk, 2001, s. 18-19). Dalo by se čekat, že tedy v tomto bodě nebudou vznikat zásadní problémy. Kdybych měla podle svých zkušeností z nadnárodní organizace porovnat tyto dvě kultury mezi sebou, pak bych přece jenom českou označila jako více monochronickou než francouzskou. Jen tak se dá vysvětlit, proč čeští pracovníci

filiálky XY měli tendenci být na poradách přesně v době, kdy byl plánovaný začátek, přesně v určenou dobu se snažili připojit k audio konferenci a vždy a znovu byli překvapeni, jak málokdy francouzští kolegové začínají včas. Zajímavé je, že tento přístup až na drobné výjimky přetrvával na obou stranách celých deset let, i když časem se někteří Češi přizpůsobili, vyhovovalo-li to lépe jejich vlastní povaze. Pokud věděli, že nehrozí postih, také pak již tak nelpěli na čase přesného zahájení. Akademická čtvrt hodinka bývala běžnou, celkem tolerovanou realitou života v organizaci. Rozhodně by byla situace horší v případě, kdy by mělo dojít k jednání například s představiteli zemí Latinské Ameriky, oblasti silně polychronické.

Složitější byl však přístup k času v souvislosti s časovým plánem projektu. Podobný postřeh uvádí i Moran; u francouzského vedoucího se dají čekat časté změny časového plánu, přesuny schůzek, a co nejhorší, u projektů se může stát, že se bude vše dohánět na poslední možnou chvíli (Moran, Harris, Moran, 2007, s. 528). To bohužel byla realita i ve filiálce XY, opakující se při projektech zaváděných ve spolupráci s centrálou. Český pracovník by pro zmírnění stresu preferoval jasný rozvrh, průběžné plnění úkolů, kontroly a testování, průběžné schůzky. Realita filiálky byla jiná. Obvykle se projekt oficiálně zahájil, pak se zdánlivě dlouhou dobu nic nedělo, ale když už se termín plánovaného ukončení nebezpečně přiblížil, francouzská strana začala vyvíjet horečnou aktivitu včetně provádění neplánovaných změn, vyžadujících intenzivní práci a přesčasy. Totéž vyžadovala po českých partnerech. Ti byli samozřejmě nespokojení, protože byli přesvědčení, že se této stresové situaci dalo předejít průběžnou prací. Francouzská strana zase byla přesvědčena, že je lépe vyčkat a shromáždit všechny relevantní informace, aby řešení bylo co nejlepší. S vnímáním času je tak úzce svázán i již zmiňovaný postoj ke změnám rozhodnutí.

## Přístup k prostoru

Další potenciálně problematickou oblastí je vztah k prostoru, který autor chápe jako pracovní prostor a řešení kanceláří (Šroněk, 2001, s. 20-21). Uvádí příklady západních zemí, kde vedoucí mají samostatné kanceláře, zatímco v japonských organizacích sdílí prostor se svými podřízenými. Navíc je možné v evropských zemích v podstatě odhadnout postavení a význam člověka podle umístění, velikosti a vybavení kanceláře. Čím je vedoucí úspěšnější a na důležitější pozici, tím prestižnější má i vlastní pracovní prostředí. Takto pojatá problematika prostoru je jen jednou z možných variant; významný je též prostor definovaný jako vzdálenost mezi komunikujícími partnery. Nicméně ani v jednom z těchto dvou pojetí prostoru nejsou v představovaných výzkumech konstatovány zásadní rozdíly mezi francouzskou a českou kulturou.

## 4.3 Komunikace

Zdrojem potenciálně velkých nedorozumění, dle mého názoru největších, je samotná komunikace, přičemž sociální vztahy se bez předávání informací ve formálních i neformálních vztazích neobejdou.

### Verbální komunikace

Podstatou verbální komunikace je řeč mluvená a psaná (Reichel, 2004, s. 231). Zaměříme-li se na jazyk, pak už jen to, že partneři pocházejí z různých kultur, znamená, že mají pravděpodobně odlišný mateřský jazyk. Chtějí-li se domluvit, musí v první řadě zvolit, který jazyk použijí při komunikaci. Pokud nezvolí možnost použití třetího jazyka, znamená to, že jeden z komunikačních partnerů se předem ocitne ve znevýhodněné situaci už tím, že musí hovořit pro něho cizí řečí. Kvalita komunikace pak hodně závisí na úrovni jeho jazykových znalostí. V nadnárodních organizacích volba jazyka vychází z existující firemní kultury. V etnocentrické organizaci bude jistě trendem používání jazyka mateřské organizace, ale určitě

záleží i na zemi, ve které se pobočka nachází, a na významu jazyka mateřské společnosti ve světě. Angličtina se však uplatní prakticky po celém světě.

Součástí řečového projevu jsou též paralingvistické aspekty, tedy nejenom to, co říkáme, ale i jak to říkáme. Jedná se o intonaci, hlasitost, barvu hlasu (Reichel, 2004, s. 246). Záleží hodně na konkrétním jedinci, i když kulturní zvyklosti například u vhodné hlasitosti lze očekávat.

Ve filiálce XY byla hlavním jazykem francouzština, ale zároveň byla běžně používanou firemní řečí také angličtina. Mělo to několik důvodů. Francouzštinu především neovládali všichni lokální pracovníci (v českých školách byly přece jenom hlavními jazyky po roce 1989 němčina a angličtina); dále je zřejmé, že obecně její význam ve světě klesá ve prospěch anglického jazyka, a to již od meziválečného období, kdy angličtina byla postavena na její úroveň jako další diplomatický jazyk (Šroněk, 2001, s. 23), a v neposlední řadě k tomu přispěl fakt, že koncern působil opravdu po celém světě, a tudíž celkový počet lidí, kteří uměli francouzsky, byl menší než počet lidí schopných dohovorit se anglicky. Francouzští manažeři, kteří byli vysíláni do zahraničí, byli vždy schopni komunikovat minimálně ve dvou světových jazycích. Někteří z nich se pak v zemi působení učili i místní jazyk. Intenzita snažení manažera byla ovšem ovlivněna jeho vlastní motivací a pracovní vytížeností. Volba jazyka v praxi závisela na konkrétních jedincích, dané situaci a obsahu sdělení. Obvykle byl zvolen ten jazyk, který oba ovládali dostatečně pro vyřešení záležitosti, přičemž volbu prováděla osoba s významnější sociální pozicí, většinou nadřízený. Byla-li na pořadu dne prezentace pro větší skupinu lidí, pak francouzští manažeři volili ten jazyk, kterému podle jejich názoru rozuměla většina účastníků. Jednalo-li se o obzvlášť významnou událost s důležitým obsahem sdělení, organizace využívala služeb profesionálního tlumočnicka. Výhodou bylo, že tak většina zúčastněných sdělovala i přijímala



informace ve svém jazyce bez komunikačních šumů, velkou nevýhodou však byla zdlouhavost jednání a ztráta určitého emočního náboje kvůli překladu.

Ani v případě, že zachytíme při komunikaci správně sled slov a rozumíme slovům překladu, neznamená to, že jsme správně pochopili informaci, kterou zpráva nesla. Francouzský manažer jako příslušník francouzské kultury je zvyklý na implicitní komunikaci (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 240). Důležité tedy není to, co je řečeno, ale co se takzvaně skrývá mezi řádky a co má být adresátovi zřejmé z kontextu. Záleží tedy na adresátovi, jak přijatou informaci interpretuje. Implicitní kultura přeje spíše mluvenému slovu než psanému. Čím důležitější jsou záležitosti, tím je pravděpodobnější, že o nich Francouz bude hovořit. Naopak explicitní kultura vychází spíše z toho, že co je důležité, je přímo sdělováno v co nejpřesnějších formulacích. Čím budou věci závažnější, tím spíše bude raději použita písemná forma, která zajišťuje maximální přesnost při zachycení sdělované informace. Tento dvojí přístup ke komunikaci se v tomto kontextu též nazývá přímá a nepřímá komunikace (Šroněk, 2001, s. 22). Typickým představitelem přímé komunikace je kultura německá, nepřímé například kultura arabská. Česká kultura je též implicitní, ale v porovnání s francouzskou v menší míře. Při vzájemné interakci se může objevit ze strany českých pracovníků přístup co je psáno, to je dáno, i přesto, že mnoho zůstává nadále nevyřčeno.

Ve filiálce XY každodenně docházelo k drobným třením z tohoto důvodu. Detekoval-li pracovník záležitost jako potenciálně závažnou a potřeboval-li rozhodnutí nadřízeného, sepsal zprávu a poslal ji francouzskému vedení s tím, že očekával odpověď a v ní písemný pokyn, jak má postupovat. Běžně se stávalo, že odpověď nepřišla žádná, zato vedoucí přišel přímo k pracovníkovi a pokyn sdělil ústně. Český pracovník byl nespokojený, že tak závažné rozhodnutí nemá písemně podložené, a měl obavy, že případný problém by padl na jeho hlavu. Francouzský vedoucí se zachoval dle své implicitní kultury a pokyn přišel vydat ústně, protože

ho považoval za důležitý. Podobně komunikace s francouzskou centrálou mnohdy vázla, protože na dopisy s problematickými záležitostmi z centrály nepřicházely odpovědi, byť zprávy byly označeny jako velmi důležité. Spíše se pracovníci dočkali pomoci, když centrálu kontaktovali telefonicky. Teprve to byl pro centrálu signál, že se jedná o urgentní záležitost.

### Neverbální komunikace

Druhým komunikačním kódem je neverbální komunikace, která obvykle doprovází verbální a o které se obecně uvádí, že může být pro vzájemné pochopení komunikace důležitější než samotný slovní projev (Reichel, 2004, s. 246), což je kámen úrazu v mezinárodním prostředí. Při rozhovoru tváří v tvář hraje důležitou roli vzdálenost, mimika, doprovodná gesta, barvy, použití symbolů, ale i úprava a volba oděvů, líčení, vůně či užívání fyzických doteků (Reichel, 2004, s. 246), ale jejich používání determinuje právě národní kultura. Pravidla její vlastní členové znají, tudíž je umění identifikovat a správně přečtou jejich konkrétní projev, zatímco člen jiné kultury tyto projevy hodnotí podle pravidel své vlastní kultury a může je přečíst chybně. Zajímavé je, že konflikty vznikají ze snahy obou stran dělat věci správně. Obě strany se snaží o totéž, ale každá o to usiluje způsobem vlastní kultury. Evropan se bude snažit dodržet vzdálenost přibližně 60 cm od partnera z Jižní Ameriky, zatímco ten se bude snažit o vzdálenost poloviční (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 27). A dodržet obě vzdálenosti zároveň se jim rozhodně nemůže podařit. I zde může pomoci důkladná příprava a trénink před jednáním.

Shrnutí hlavních kladů a záporů Francouzů v pracovním vztahu (viděno očima českých pracovníků) otiskl časopis *Human Resources Management* (Šimáková, 2010, s. 10-13). Velmi přesně odpovídá i mé vlastní zkušenosti. K pozitivním stránkám Francouzů patří přátelský a vstřícný přístup k druhým. Umění naslouchat, ocenit dobrý výkon a k novým věcem přistupují s nadšením, které umění přenést i na druhé. Vždy se snaží o maximálně korektní chování a velmi často

projevují velkorysost a nadhled. Ovšem na druhou stranu jejich nadšení pro změny někdy překračuje únosnou míru, zapřičiňuje zmatek a dělá dojem nekonceptnosti. Na schůzky nepřijdou vždy včas, ani důkladně připraveni. Své chování občas okoření výbuchem hněvu. Přesto se u nich mohou čeští pracovníci přiučít „nadhledu, oddělování osobních a pracovních záležitostí a schopnosti přijímat pozitivně změny.“ (Šimáková, 2010, s. 13). Typické české „Ale to nejde!“ bychom měli raději zapomenout, protože se jím zavírá možnost nalézat nové cesty řešení problémů.

#### **4.4 Etika organizace**

Součástí organizační kultury jsou sdílené hodnoty, pravidla morálky. Částečně vycházejí z platných zákonů a předpisů, ale zahrnují i pravidla, k jejichž dodržování se organizace zavázala dobrovolně (Petříková, 2007, s. 117).

##### **Situace v České republice**

Dle průzkumu, jehož výsledky představila organizace Transparency International, si podnikatelé v České republice „uvědomují pozitivní dlouhodobé efekty etického jednání“, ale již méně vědí, jakými způsoby jej lze nastavit (Transparency International, 2007). Autoři studie pracují s termínem „společenské odpovědnosti firem“ a „podnikatelské etiky“. Ta by se měla dotýkat tří oblastí, ekonomické, sociální a environmentální, proto je též označují jako triple-bottom-line.

Dle tohoto provedeného průzkumu mělo etický předpis necelých 60 % českých firem, zatímco u britských firem to bylo přibližně 82,1 %. Možná lze předpokládat, že u silných zavedených zahraničních investorů, kteří již za sebou mají dlouhou tradici v oboru a působí ve vícero zemích, je firemní kultura na vyšší úrovni, a to se projevuje i v existenci formalizovaných předpisů. Menší firmy,

působící spíše na lokálním trhu a vystavené konkurenci po dobu pouhých přibližně dvaceti let, nemusely zatím pocítit takový tlak na formální zpracování svých standardů a zatím orientovaly své aktivity převážně do ekonomické sféry ve snaze přežít na otevřeném trhu. Mnoho manažerů v menších českých firmách považovalo písemný předpis za zbytečný a upřednostňovalo spíše vzory chování jako součást firemní kultury. Neetické chování však bylo respondenty označeno za nespornou konkurenční výhodu (chovat se eticky se nevyplatí) a více než jedna třetina dotazovaných dokonce neschvalovala postih v případě, že firma měla z korupce zisk. Autoři průzkumu překvapivě oproti obecnému názoru obhajují tezi, že to není neetické chování, díky kterému má firma nižší náklady, ale naopak etické, zahrnuté do podnikové strategie, konkretizované a důsledně prováděné, a uvádějí pro to podpůrné argumenty. Etické chování podporuje image organizace a angažovanost pracovníků. Také jí dává i jistou výhodu na trhu v porovnání s konkurencí. Dodržováním etického chování se zefektivňují procesy v ekonomice, zvyšuje se důvěra v systém i důvěra zahraničních investorů a snižuje se kriminalita.

Z možných nástrojů autoři studie vyzdvihují legislativu, neboť je těžké se chovat eticky v neetickém prostředí, které nedokonalé zákony vytváří, dále vzdělávání a komunikaci s ostatními organizacemi. Z vnitřních zdrojů to mohou být interní předpisy a vypracovaný písemný dokument, etický kodex, který pokryje základní pravidla v již zmiňovaných třech oblastech - ekonomické, sociální a environmentální.

Dle mého názoru existence a dodržování tohoto dokumentu může organizaci pomoci v případě selhání jedince. Porušení zásady pak může definovat, eventuálně postihovat, jako selhání konkrétního jedince, ale ne selhání celé organizace. Částečně by to mohlo pomoci ke zmírnění negativního dopadu na organizaci obzvláště v medializovaných kauzách.

#### 4.4.1 Etický kodex francouzského koncernu

Ve sledované fialiálce XY také existuje oficiální etický kodex, který je platný pro všechny části koncernu po celém světě (2010a). Vychází v podstatě z Rámcové celosvětové dohody o sociální odpovědnosti, ke které se koncern zavázal v roce 2003, a je jako oficiální informace poskytován orgánům a úřadům jednotlivých zemí působnosti koncernu. Tato dohoda je založena hlavně na Všeobecné deklaraci lidských práv, Deklaraci o základních principech a právech při práci, Deklaraci z Ria o životním prostředí a Konvenci Spojených národů proti korupci. Rámcová dohoda koncernu je vždy revidována po třech letech na základě prováděných auditů; naposledy byla znovu aktualizována a zveřejněna v červnu 2010 (2010b). Přímo z ní pak vychází etický kodex, který je zveřejňován v jazyce mateřské společnosti, ve francouzštině (Příloha C), a bývá pořízen oficiální překlad pro konkrétní zemi poboček. Podstatou Etického kodexu je respekt a ochrana, a to vůči zemi, kde působí, její legislativě, respekt k obchodním partnerům i pracovníkům a k okolnímu prostředí i k organizaci samotné. Kodex je chápán jako souhrn konkrétních závazků skupiny a pracovníci jsou povinni je dodržovat při plnění cílů organizace. Dědina a Cejthamr navrhuji a doporučují osm oblastí, ke kterým by se etické kodexy měly vyjadřovat (2007, s. 45-46). Porovnala jsem jejich teoretická doporučení s konkrétním etickým kodexem fialiálky XY dle jednotlivých uváděných oblastí.

##### Vztahy se zákazníky

Jedním z nejdůležitějších témat, kterým by se kodexy měly zabývat, jsou vztahy se zákazníky. Organizace se prostřednictvím kodexu zavazuje k čestnému jednání a pravdivému informování směrem ke klientům. Také v obchodních vztazích přebírá odpovědnost za kvalitu výrobku.

V dané organizaci XY byl vždy vztah ke klientovi obsahem jednoho z hlavních bodů kodexu. Navíc je nově zmíněn i závazek k výrobě produktů s

nejvyšší možnou bezpečností jejich používání. Dodržování tohoto závazku koncern mnohokrát prokázal v praxi organizováním svolávacích akcí, kdy jsou zkontaktováni klienti produktu, u kterého se byť jen potenciálně může objevit problém, a je u něho provedeno nápravné opatření. V podstatě se jedná o dnes již standardní postup i u jiných společností podnikajících v různých oborech. Jestliže byla oblast bezpečnosti přidána přímo do etického kodexu, lze z toho usuzovat, že pro koncern je kodex živá záležitost a jedna z klíčových oblastí pro udržení dobrého image na trhu.

### Vztahy k dodavatelům, vztahy s konkurencí

Obdobně na bázi korektnosti by měly být nastaveny i vztahy s dodavateli a s konkurencí. Organizace by navíc neměla zneužívat dosažené pozice na trhu, používat nečisté praktiky a její pracovníci by neměli přijímat nepřiměřené dary. Vše by mělo probíhat v rámci čestného a transparentního jednání.

Ovšem praxe je v tomto případě poněkud složitější a velmi záleží na konkrétních lidech i zvycích v zemi. Česká republika je obecně vnímána jako místo s větší mírou korupce, což potvrzují i výzkumy. Mezi zeměmi EU, které jsou nám kulturně i geograficky nejbližší, jsme až v druhé polovině (18. místo z 27 zemí v roce 2008) (Redakce Portálu, 2008). Dle indexu CPI patří Česká republika spíše k průměru ve světovém žebříčku, přičemž v posledních čtyřech letech bohužel klesá v žebříčku zemí; ze 41. místa ze 180 zemí v roce 2007 na 53. místo ze 178 zemí v roce 2010 (Ministerstvo vnitra, 2010). Filiálka XY nastavila přímo do interních směrnic poměrně detailní pravidla pro kontakt s partnery tak, aby nedocházelo k jednání, které by se dalo chápat jako zavazující, tedy korupční. Ještě tím tak zesílila důležitost jednoho z bodů etického kodexu, označeného jako Úcta ke společnosti. V rámci tohoto bodu je kromě ochrany hmotné stránky organizace též povinnost chránit i její dobré jméno.

## Vztah k vládě a místním orgánům

Další doporučovanou oblastí pro tvorbu kodexu je oblast vztahů k vládě a místním orgánům. Organizace koncernu se vymezuje jako politicky neutrální. Politické aktivity pracovníků tedy rozhodně nepatří na pracoviště. Zdá se to velmi pochopitelné; přece jenom pracovníci jsou v organizaci proto, aby plnili potřeby organizace, za což jsou přiměřeně kompenzováni. Jejich aktivity nad rámec pracovních povinností by měly probíhat v jiném čase a na jiném místě. Také je zřejmé, že jakékoliv politické profilování samotné organizace by mělo přímý dopad na její obchodní aktivity a výsledky, neboť chce-li koncern působit po celém světě, vyhraněným politickým postojem by si zavřel vstup do některých zemí, což je v protikladu s obvyklým cílem obchodních organizací, tedy maximální možnou expanzí na nové trhy a zvyšováním zisku. Obchodní organizace není politickou silou, aby se snažila změnit politickou situaci v určité zemi. Působení je možné spíše nepřímo v rámci organizace. Může se snažit o zlepšení situace svých pracovníků, může deklarovat své hodnoty právě v etickém kodexu a může nastavit takovou firemní kulturu, která bude respektovat zásady běžné v mateřské společnosti. Nicméně je pravděpodobné, že s globalizací, vstupem na světový trh a rozšiřováním obchodních aktivit do dalších zemí existuje i problém střetu obchodních zájmů a morálních zásad platných pro prostředí, ze kterého organizace pochází. Pokud chce jakákoliv organizace působit v totalitní zemi, je otázkou, do jaké míry je hlásaná politická neutralita výrazem demokratického přístupu nebo jen cenou placenou režimu za vstup na trh a možnost dosahovat zisk.

## Vztahy k životnímu prostředí

Organizace by se měla zapojit do života v regionu svého působení. Tento požadavek těsně souvisí s požadavkem o vymezení vztahu k životnímu prostředí. Výrazněji se tento požadavek uplatní pravděpodobně u velkých organizací, obzvláště průmyslových, kde už pouhá existence provozu přímo a silně ovlivňuje okolí, často s negativními dopady na životní prostředí. V kodexu koncernu je

tomuto tématu věnován bod Respekt k člověku a k prostředí. To, že se obecně jedná o důležité téma, potvrzuje i jiný příklad. V českém prostředí byl jedním z největších investičních záměrů posledních let projekt výstavby továrny TPCA v Kolíně (Příbyl, 2007, s. 45). I v této firmě vidí velkou důležitost v navázání dobrých vztahů s okolím a v možnosti přispívat k rozvoji Kolínska (Pěnková, 2008, s. 11). Své aktivity směřují hlavně do oblastí sponzorství regionálních projektů, vzdělávání v technických oborech a podpory projektů životního prostředí a dopravy (TPCA, 2011).

### Placení daní, otázky týkající se mezinárodního obchodu

Autoři doporučení pro tvorbu kodexu předkládají dva separátní body, které dle mého názoru spolu obsahově těsně souvisejí, a to placení daní a pravidla mezinárodního obchodu (Dědina, Cejthamr, 2007, s. 45-46). Oba body vycházejí v podstatě z požadavku na dodržování legislativy na úrovni mezinárodní i lokální, obzvláště vedení průkazného a pravdivého účetnictví a dodržování Charty lidských práv OSN. Legislativa obecně je vůbec jedním z nejdůležitějších bodů kodexu. Vlastně by měla být bodem výchozím, neboť obsahuje tu část etického chování, která je formalizovaná a právně vymahatelná. Dodržování legislativy by tak mělo být pro organizaci naprostou samozřejmostí.

Není tomu jinak ani ve sledované organizaci XY, ve které je bod dodržování místní legislativy bodem prvním. Míněno je dodržování pravidel ze strany organizace vůči pracovníkům i dalším partnerům, ale též klade nároky na pracovníky a jejich práci s důvěrnými materiály, neboť jejich zneužití by mohlo mít pro organizaci velký ekonomický dopad.

### Vztah k majitelům

Posledním bodem, který autoři doporučují pro zpracování v kodexu, je otázka vztahu k majitelům. Jeho obsahem by mělo být hlavně dodržování práv



pracovníka jako osobnosti, jeho nároku na spravedlivou mzdu, případně nároku na informace a možnosti podílet se na rozhodování. Poměrně citlivou záležitostí jsou vždy otázky možné diskriminace z nejrůznějších důvodů, obzvláště rozdílů rasy, pohlaví, náboženství, věku či rodinného stavu. Mnoho z těchto záležitostí bývá též ošetřeno právními předpisy a nedodržování pravidel bývá mediálně vděčné téma. Proto je i v zájmu organizace nastavit taková interní pravidla, aby případným problémům raději předcházela.

Ve sledovaném kodexu koncernu se k této problematice vyjadřuje bod Úcta k člověku a životnímu prostředí. Navíc zahrnuje zvlášť formulovaný závazek k dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V evropském kontextu by zřejmě tento bod mohl spadat do požadavku dodržování legislativy obecně, ale vzhledem k celosvětové působnosti koncernu má jistě tento bod své opodstatnění. Měl by pomoci k ochraně pracovníků v zemích, kde pravidla bezpečnosti nejsou tak přísná jako v našich zemích. Koncern také jednoznačně zakazuje využívání, či spíše zneužívání, dětské práce. To, že je tento bod zmíněn konkrétně, je dle mého názoru známkou vysoké vyspělosti firemní kultury koncernu, který sám na sebe klade vysoké nároky.

V naší zemi se filiálka XY s naprostou samozřejmostí držela etického kodexu. Byl zveřejněn, všem k dispozici, a obvykle nebylo zapotřebí přílišné vysvětlování. Co je však důležitější, nebyl nikdy pouze ve slovech, ale byl hlavně dodržován i v konkrétních případech a reálných situacích. Otázkou je, zda je to dáno geografickou blízkostí, členstvím v EU či relativní blízkostí obou kultur. Bylo by jistě zajímavé zjišťovat, jak se daří naplňovat etický kodex v praxi v zemích Afriky či Asie, kde už je značný rozdíl mezi kulturou francouzské organizace a lokálního prostředí.

Zajímavou otázkou, kterou by se etický kodex mohl zabývat a kterou výslovně tato rozebíraná teoretická doporučení ani konkrétní kodex nezmiňují, je i problematika uveřejňování informací o organizaci (Petříková, 2007, s. 121). Zveřejňování některých informací je vyžadováno příslušnou legislativou. Ovšem uveřejňování informací nad povinný rámec by mohlo napomáhat k vytvoření komplexního obrazu organizace na veřejnosti, ale tento požadavek bude zcela určitě narážet na přirozenou snahu každé organizace ochránit citlivá obchodní data, aby nemohla být zneužita konkurencí.

### Etiketa

Specifickou, a potenciálně též problematickou oblastí, je oblast etikety. Je definována jako „soubor pravidel společenského chování“ (Špaček, 2008, s. 5). Patřila by sem oblast konverzace, oblékání a stolování. Každá kultura má svoje daná pravidla toho, co se sluší a patří při těchto aktivitách. Není náhodou, že množství výrazů etikety pochází z francouzštiny. Ve filiálce XY bylo vidět, že například zvolit vhodný oděv pro pracovní prostředí nečiní Francouzům sebemenší problém. Pomocí ostatním byl písemný pokyn označovaný jako „dress code“, ale Francouzi byli poměrně tolerantní ohledně jeho dodržování. Na druhou stranu si těchto záležitostí všímali a uměli ocenit, bylo-li vše v pořádku. Na jistých mezerách české kultury v této oblasti se zcela jistě podepsalo čtyřicet let komunismu. Nucené rovnostářství a preference lidovosti zařadily mnoho ze zjemnělostí západních kultur mezi buržoazní přežitky. Pokud jsme se pravidlům neměli od koho naučit, můžeme pociťovat při kontaktu s Francouzi určitý handicap. Nejúčinnější pomocí je vedle studia příslušné literatury též osobní kontakt a učení se příkladem, což ve francouzské kultuře funguje se samozřejmostí už od dětství. V našich podmínkách to bude chtít čas a cvik, abychom se dostali na stejnou úroveň.

## 5 Závěr

V současném světě mají organizace možnost působit prakticky v jakékoliv zemi. Volba určitého modelu fungování vztahu mezi centrálou a pobočkami se podílí na vytváření firemní kultury organizace. V rámci pracovních činností dochází v mezinárodní organizaci ke kontaktům představitelů různých národních kultur. Pokud nastane situace, kdy je třeba s konkrétním představitelem jiné kultury jednat, pak dostatečné informace, důkladná příprava a práce s vlastními předsudky mohou tento kontakt usnadnit. Ukázalo se to na příkladu české a francouzské kultury. Byť jsou obě evropské a ne příliš vzdálené geograficky, přesto vzájemné pracovní interakce nejsou bez nedorozumění a konfliktů, ohrožujících efektivní plnění cílů organizace.

Sledovaná filiálka XY patří do francouzského koncernu s celosvětovým působením. Jedná se o etnocentrický model, kde kultura centrály vytváří silnou firemní kulturu. Aby mohl management filiálky pracovat s firemní kulturou v českém prostředí lépe, bylo by vhodné provést její cílený průzkum se zaměřením na interkulturní rozdíly. Ten by umožnil získání hlubších poznatků o fungování konkrétní firemní kultury. Na základě toho by mohl management lépe plánovat konkrétní akce, které by firmě umožnily efektivněji pracovat s lidskými zdroji, lépe dosahovat daných cílů a účinněji čelit složité ekonomické situaci. Sledovaný francouzský koncern klade při svém celosvětovém působení důraz na etiku v podnikání, čímž pozitivně přispívá i k etice podnikání v českém prostředí. S interkulturními záležitostmi by však mohl na úrovni poboček pracovat systematičtěji.

Nelze klást požadavky pouze na organizace. Mají-li si porozumět státy, musí začít pracovníci sami od sebe ve svém vlastním prostředí, překonat obavy a pokusit se porozumět svému kolegovi či nadřízenému, se kterým se podílí na plnění pracovních úkolů. Je k tomu zapotřebí určitá otevřenost a přístupnost obou partnerů,

neboť jen tak lze dosáhnout úspěšné vzájemné interakce. Vzhledem ke stále turbulentnější situaci ve světě se zřejmě ani do budoucna zatím nedá očekávat pokles důležitosti tématu interkulturní spolupráce. I proto je v době velké mobility pracovních sil a existence nadnárodních organizací důležitým a nezastupitelným prvkem zvyšování interkulturní vnímavosti učením a tréninkem, což umožní lépe hledat možné cesty společné domluvy.

## 6 Soupis bibliografických citací

AMBASSADE DE FRANCE. 2010. Představujeme vám francouzskou komunitu v České republice. [online]. Praha: Velvyslanectví Francouzské republiky, 2010. [cit. 2011-03-15]. Dostupné z <<http://www.france.cz/Predstavujeme-vam-francouzskou>>

ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BITTNEROVÁ, Dana; MORAVCOVÁ, Mirjam. (ed.). 2006. Etnické komunity v české společnosti. 1. vyd. Praha : ERMAT Praha, 2006. 411 s. ISBN 80-903086-7-8

BIZ. 2006. Ježíšmarjá, můj šéf je cizinec. BIZ [online časopis]. Únor 2006. [cit. 2011-03-20]. s. 10. Dostupné z <<http://www.zive.cz/archivcasopisu/biz.asp?MID=296>>

Český statistický úřad. 2010. Česká republika v číslech 2010 : Obyvatelstvo. [online]. Praha, 2010. Aktualizace 10. prosince 2010 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1409-10>>

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. 1991. Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life. 19th printing. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley, 1991. 232 s. ISBN 0-201-10287-0

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. 2007. Management a organizační chování. Dotisk. Praha : Grada Publishing, 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

DOKTOROVÁ, Blanka. 1994. Vybrané kapitoly z teorie organizace. Dotisk. Praha : Karolinum, 1994. 96 s. ISBN 80-7066-616-1

GIDDENS, Anthony. 1999. Sociologie. 1. vyd. Praha : Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4

GOLA, Petr. 2010. Rozdíly v platech mužů a žen jsou u nás jedny z největších v EU. [online]. Praha : Mladá fronta, 2010. Aktualizace 30. listopadu 2010 [cit. 2011-03-14]. Dostupné z <[http://finexpert.e15.cz/rubriky/rozdily-v-platech-muzu-a-zen-jsou-u-nas-jedny-z-nejvetsich-v-eu?utm\\_source=zdn&utm\\_medium=selfpromo&utm\\_campaign=rsshub](http://finexpert.e15.cz/rubriky/rozdily-v-platech-muzu-a-zen-jsou-u-nas-jedny-z-nejvetsich-v-eu?utm_source=zdn&utm_medium=selfpromo&utm_campaign=rsshub)>

HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. 2010. Velký psychologický slovník. 1. vyd. Praha : Portál, 2010. 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5

HOFSTEDE, Geert. 2011a. Cultural dimensions. [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z <[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=33&culture2=22#compare](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=33&culture2=22#compare)>

HOFSTEDE, Geert. 2011b. Culture. [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z <<http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx>>

HOFSTEDE, Geert. 2011c. Dimensions of organizational cultures. [online]. [cit. 2011-03-20]. Dostupné z <<http://www.geerthofstede.nl/culture/dimensions-of-organizational-cultures.aspx>>

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. 2007. Kultury a organizace : Software lidské mysli : Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. 1. vyd. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2

KLIMEŠ, Lumír. 1987. Slovník cizích slov. 4. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1987. 816 s.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOTTER, John P. 2000. Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5

LIŠKOVÁ, Martina. 2008. Sociologie : Konkrétní podnik v českém prostředí z pohledu sociologie. Praha, 2008. 12 s. Seminární práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze.

MALLYA, Thaddeus. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MARQUARDT, Michael J.; BERGER, Nancy; LOAN, Peter. 2004. HRD in the Age of Globalization : A Practical Guide to Workplace Learning in the Third Millennium. New York : Basic Books, 2004. 383 s. ISBN 0-465-04383-6

MORAN, Robert T.; HARRIS, Philip R.; MORAN, Sarah V. 2007. Managing cultural differences : Global Leadership Strategies for the 21<sup>st</sup> Century. 7<sup>th</sup> ed. Amsterdam : Elsevier, 2007. 708 s. ISBN 13: 978-0-7506-8247-3

MORGENSTERNOVA, Monika, aj. 2007. Interkulturní psychologie : Rozvoj interkulturní senzitivity. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2007. 218 s. ISBN 978-80-246-1361-1

Ministerstvo vnitra. 2010. Strategie vlády v boji proti korupci na období let 2011a 2012. [online]. Praha : MVČR, 2010. Aktualizace 28. ledna 2011 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z <<http://www.mvcr.cz/boj-proti-korupci.aspx>>

NAKONEČNÝ, Milan. 2009. Psychologie osobnosti. 2., rozšíř. vyd. Praha : Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5

NAKONEČNÝ, Milan. 2004. Sociální psychologie. 1. vyd. Praha : Academia, 2004. 287 s. ISBN 80-200-0690-7

NOVÝ, Ivan; SCHROLL-MACHL, Sylvia. aj. 2001. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2

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

PĚNKOVÁ, Jana. 2008. Motivační systém ve firmě TPCA. Praha, 2008. 34 s. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. aj. 2007. Lidé v procesech řízení : Multikulturní dimenze podnikání. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3

PRŮCHA, Jan. 2007. Interkulturní psychologie. 2., rozšíř. vyd. Praha : Portál, 2007. 224 s. ISBN 978-80-7367-280-5

PRŮCHA, Jan. 2006. Přehled pedagogiky. 2., aktualit. vyd. Praha : Portál, 2006. 272 s. ISBN 80-7178-944-5

PŘIBYL, Matěj. 2007. TPCA – Czech, s.r.o : Multikulturalismus a firemní kultura v mezinárodním podnikání. Praha, 2007. 67 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí diplomové práce Ing. Františka Müllerová

PUNNETT, Betty Jane. 2004. International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource management. Armonk : M.E. Sharpe, 2004. 285 s. ISBN 0-7656-1058-2

Redakce Portálu. 2008. Transparency International: Míra korupce se v ČR od loňského roku nezměnila. [online]. Praha : ISEA, 2008. Aktualizace 23. října 2008 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z <http://www.isea.cz/Aktuality/Posledn%C3%AD%C4%8DI%C3%A1Inkyakoment%C3%A1%C5%99e/tabid/64/articleType/ArticleView/articleId/703/Default.aspx>

REICHEL, Jiří. 2004. Kapitoly systematické sociologie. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 260 s. ISBN 80-86432-80-7

SVOBODA, Martin. 2010. Citáty slavných osobností : John Donne. [online]. 2010. [cit. 2011-03-13]. Dostupné z <http://citaty.net/autori/donne-john>

ŠAFRÁNKOVÁ, Nikola. 2008. Jednotná firemní kultura jako nástroj pro efektivní spolupráci více kultur. Praha, 2008. 82 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí diplomové práce Ing. Martin Lukeš, Ph.D.

ŠIMÁKOVÁ, Markéta. 2010. Pracovní návyky v multikulturním prostředí. HRM : Human resources management, 2010, roč. 6, č. 6, s. 10-13

ŠPAČEK, Ladislav. 2008. Nová velká kniha etikety. 2. vyd. Praha : Mladá fronta, 2008. 288 s. ISBN 978-80-204-1954-5

ŠPAŇÁR, Julius; KETTNER, Emanuel. 1993. Latina pro gymnázia. 7. vyd. Praha : Scientia SPN, 1993. 478 s. ISBN 80-04-26404-2

ŠRONĚK, Ivan. 2001. Kultura v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-0012-3

TPCA. 2011. TPCA a region [online]. 2011. [cit. 2011-03-18]. Dostupné z <<http://new.tpca-cz.com/cz/tpca-a-region>>

Transparency International. 2007. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. Praha, 2007. Aktualizace 19. září 2007 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=2848>>

TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. Organizační chování : Teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Ámose Komenského, 2009. 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

XY. 2010a. Charte éthique. [online]. 2010. [cit. 2011-03-18]. Dostupné z <<http://www.psa-peugeot-citroen.com/document/publication/charte%20fr1294844079.pdf>>

XY. 2010b. Rámcová celosvětová dohoda o sociální odpovědnosti. [online]. IMS, 2010. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z <[http://www.imfmetal.org/files/10092915461779/Avenant\\_ACM\\_2010\\_tch%C3%A8que.pdf](http://www.imfmetal.org/files/10092915461779/Avenant_ACM_2010_tch%C3%A8que.pdf)>



## **7 Přílohy**

**Příloha A: Hofstede – dimenze národní kultury - porovnání skóre Francie a České republiky**

**Příloha B: Index vnímání korupce (Corruption Perceptions Index – CPI) v letech 1998 - 2010**

**Příloha C: Etický kodex koncernu XY**

## Příloha A: Hofstede – dimenze národní kultury - porovnání skóre Francie a České republiky

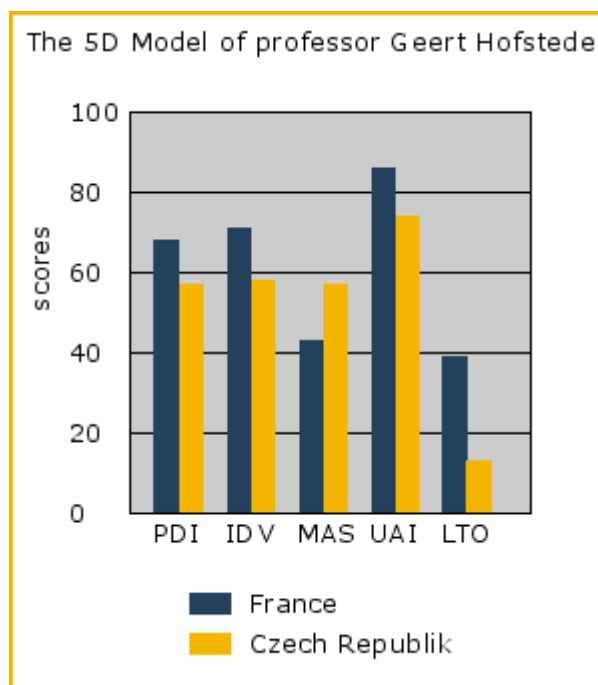


Schéma 1: Porovnání dimenzí národní kultury Francie a České republiky (Hofstede, 2011a)

Tabulka 1: Porovnání dimenzí národní kultury - číselné porovnání skóre Francie a České republiky (Hofstede, 2011a)

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
	Power Distance Index	Individualism	Masculinity	Uncertainty Avoidance Index	Long-Term Orientation
<b>France</b>	68	71	43	86	39
<b>Czech republic</b>	57	58	57	74	13

**Příloha B: Index vnímání korupce (Corruption Perceptions Index – CPI) v letech 1998 - 2010**

Tabulka 2: Index vnímání korupce CPI v letech 1998 – 2010 (Ministerstvo vnitra, 2010)

<i>Rok</i>	<i>Umístění ČR</i>	<i>Počet sledovaných zemí</i>	<i>Hodnota CPI</i>	<i>Nejlepší výsledek za příslušný rok</i>	<i>Nejhorší výsledek za příslušný rok</i>
1998	37.	85	4,8	10,0 Dánsko	1,4 Kamerun
1999	39.	99	4,6	10,0 Dánsko	1,5 Kamerun
2000	42.	90	4,3	10,0 Finsko	1,2 Nigérie
2001	47.-49.	91	3,9	9,9 Finsko	0,4 Bangladéš
2002	52.-56.	102	3,7	9,7 Finsko	1,2 Bangladéš
2003	54.-56.	133	3,9	9,7 Finsko	1,3 Bangladéš
2004	51.-53.	146	4,2	9,7 Finsko	1,5 Bangladéš, Haiti
2005	47.-50.	159	4,3	9,7 Island	1,7 Bangladéš, Čad
2006	46.-48.	163	4,8	9,6 Finsko, Island, Nový Zéland	1,8 Haiti
2007	41.-42.	180	5,2	9,4 Dánsko, Finsko, Nový Zéland	1,4 Somálsko, Myanmar
2008	45.-46.	180	5,2	9,3 Dánsko, Nový Zéland, Švédsko	1,0 Somálsko
2009	52.-53.	180	4,9	9,4 Nový Zéland	1,1 Somálsko
2010	53.	178	4,6	9,3 Dánsko, Nový Zéland, Singapur	1,1 Somálsko

# CHARTE ÉTHIQUE

Juin 2010

Le Groupe [REDACTED] a construit son développement sur la base de valeurs mises en oeuvre par ses dirigeants et ses salariés et réaffirmées au travers de l'ambition de développement responsable inscrite dans la Vision du Groupe.

Cette ambition se traduit par des engagements collectifs du Groupe envers ses parties prenantes : clients(es), salariés(es), actionnaires, partenaires, société dans son ensemble.

Formalisés par des politiques et des accords internes ou l'adhésion à des référentiels internationaux, ces engagements de développement responsable structurent les actions du Groupe. Ils portent notamment sur la responsabilité sociale et environnementale, la qualité, les informations financières et la communication.

Pour atteindre leurs objectifs, ces engagements Groupe impliquent le respect par chaque salarié(e) de règles de conduite éthiques fédérées dans la présente Charte.

Ces règles s'organisent autour des exigences suivantes :

Respect de la loi

Respect de la personne et de l'environnement

Respect du client

Respect de l'entreprise

Elles ne sont pas exhaustives, mais alliées aux valeurs de respect et de responsabilité qui sont les nôtres, elles constituent autant de repères utiles pour tous les membres de notre entreprise et l'ensemble de ses partenaires.

Chaque salarié(e) doit appliquer ces règles de conduite éthiques dans l'exercice de ses responsabilités au sein du Groupe.

# RESPECT DE LA LOI

## Respect des lois et des réglementations

### Règle n° 1 :

Chaque salarié(e) du Groupe se conforme aux lois et réglementations du pays dans lequel il travaille. Il veille à connaître les dispositions concernant son activité.

Plus particulièrement :

- il s'interdit toute pratique anticoncurrentielle : entente, abus de position dominante, abus de dépendance économique, etc.
- il s'interdit de verser ou d'accepter des pots de vin ou des paiements de facilitation ou de consentir des avantages indus à un agent public ou une personne privée ;
- il veille, dans les filiales financières, à la mise en place des dispositifs anti-blanchiment requis ;
- il respecte les réglementations fiscales et douanières internationales et locales ;
- il respecte les lois et réglementations sociales, environnementales ou assurant la protection des consommateurs.

## Prévention des délits d'initiés

### Règle n° 2 :

Chaque salarié(e) ayant accès à une information privilégiée préserve la confidentialité de cette information.

Une information privilégiée est une information précise, concernant le Groupe ou toute autre société, qui n'a pas été rendue publique, et qui est susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours de l'action [REDACTED] ou de toute autre société, si elle était rendue publique. Cette information peut porter sur des événements significatifs, être de nature financière mais également stratégique, technique, etc.

Chaque salarié(e) s'abstient d'utiliser cette information à des fins personnelles et en particulier d'acheter ou de vendre (ou inciter un tiers à acheter ou vendre) les actions concernées, tant que l'information n'a pas été rendue publique.

## Sincérité des données comptables, des informations et des indicateurs

### Règle n° 3 :

Chaque salarié(e) qui, dans le cadre de sa fonction, est conduit à enregistrer ou à faire enregistrer des données comptables ou financières, à calculer et transmettre des indicateurs ou à gérer et diffuser toute autre forme d'information, s'engage à fournir des informations fiables et sincères.

En particulier, les charges et les produits constatés dans chaque secteur de l'entreprise doivent être le strict reflet de l'activité et être remontés conformément aux principes comptables en vigueur et aux normes de gestion arrêtées par le Groupe.

# RESPECT DE LA PERSONNE ET DE SON ENVIRONNEMENT

## Respect des droits humains fondamentaux

### Règle n° 4 :

Chaque salarié(e) contribue aux engagements du Groupe en matière de respect des droits humains fondamentaux. Il s'engage, notamment à ne pas faire travailler des enfants, à ne recourir à aucune forme de travail forcé et à autoriser la liberté d'association et de représentation. Il veille à assurer le respect de ces droits dans son domaine de responsabilité et demande à ses partenaires ou fournisseurs d'avoir le même niveau d'exigence.

## **Respect des règles de santé et de sécurité**

### **Règle n° 5 :**

Chaque salarié(e) connaît, respecte et fait respecter les règles de sécurité applicables, en conformité avec les exigences du Système de Management de la Sécurité et la Santé au Travail. Il prête une attention particulière aux conditions de travail et au bien-être de toutes les personnes présentes sur les sites du Groupe. Trois comportements doivent guider

## **Respect de l'Environnement**

### **Règle n° 6 :**

Chaque salarié(e) contribue, dans l'exercice de ses fonctions, aux efforts et engagements du Groupe en matière d'environnement. Il respecte les règles du Groupe en matière de préservation des ressources naturelles et de gestion des déchets. Il s'assure que les partenaires ou fournisseurs du Groupe respectent des exigences équivalentes.

## **Prohibition de la discrimination, du harcèlement, des comportements irrespectueux et respect de la vie privée**

### **Règle n° 7 :**

Chaque salarié(e) traite avec respect les membres de son équipe, les autres salariés du Groupe et d'une manière générale toute personne avec laquelle il entretient une relation professionnelle.

Il respecte leur vie privée et s'engage à ne pas divulguer les informations dont il aurait pu avoir connaissance fortuitement ou par le fait de son activité. Chaque manager veille à respecter la sphère privée de ses collaborateurs.

Chaque salarié(e) veille à ne pratiquer aucune discrimination liée à l'âge, au sexe, à l'origine, à la situation de famille, à l'orientation sexuelle, aux mœurs, aux caractéristiques génétiques, à l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race, à l'apparence physique, au handicap, à l'état de santé, à l'état de grossesse, au patronyme, aux opinions politiques, aux convictions religieuses et aux activités syndicales.

# **RESPECT DU CLIENT**

## **Respect des exigences liées à la sécurité et à la qualité des produits**

### **Règle n° 8 :**

En conformité avec les exigences de la Politique sécurité générale du produit du Groupe, chaque salarié(e), dans l'exercice de ses fonctions, contribue à assurer aux clients du Groupe des produits et des services de qualité garantissant un haut niveau de sécurité, de fiabilité et de performance environnementale. Il respecte notamment scrupuleusement l'ensemble des standards mis en place afin de prévenir, détecter, et corriger tout défaut de sécurité.

## **Sincérité des informations données aux consommateurs**

### **Règle n° 9 :**

Chaque salarié(e) veille à fournir aux clients et aux consommateurs en général une information non trompeuse sur les caractéristiques des produits et services du Groupe. Cette règle s'applique notamment dans les communications publicitaires et lors de la relation commerciale.

## **Confidentialité des données clients**

### **Règle n° 10 :**

Chaque salarié(e) s'engage à ne pas divulguer ni utiliser les données privées concernant les clients ou prospects auxquelles il pourrait avoir accès par son activité, à d'autres fins que celles autorisées par les clients ou prospects. Il veille à ce que le traitement des données clients s'effectue conformément aux lois en vigueur et garantisse la sécurité des informations et le respect des individus.

# **RESPECT DE L'ENTREPRISE**

## **T**ransparence des liens avec un concurrent, client ou fournisseur

### **Règle n° 11 :**

Chaque salarié(e) évite toute situation de conflit d'intérêt. Cette situation se produit lorsqu'un salarié, l'un de ses proches ou alliés, est susceptible de tirer profit personnel d'une transaction menée au nom d'une société du Groupe, avec des clients ou fournisseurs notamment.

En particulier, chaque salarié(e) s'interdit toute prise d'intérêt chez un fournisseur ou un client, sauf si elle est effectuée par l'achat de titres cotés dans le cadre de la gestion d'un portefeuille de titres et dans le respect des règles interdisant l'utilisation d'informations privilégiées.

Il sélectionne les fournisseurs dans le respect de procédures de choix claires et de critères objectifs. Il privilégie les intérêts du Groupe lors des négociations avec les fournisseurs, dans le respect de la loi et de l'équité.

## **Limitation des cadeaux et invitations**

### **Règle n° 12 :**

Chaque salarié(e) respecte les principes d'intégrité et de loyauté dans ses rapports avec les clients ou les fournisseurs. Il s'interdit de solliciter tout cadeau directement ou indirectement. Il refuse tout cadeau dont la valeur excède les usages courants ou serait de nature à lui faire perdre son indépendance : tout cadeau d'une valeur supérieure à 30 € ne peut être accepté qu'avec l'accord du supérieur hiérarchique et le salarié fait un reporting régulier à sa hiérarchie des cadeaux reçus.

Cette règle s'applique également à toute invitation à des séminaires ou voyages non justifiés par des raisons professionnelles.

## **Utilisation et protection des biens de la société**

### **Règle n° 13 :**

Chaque salarié(e) est responsable de la bonne utilisation des biens et des ressources de la société, qui doivent rester exclusivement destinés à un usage professionnel.

Il utilise ces actifs dans le cadre de sa mission, conformément aux règles et procédures en vigueur au sein de l'entreprise et prend toute mesure pour prévenir leur détérioration, leur vol ou un usage non autorisé par des tiers.

Il s'engage à protéger le Groupe contre les risques de fraude ou de détournement d'actifs, en mettant en oeuvre les contrôles nécessaires dans son domaine de responsabilité.

Chaque salarié(e) du Groupe veille à ne pas utiliser son statut ou son autorité pour obtenir des passe-droits ou des avantages particuliers.

## **Respect de la confidentialité**

### **Règle n° 14 :**

Chaque salarié(e) prend, selon les règles et procédures en vigueur dans l'entreprise, les mesures nécessaires pour protéger la confidentialité des informations professionnelles dont il dispose. Ces informations peuvent concerner de nouveaux projets de véhicules, des données stratégiques, industrielles, financières, sociales etc. ou d'une manière générale toute information dont la divulgation pourrait être contraire aux intérêts du Groupe.

## **Représentation de la Société**

### **Règle n° 15 :**

Chaque salarié(e) est porteur de l'image du Groupe et de ses marques.

Il s'engage à éviter tout acte de dénigrement du Groupe, de sa stratégie, de ses dirigeants et de ses produits.

Lors des événements, colloques, séminaires, où il représente l'entreprise, il veille à conserver une conduite conforme aux valeurs du Groupe. Les présentations du Groupe ou de ses activités réalisées à ces occasions fournissent des informations conformes à la réalité, tout en respectant la confidentialité requise et en assurant la promotion de l'image de la société.

## **Non interférence avec des activités politiques**

### **Règle n° 16 :**

Chaque salarié(e) ayant des activités politiques le fait à titre privé, en dehors des lieux et du temps de travail et s'interdit, dans ce cadre, de communiquer sur son appartenance au Groupe.

Par ailleurs le Groupe ne contribue pas au financement des partis politiques.

- Si vous avez des questions sur l'application des principes définis dans cette Charte dans l'exercice de votre activité, il convient d'en parler à votre responsable hiérarchique.
- Si vous observez des comportements, attitudes ou agissements contraires à ces principes, il convient d'en référer à votre responsable hiérarchique, à votre responsable des ressources humaines ou à un membre de la Direction Générale.
- Dans tous les cas, les salariés peuvent s'adresser directement au Comité Éthique par l'intermédiaire d'une adresse dédiée : [ethics-committee@mpsa.com](mailto:ethics-committee@mpsa.com)

Dans certains pays ou filiales du Groupe, une ligne éthique est également mise à la disposition des salariés.

Le Comité Éthique du Groupe est chargé de veiller à la bonne application de la charte. Le Comité est composé du Secrétaire Général (président), du Directeur des Ressources Humaines et du Responsable de l'Audit interne du Groupe.

- Si vous avez des questions sur l'application des principes définis dans cette Charte dans l'exercice de votre activité, il convient d'en parler à votre responsable hiérarchique.
- Si vous observez des comportements, attitudes ou agissements contraires à ces principes, il convient d'en référer à votre responsable hiérarchique, à votre responsable des ressources humaines ou à un membre de la Direction Générale.
- Dans tous les cas, les salariés peuvent s'adresser directement au Comité Éthique par l'intermédiaire d'une adresse dédiée : [ethics-committee@\[REDACTED\].com](mailto:ethics-committee@[REDACTED].com)

Dans certains pays ou filiales du Groupe, une ligne éthique est également mise à la disposition des salariés.

Le Comité Éthique du Groupe est chargé de veiller à la bonne application de la charte. Le Comité est composé du Secrétaire Général (président), du Directeur des Ressources Humaines et du Responsable de l'Audit interne du Groupe.