

# KULTURNÍ DIMENZE A JEJICH VÝZNAM V MULTIKULTURNÍM GLOBÁLNÍM PROSTŘEDÍ

## CULTURAL DIMENSIONS AND THEIR SIGNIFICANCE IN MULTICULTURAL GLOBAL ENVIRONMENT

**Lenka Pouchová**

**Abstract:** *The article points out the role of corporate culture in relation to the prosperity and effectiveness of the company. The trend of globalization brings a significant cultural diversity which needs to be taken into account by the management to turn it into an opportunity for the company. The cultural dimensions try to show the cultural differences between countries and emphasize their impact on human resources management. This paper focuses on the Hofstede's cultural dimensions and his VSM 94 Questionnaire used for the survey in three cooperating departments of the Bosch Group. Two departments from the Czech Republic and one from India were chosen. To show the cultural divergence the indexes were calculated and discussed for each cultural dimension – uncertainty avoidance, power distance, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity and long- versus short-term orientation. The results revealed a strong cultural influence of the German parent company and showed potential opportunities as well as threats for the future. The conclusions enable to optimize the personnel work and let the cultural diversity contribute to the human resources development.*

**Keywords:** *Corporate Culture, Cultural Dimensions, Human Resources Management, National Culture, Survey.*

**JEL Classification:** *M14.*

### Úvod

Podniková kultura patří v současné době mezi nejvýznamnější prvky měkké prosperity, má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace [12]. Kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změny [1]. Jako soubor představ, přístupů a hodnot, které jsou v organizaci sdíleny a udržovány [15], ovlivňuje podniková kultura interní fungování a efektivnost organizace. Jako způsob vnímání a myšlení, který v organizaci převládá, má však také svou externí funkci – ovlivňuje chování organizace a její přizpůsobivost vůči prostředí. V souvislosti s postupující globalizací a internacionalizací navíc organizace operují ve stále multikulturnějším prostředí, které před ně staví nové výzvy. Globální svět s sebou přináší střet kultur, jejich mísení a vytváření jakési převažující globální kultury na straně jedné a na druhé posilování kultur regionálních či jejich mizení. Pokud chce firma růst, všestranně se rozvíjet a zachovat si svou konkurenční výhodu, stává se znalost kulturní stránky fungování organizace a kultury znalý management stěžejní.

# 1 Formulace problematiky

## 1.1 Národní a podniková kultura

Zejména národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou značně ovlivňovat charakter i podobu podnikové kultury. Současně však národní kultura ovlivňuje přímo jednání lidí, zejména prostřednictvím základních mechanismů socializace. Podnikové kultury jsou v rozhodující míře reflexí národní kultury, rozmanitost jejich podob je jen konsekvencí oscilace kolem stabilního jádra stávajícího kulturního vzorce národa. Typickými příklady jsou podnikové kultury amerických a německých firem, nejčastěji však japonských, jejichž kultura je odvozována výhradně od národní kulturní tradice [2].

Na vztah podnikové a národní kultury však neexistuje jednotný názor. Určitá skupina je přesvědčena, že kultura organizace je samostatná a nezávislá, má svůj vlastní obsah, formu, význam a sílu a v žádném případě neodráží pouze širší kulturní prostředí [4]. Existuje ale i pojetí, že v rámci kulturních vzorců národní kultury vznikají velmi různorodé organizační kultury s vlastní tváříd identitou, tzn. s poměrně přesně stanovenými hranicemi diferencí mezi národní a podnikovou rovinou kultury. Národní aspekt ustupuje do pozadí a je větší či menší míře formován podnikovými vlivy.

Malý a Dědina [11] říkají, že události na světové politické scéně, stejně tak jako rozpad národních hranic, zkušenosti z praxe v managementu multinacionálních a globálních firem, podobně jako novější poznatky z výzkumu uvádějí v pochybnost rozvoj v oblasti národní a podnikové kultury. Na firemní úrovni je nutno vycházet z nového poznatku, že kultura není založena na monolitické jednotě. V organizacích může existovat celá řada subkultur, které částečně přesahují i přes firemní hranice – např. profesní nebo etnické subkultury.

## 1.2 Kulturní dimenze

Globální svět s různorodými interkulturními a multikulturními prvky lidského společenství vstupuje i do oblasti řízení lidských zdrojů. Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Značná část pracovního života člověka je kromě činnosti naplněna sociálním stykem. [9]. Společenské vědy jako jsou sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie zabývající se otázkou kulturní stránky řízení dlouho hledaly a stále hledají určitá kritéria, podle nichž by mohly přehledně a srozumitelně ukázat klíčové odlišnosti jednotlivých národních kultur [8].

Podle Hofstedeho, Hofstedeho Jr. [5] je dimenze aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž byl empiricky ověřen jejich společný výskyt, i když mnohdy nelze na první pohled odhalit logický důvod, proč by měly být vzájemně spjaty. Seskupení různých aspektů dimenze je vždy založeno na statistickém vztahu, tj. na tendenci objevovat se společně a ne na nějakém ocelově pevném poutu.

Mezi nejznámější kulturní dimenze patří [14]:

- **Hofstedeho dimenze hodnot** (blíže následující subkapitola).
- **Triandisovi kulturní syndromy** – kulturní komplexita (složitost), tuhé a volné kultury, individualismus a kolektivismus.

- **Trompenaarsovi dimenze kultury** – universalismus vs. partikularismus, individualismus vs. kolektivismus, neutrální vs. emotivní, difúzní vs. specifický, úspěch vs. přisuzování, vztah k času, vztah k prostředí.
- **Fiskeho formy sociální reality** – spolupodílnictví (CS), autoritativní postavení (AR), rovnoprávné postavení (EM), tržní postavení (MP).

Srovnání nejznámějších kulturních dimenzí přináší tab. 1, přičemž + znamená vysoké hodnocení, o průměrné hodnocení a – nízké hodnocení.

**Tab. 1: Srovnání nejznámějších kulturních dimenzí**

Kritérium	Hostede	Triandis	Trompenaars	Fiske
Jednoduchost (stručnost a výstižnost)	+	o	–	–
Přesah úrovní analýzy (využití pro analýzu skupin i národních kultur)	–	o	o	+
Aplikace různých výzkumných metod	–	–	–	o
Identifikace dominantních vzorů	o	–	–	+
Objasnění kulturní změny	o	–	–	o

Zdroj: [14]

### 1.2.1 Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho

Holandřan Geert Hofstede je bezesporu nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu [10] a jeho kulturní dimenze patří k nejrozšířenějším v oblasti interkulturního managementu. Vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a poukazují na ty, které ve své podstatě nejenže vedou k rozdílnému pojetí základních parametrů života lidí, ale mají dopad především na oblast práce a managementu.

Hofstedeho kulturní dimenze jsou následující [13]:

- **Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě (UAI)** v prostředí globální společnosti. Jde o míru, v jaké se členové organizací cítí být ohroženi neznámými a nevypočitatelnými situacemi.
- **Vzdálenost mocenských pozic (PDI)** tkví v míře tolerance nerovného rozdělení moci, které se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Přitom jde o vzdálenost subjektivně vnímanou a tolerovanou.
- **Míra individualismu, resp. kolektivismu (IDV).** Kolektivismus je typický pro společnosti, kde jsou lidé od svého narození silně integrováni do soudržných sociálních skupin. Výměnou za značnou loajalitu je členům během života poskytována sociální ochrana. Skupina je vždy primární cíl, jedinec je ovlivňován prostřednictvím tlaku a kontroly sociálních skupin, jichž je členem. Naproti tomu je pro individualistické kultury charakteristický důraz na jednotlivce, jeho osobní svobodu, nezávislost a odpovědnost. Cílem je sám jedinec a jeho ovlivňování probíhá přímo a bezprostředně; organizované sociální útvary sehrávají až sekundární úlohu.
- **Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot (MAS).** V maskulinní společnosti jsou sociální role mužů a žen jasně vymezeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, houževnatí, přísní, orientovaní na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Od žen je

očekávána umírněnost, solidarita, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ve femininní společnosti se tyto role překrývají, tudíž jak od mužů, tak od žen se očekává umírněnost, tolerance, větší orientace na sociální vztahy než jen na výkon, zájem a péče o kvalitu životního prostředí a života vůbec. Rozhodující ale nejsou nositelé těchto hodnot. Nositelem maskulinních hodnot mohou být stejně tak ženy jako nositelem femininních hodnot muži.

- **Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace (LOT).** V krátkodobě orientované společnosti je kladen důraz na veškeré aktivity související se současností a minulostí. V sociální oblasti jde o respekt vůči tradicím, plnění vlastních sociálních povinností a orientace na činnosti přinášející momentální nebo krátkodobý efekt. Dlouhodobě orientované společnosti se angažují v činnostech, které přinášejí efekt až v delším či skutečně dlouhém časovém horizontu (dlouhodobé investice, osobní vytrvalost, šetrnost).

V mnoha směrech je Geert Hofstede považován za nejdůležitějšího autora, pojednávajícího o mezikulturní analýze, protože model, který vytvořil, přežil prověrku časem, je relativně jednoduchý na použití a je všeobecný [16]. Hofstedeho práce se však stala předmětem mnoha diskusí a kritiky. Vytýkána je zejména skutečnost, že kultura v celé své komplexitě nemůže být zachycena kvantitativním způsobem a redukována na pět proměnných. Kultura je navíc proměnlivá a v některých zemích příliš heterogenní [17]. Proto je doporučována kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a postupů, která umožňuje nejen popsat jednotlivé úrovně podnikové kultury, ale také identifikovat případné rozpory a vzájemná protirečení.

## 2 Cíl a metodika

Cílem článku je zdůraznit význam kulturních dimenzí, jejichž pomocí lze snadno a výstižně identifikovat rozdíly a determinanty chování v kulturních systémech jednotlivých národů, které mohou zásadně ovlivňovat oboustranné pochopení a porozumění mezi lidmi a pozitivně stimulovat či negativně limitovat týmový úspěch firmy v globální konkurenci. Využití závěrů v typologii firemních kultur pak dává příležitost cíleně formovat podnikovou kulturu a zkvalitnit řízení lidských zdrojů.

Za tímto účelem byly identifikovány a diskutovány kulturní dimenze ve vybraných odděleních společnosti Robert Bosch, spol. s r.o. České Budějovice (RBCB) a Bosch Limited (RBIN) se sídlem v Bangalore v Indii. Společnost RBCB byla založena v roce 1992 a v současnosti zaměstnává 2 500 zaměstnanců. RBIN je činná od roku 1951 a celkový počet zaměstnanců všech divizí dosahuje čísla 11 700. Obě společnosti působí v automobilovém průmyslu a jsou součástí skupiny Bosch Group. Bosch Group se sídlem v německém Stuttgartu se vyznačuje svou globální přítomností, zaměstnává celkově 302 500 zaměstnanců ve 350 dceřiných společnostech v 60 zemích světa [3].

Pro sběr dat byla zvolena 3 úzce spolupracující oddělení na projektech v oblasti vývoje automobilového komponentu pro koncové zákazníky (automobilky). Jedná se o oddělení projektového managementu v RBCB (PJM), vývojové oddělení v RBCB (ENG-CB) a vývojové oddělení působící v RBIN (ENG-IN). Projektový management je v rámci realizovaných projektů zodpovědný za plnění termínových, rozpočtových a nákladových cílů. Vývojová oddělení pak nesou zodpovědnost realizaci konstrukce a validačních testů dle specifikace zákazníka.

Metodou sběru dat bylo dotazování pomocí standardizovaného dotazníku VSM 94 (Values Survey Module Questionnaire) [7], jehož autorem je Geert Hofstede. Tento dotazník byl vytvořen za účelem zjišťování rozdílů mezi kulturami jednotlivých národů, avšak hojně se využívá pro účely managementu organizací, a to zvláště u nadnárodních společností. Jde o kvantitativní techniku sběru dat, zahrnuje celkem 26 otázek a umožňuje měřit pět dimenzí národní nebo regionální kultury (5 x 4 otázky = 20 otázek). Závěrečných 6 otázek má demografický charakter. Dotazník tvoří soubor 24 uzavřených či výběrových otázek, poslední 2 otázky jsou otevřené. Dotazníky byly distribuovány v tištěné (RBCB) a elektronické podobě (RBIN). Všechny dotazníky byly vyplněny správně a mohly být použity pro vyhodnocení. Pro zpracování dat získaných dotazníkovým šetřením byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.

Dotazníky byly vyhodnoceny pro každé oddělení zvlášť. Přiřazení k odpovídající kulturní typologii dle Geerta Hofstedeho bylo učiněno pomocí výpočtů indexů pro 5 základních kulturních dimenzí dle následujících vzorců:

- **Index vyhýbání se nejistotě (UAI)**

$$UAI = 25m(13)+20m(16)-50m(18)-15m(19)+120 \quad (1)$$

- **Index mocenského odstupu (PDI)**

$$PDI = -35m(03)+35m(06)+25m(14)-20m(17)-20 \quad (2)$$

- **Index individualismus vs. kolektivismus (IDV)**

$$IDV = -50m(01)+30m(02)+20m(04)-25m(08)+130 \quad (3)$$

- **Index maskulinita vs. femininita (MAS)**

$$MAS = 60m(05)-20m(07)+20m(15)-70m(20)+100 \quad (4)$$

- **Index dlouhodobé orientace (LOT)**

$$LOT = -20m(10)+20m(12)+40 \quad (5)$$

Např.  $m(01)$  je vypočítaný hlavní výsledek pro otázku 1. Obecně lze výpočet hlavního výsledku pro danou otázku zapsat jako:

$$m(01) = \frac{x_1 * 1 + x_2 * 2 + x_3 * 3 + x_4 * 4 + x_5 * 5}{y} \quad (6)$$

kde:  $x_1$  ( $x_2$ ,  $x_3$ ,  $x_4$ ,  $x_5$ ) – počet respondentů kteří zvolili odpověď 1(2, 3, 4, 5) v otázce,  
 $y$  – celkový počet respondentů v dané skupině nebo-li  $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5$ .

Indexy se pohybují v rozmezí 0 – 100, mohou však nabývat i hodnot, které jsou mimo tento interval.

### 3 Výsledky výzkumu a diskuze

Na úvod byla pro zkoumaná oddělení zpracována data demografického charakteru a pro přehlednost soustředěna do tab. 2. Charakteristiky výzkumného vzorku se týkají počtu oslovených příslušníků jednotlivých oddělení, návratnosti dotazníků, pohlaví, věku, počtu let školního vzdělání (včetně základní školy), zaměstnání (ve smyslu druhu vykonávané práce) a státní příslušnosti.

**Tab. 2: Charakteristiky výzkumného vzorku**

Oddělení	Počet oslovených	Odevzdáno dotazníků	Muži/Ženy	Věk	Počet let škol. vzdělání	Zaměstnání	Státní příslušnost
PJM	10	10	Muži - 100% Ženy - 0%	25-29 let - 20% 30-34 let - 60% 35-39 let - 20%	17 let - 40% 18 let a více - 60%	VŠ profesionál - 20% Manažer - 80%	ČR - 100%
ENG-CB	50	48	Muži - 87,5% Ženy - 12,5%	20-24 let - 8% 25-29 let - 42% 30-34 let - 29% 35-39 let - 8% 40-49 let - 8% 50-59 let - 5%	12 let - 8% 13 let - 4% 14 let - 4% 17 let - 13% 18 let a více - 71%	Odborný technik - 17% VŠ profesionál - 75% Manažer - 8%	ČR - 83% SR - 17%
ENG-IN	30	16	Muži - 75% Ženy - 25%	20-24 let - 50% 25-29 let - 12,5% 30-34 let - 37,5%	12 let - 12,5% 15 let - 12,5% 16 let - 12,5% 17 let - 12,5% 18 let a více - 50%	VŠ profesionál - 50% Manažer - 50%	Indie - 100%

*Zdroj: vlastní zpracování autora*

Výzkumný vzorek nese několik společných rysů napříč zvolenými odděleními. Jednoznačně převažují muži, což je dáno skutečností, že ve zvolených odděleních dominují technické profese (jak v oddělení vývoje ENG-CB a ENG-IN, tak v oddělení projektového managementu PJM). Obecně je pro automobilový průmysl a téměř všechny technické obory příznačné vysoké zastoupení mužů. Jedná se o kolektivy mladé, převažují zaměstnanci do 35 let. Počet let školního vzdělání je nejčastěji 17 nebo 18 a více, což je ovlivněno nároky na zastávané odborné pozice. Na většinu pozic je vyžadováno vysokoškolské vzdělání. S tím souvisí i fakt, že většina výzkumného vzorku pracuje jako vysokoškolsky vyškolený profesionál, popř. manažer. V oddělení PJM pracují pouze Češi, v oddělení ENG-CB jsou zastoupeni jak Češi, tak Slováci. To je z důvodu nedostatku kvalifikovaných adeptů z řad českých uchazečů. V oddělení ENG-IN jsou zastoupeni pouze Indové.

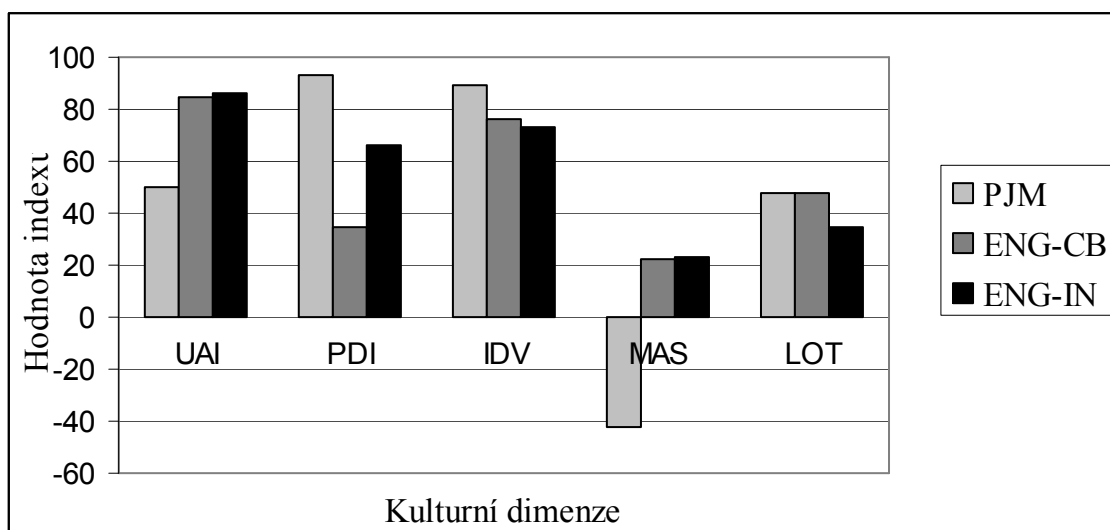
Tab. 3 shrnuje hodnoty vypočtených indexů příslušejícím pěti základním kulturním dimenzím. Obr. 1 poskytuje pro přehlednost grafické znázornění.

**Tab. 3: Kulturní dimenze dle VSM 94**

Oddělení	UAI	PDI	IDV	MAS	LOT
<b>PJM</b>	50	93	89	-42	48
<b>ENG-CB</b>	85	35	76	22	48
<b>ENG-IN</b>	86	66	73	23	35

*Zdroj: vlastní zpracování autora*

Obr. 1: Kulturní dimenze dle VSM 94



Zdroj: vlastní zpracování autora

**Index UAI** (vyhýbání se nejistotě) dosáhl pro oddělení PJM hodnoty 50, pro oddělení ENG-CB a ENG nabývá hodnoty výrazně vyšší, a to téměř shodně 85 a 86. Obecně hodnota indexu UAI = 0 vyjadřuje nízkou míru vyhýbání se nejistotě, naopak hodnota 100 značí vysokou míru vyhýbání se nejistotě.

Vysoké hodnoty tohoto indexu u všech skupin indikují panující obavu z nejistoty a existenci pocitu ohrožení, nicméně pro pracovníky ENG-CB a ENG-IN jsou tyto pocity mnohem výraznější než u PJM. Vysoká míra vyhýbání se nejistotě je spojena se zaneprázdněností, pocity vnitřní naléhavosti, emocionálním nepokojem či prožitky stresu, které však nemají konkrétní příčinu a racionální kořeny. K redukci či ještě lépe eliminaci možného selhání (a tím i k redukci úzkosti a stresu) přispívají předpisy, normy, standardy, regulace, daná pravidla, postupy a struktury. Typické je také masivní plánování, programování jednotlivých kroků procesů řízení, zpracování detailních harmonogramů a časových studií. K emocionálnímu klidu vede jasnost, srozumitelnost, eliminace neočekávaných situací.

Tendence vyhýbání se nejistotě s sebou nese sklon k přesnosti a preciznosti, což je u pracovníků působících ve vývojovém oddělení jistě žádoucí bez ohledu na zemi, ve které pracují. Zároveň se však od pracovníků vývoje očekává inovační smýšlení, hledání nových, alternativních konstrukčních řešení a tuto schopnost mohou pracovníci v tomto případě postrádat. Stejně tak je snížena schopnost reagovat na přicházející změny z vnějšího okolí a schopnost neustále se jim přizpůsobovat, což je základem úspěchu ve znalostní společnosti. Tím vzniká riziko potenciálních konfliktů mezi vývojovými odděleními a PJM, jelikož u PJM není míra vyhýbání se nejistotě zdaleka tak výrazná.

Podstatný vliv zde bezpochyby má podniková kultura mateřské společnosti sídlící v Německu, pro které je snaha vyhnout se riziku příznačná. Mateřská společnost má možnost ve velké míře ovlivňovat existenci směrnic, morem, standardizovaných procesů apod. a tím přenášet podnikovou kulturu mateřské společnosti do svých poboček.

**Index PDI** (mocenský odstup) vychází pro oddělení PJM velmi vysoký, a to 93. Naopak nízké 35 hodnoty dosáhl u oddělení ENG-CB a u oddělení ENG-IN dosáhl hodnoty 66. Obecně hodnota indexu PDI = 0 značí malý mocenský odstup, na druhé straně hodnota 100 představuje velký mocenský odstup.

Zjištěné výsledky vykazují značné rozdíly mezi odděleními. Velmi vysoká hodnota indexu v případě oddělení PJM a vysoká hodnota u ENG-IN ukazuje na velké rozpětí moci, pro které je typická nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými. Tyto pozice jsou striktně vymezeny. Značné rozdíly (platové, existence privilegií, statusové symboly) mezi nejnižší a nejvyšší hierarchickou úrovní vedou k centralizaci moci a jisté pasivitě. Podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat. Jsou odkázáni na přijímání informací a plnění zadaných příkazů, větší iniciativa není očekávána. Méně se účastní řešení problémů, prosazování svých vlastních návrhů atd.

Pouze pracovníci oddělení ENG-CB si jsou se svými nadřízenými více rovni, rozdíly mezi nejvyšší a nejnižší úrovní jsou relativně malé. Podřízení bez obav kontaktují své nadřízené, konzultují s nimi svá rozhodnutí, předkládají návrhy. Nabízí se větší možnost seberozvoje, seberealizace a využití vlastního potenciálu. V tomto ohledu mohou pracovníci ENG-CB u svých kolegů z PJM či ENG-IN postrádat určitou nezávislost na nadřízeném, možnost samostatně se rozhodovat a vlastní iniciativu.

Opakovaná empirická zjištění ukazují, že kultura českého managementu je poměrně výrazně hierarchizována, zatímco kultura německá již podstatně méně. Na vliv německé mateřské společnosti by se dalo usuzovat v případě oddělení ENG-CB s malým rozpětím moci. Nicméně u dalších dvou zkoumaných oddělení se tato tendence neprojevuje a převažují spíše národní kulturní vlivy.

**Index IDV** (individualismus/kolektivismus) vyšel u PJM pracovníků 89. O něco nižší byla hodnota indexu u oddělení ENG-CB a ENG-IN. Jedná se o hodnoty 76 a 73. Obecně hodnota indexu IDV = 0 představuje silně kolektivistickou kulturu, zatímco hodnota 100 přísluší silně individualistické kultuře.

Všechna zkoumaná oddělení lze považovat za individualistická, a to poměrně výrazně vzhledem k vysokým hodnotám indexu. Nejintenzivněji se tento aspekt projevuje u oddělení PJM, převaha individualismu nad kolektivismem je výrazná. Neprojevuje se tedy příslušnost ke skupině, jednání v zájmu skupiny či management jednotlivých skupin včetně způsobu jejich odměňování. Naopak, na zaměstnance je nahlíženo jako na jednotlivce řídicí se svými vlastními potřebami a ekonomickými zájmy. Individuální pracovní výkon je kritériem pro odměňování, plnění svěřených úkolů je upřednostněno, osobní vztahy ustupují do pozadí. Vedení lidí je též soustředěno na vedení jednotlivců. Schopnosti a dovednosti pracovníků jsou výlučným kritériem pro přijímání a propouštění pracovníků. Zaměstnanecký vztah trvá pouze do té doby, pokud jde o oboustranně výhodnou transakci jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnota indexu IDV je pro všechna oddělení vysoká, nepředstavuje tato kulturní dimenze žádnou hrozbu pro vzájemnou spolupráci.

Asijské kultury jsou typickým představitelem kolektivistických kultur. Proto by se dalo by se očekávat, že bude u oddělení ENG-IN tento vliv patrný. Německá kultura je naopak reprezentantem individualistické kultury a její působení je v tomto případě dominantní. I česká kultura se totiž obvykle nachází přibližně na rozhraní mezi oběma krajními polohami.

**Index MAS** (maskulinita/femininita) dosáhl pro pracovníky PJM záporné hodnoty -42, pro oddělení ENG-CB a ENG-IN nabývá index již kladných hodnot. Čísla jsou téměř shodná, a to 22 a 23. Obecně MAS = 0 ukazuje na silně femininní kulturu, naopak index 100 přísluší silně maskulinní kultuře.



Nízké hodnoty indexu jasně ukazují na převládající femininní kulturu mezi příslušníky všech zkoumaných oddělení. Tato kultura klade důraz na mezilidské vztahy a solidaritu. Není obvyklá, ani očekávaná asertivita, houževnatost, orientace na výkon a úspěch. Typické je naopak hledání konsenzu, konflikty jsou řešeny kompromisem a vyjednáváním, vztahy jsou vnímány jako důležité. Muži i ženy mohou, ale nemusí být ambiciózní. Mužská a ženská role se ve femininních společnostech vzájemně překrývají, od mužů i od žen je očekávána umírněnost, tolerance péče a zájem o kvalitu života. Shodné vnímání těchto hodnot u příslušníků všech oddělení nedává příčinu pro vznik konfliktů a překážek vzájemné spolupráce.

Německo je jednoznačně maskulinní společností, zatímco celá Skandinávie je prototypem společností femininních. Česká kultura se nachází přibližně na rozhraní. Vliv německé kultury jako takové se v tomto případě neuplatňuje, spíše hraje roli kultura národní, popř. cíleně prosazovaná podniková kultura společnosti Bosch orientovaná na solidární smýšlení, sociální vztahy, péči o kvalitu životního prostředí a udržitelný rozvoj.

**Index LOT** (dlouhodobá orientace) byl pro oddělení PJM zjištěn ve výši 48, shodně tomu bylo u dalšího českého oddělení ENG-CB. U oddělení ENG-IN se setkáváme s nižší hodnotou 35. Obecně index LOT = 0 představuje velmi krátkodobou orientaci, velmi dlouhodobá orientace je reprezentována hodnotou 100.

Z hodnot indexu vyplývá, že kultura zkoumaných oddělení je orientována spíše krátkodobě. Jednoznačnější odpověď dává index u indického oddělení ENG-IN, zatímco česká oddělení PJM a ENG-CB se pohybují téměř na rozhraní krátkodobé a dlouhodobé orientace s mírným příkloněním ke krátkodobosti.

V krátkodobě orientované společnosti je důraz kladen na hodnoty související s přítomností a minulostí, tradice jsou respektovány. Úsilí je zaměřeno především na dosažení okamžitých výsledků. Toto chování se projevuje nehospodárností a nedostatkem potřebných zdrojů na investice. Převažující krátkodobá orientace opět vypovídá o nízké schopnosti vytvořit si vlastní podmínky, které by umožnily velmi snadno a pružně reagovat na nové nečekané vlivy moderní doby.

Jak již bylo řečeno, česká oddělení se nachází na pomezí mezi oběma krajními póly, proto se můžeme setkat s modernějším pojetím tradic, s dynamičtějším hodnotami, větší vytrvalostí a hospodárností. Tyto tendence se sice nebudou prosazovat nijak intenzivně, mohou však představovat potenciální riziko při realizaci společných projektů.

Krátkodobá orientace je typická pro evropské země, zatímco asijské naopak patří mezi představitele kultur orientovaných dlouhodobě. Dlouhodobá orientace se však u indického oddělení nepotvrdila, prosazuje se více evropská krátkodobá orientace.

## **Závěr**

Pomocí provedeného výzkumu se u třech zvolených oddělení společnosti Bosch podařilo určit rozhodující faktory (dimenze), které utvářejí podnikovou kulturu a které mají zároveň vliv na řízení lidských zdrojů i efektivitu procesů uvnitř podniku. U vzájemně spolupracujících oddělení nadnárodního koncernu - dvou českých a jednoho indického - byly identifikovány determinanty chování příslušníků jednotlivých skupin významně ovlivňující úspěch vzájemné spolupráce. U všech třech oddělení je kultura výrazně individualistická, femininní a krátkodobě orientovaná. Sdílení hodnot v těchto oblastech bude pozitivně stimulovat součinnost. Naopak kulturní dimenze týkající se snahy vyhnout

se riziku a nejistotě a dimenze týkající se vzdálenosti mocenských pozic ukázaly na kulturní odlišnosti jednotlivých oddělení/národností a mohou představovat limity pro kooperaci. Zde však má kultury znalý management příležitost působit na nastavení hodnot a standardů chování takovým způsobem, aby byly všemi sdíleny a korespondovaly s cíli podniku.

Skupina Bosch se sídlem mateřské společnosti v Německu považuje za faktory úspěchu v globální konkurenci nezávislost a finanční sílu, inovační sílu, kvalitu a spolehlivost, globální přítomnost, dlouhodobou orientaci, efektivní procesy a rozvoj lidských zdrojů založený na systematickém vzdělávání a kulturní rozmanitosti [3]. Přestože je německá kultura jako taková a kultura mateřské společnosti poměrně výrazně přenášena do jednotlivých poboček, ukázaly kulturní dimenze, že některé z výše zmíněných hodnot nejsou pevně zakořeněny a všemi sdíleny. Prostor pro řízení lidských zdrojů a rozvoj podnikové kultury lze najít např. u dimenze dlouhodobosti (kultura zkoumaných oddělení je spíše krátkodobá) či u dimenze vyhýbání se nejistotě, která dle zjištěných výsledků limituje inovační sílu.

Je možné konstatovat, že závěry z oblasti kulturní typologie lze využít pro optimalizaci podnikové kultury a v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílevědomá práce s kulturní rozmanitostí, pochopení kultury vlastní a uvědomění si kulturních rozdílů přináší další pohled na podnikovou kulturu jako na faktor ovlivňující nejen personální práci, ale i prosperitu a postavení podniku v rámci mezinárodní globální konkurence.

## Reference

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BOSCH GLOBAL NET. *Bosch Online*. 2012. [cit. 2012-08-25]. Dostupné na WWW: <<https://inside.bosch.com/irj/portal>>.
- [4] DEAL, T. B., KENNEDY, A. A. *Culture: A New Look Throughold Lenses*. The Journal of Applied Behavioral Science, 1983, č. 4. ISSN 0021-8863.
- [5] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE JR., J. G. *Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití)*. Praha: Linde, 2006. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
- [6] HOFSTEDE, G. *Geert Hofstede. National cultural dimensions*. 2010. [cit. 2012-03-25]. Dostupné na WWW: <<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>>.
- [7] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE JR., J. G. *VSM 94*. 2012. [cit. 2012-08-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.geerthofstede.com/vsm-94>>.
- [8] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
- [9] KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- [10] LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [11] MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.
- [12] MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zdravotně sociální fakulta, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8.
- [13] NOVÝ, I. et al. *Interkulturní management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-246-0736-0.
- [14] PECH, M. *Stav podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích*. Sborník SVOČ. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008.
- [15] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [16] STACH, M. *Specifika české národní kultury*. 2011. [cit. 2013-02-28]. Dostupné na WWW: <<http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>>.
- [17] URBAN, B. *Entrepreneurship in the Rainbow Nation: Effect of Cultural Values and Ese on Intentions*. 2006. [cit. 2013-02-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1084946706000386>>.

#### **Kontaktní adresa**

##### **Ing. Lenka Pouchová**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra řízení  
Studentská 13, 370 05 České Budějovice, Česká republika  
E-mail: [Lenka.Pouchova@cz.bosch.com](mailto:Lenka.Pouchova@cz.bosch.com)  
Tel. číslo: 605 938 595

Received: 31. 08. 2012

Reviewed: 23. 02. 2013

Approved for publication: 04. 04. 2013