

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Vliv národní kultury na kulturu firmy
Nikola Hausmannová

Bakalářská práce

2020

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Hausmannová**
Osobní číslo: **E17238**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Vliv národní kultury na kulturu firmy**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat, které aspekty národní kultury přispívají k úspěchu firmy a naopak, které aspekty kulturního původu způsobují problémy.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky firemní kultury.
- Charakteristika podniků vybraných pro analýzu.
- Analýza aspektů firemní kultury, které přispívají či naopak brání úspěchu firmu.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BRUNET-THORNTON, Richard. Introduction to cross-cultural management: theory and practice. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1683-7.
BUJNA, Tomáš. Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]. Praha: Management Press, 2015. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.
LIENHART, Andrea. Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-056.

Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**



doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21.4.2020

Nikola Hausmannová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D. za její cenné rady a odborné vedení. Děkuji manažerům z TPCA, kteří se mnou ochotně spolupracovali a odpověděli na všechny mé dotazy. Mé díky patří i rodině a přítelovi za velkou podporu po celou dobu studia.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce je zjistit, jaké aspekty národní kultury jsou vnímány pozitivně a přispívají k úspěchu firmy a naopak, které aspekty kulturního původu jsou překážkou a způsobují ve společnosti problémy. Na základě Hofstedeho indexů byla v podniku TPCA uskutečněna analýza následujících 5 dimenzí: malá/ velká vzdálenost moci, individualismus/ kolektivismus, maskulinita/feminita, vysoké/ nízké vyhýbání se nejistotě a krátkodobá/ dlouhodobá časová orientace. Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení jsou sepsány v závěru této bakalářské práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, prvky firemní kultury, zdroje firemní kultury, národní kultura, Hofstedeho index, Hofstedeho dimenze

TITLE

Influence of national culture on company culture.

ANNOTATION

The aim of this thesis is to find out which aspects of national culture are perceived positively and contribute to the success of the company and vice versa, which aspects of cultural origin are an obstacle and cause problems in society. According to Hofstede indices, author of the thesis analyzed the following 5 dimensions at TPCA: small / long distance of power, individualism / collectivism, masculinity / femininity, high / low avoidance of uncertainty, and short / long time orientation. Evaluation of results, suggestions and recommendations for improvement are written at the end of this thesis.

KEYWORDS

corporate culture, elements of corporate culture, sources of corporate culture, national culture, Hofstede index, Hofstede dimension

OBSAH

Seznam obrázků	9
Seznam zkratk	10
Úvod	11
1 Kultura	13
1.1 Firemní kultura	13
1.1.1 Prvky firemní kultury.....	14
1.1.2 Firemní identita.....	16
1.1.3 Síla podnikové kultury.....	16
1.1.4 Determinanty firemní kultury	17
1.1.5 Vznik a vývoj firemní kultury	19
1.1.6 Kultura a výkonnost firmy.....	20
1.1.7 Význam firemní kultury.....	22
2 Národní kultura a podniková kultura	24
2.1 Pojem Národní kultura.....	24
2.2 Dimenze národní kultury dle F. Trompenaarse	24
2.3 Dimenze národní kultury dle G. Hofstedeho	26
2.4 Vliv aspektů národních kultur na kulturu podniku	31
2.5 Kulturní typologie.....	34
3 Charakteristika vybraného podniku	36
3.1 Toyota Motor Corporation.....	36
3.2 Peugeot Société Anonyme	37
3.3 TPCA	37
3.3.1 Historie.....	38
3.3.2. Organizační struktura	39
4 Analýza aspektů národních kultur ve firemní kultuře TPCA	41
4.1 Rozpětí moci	41
4.2 Individualismus a kolektivismus	42
4.3 Maskulinita a feminita	43

4.4	Chování zaměstnanců	44
4.5	Inovace.....	46
4.6	Míra autonomie pravidel.....	47
4.7	Krátkodobá/ dlouhodobá časová orientace	48
4.8	Komparace výsledků s vybranou typologií	49
5	Zhodnocení výsledků, doporučení a návrhy ke zlepšení	52
5.1	Identifikace silných a slabých míst podnikové kultury	53
	Závěr	56
	Použitá literatura	57
	Internetové zdroje.....	60
	Přílohy.....	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model organizační struktury.....	15
Obrázek 2: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost podniku	21
Obrázek 3: Vliv participace a angažovanosti na výkonnost firmy	21
Obrázek 4: Rozpětí moci ve světě.....	27
Obrázek 5: Kolektivismus versus individualismus ve světě.....	28
Obrázek 6: Maskulinita versus feminita ve světě	29
Obrázek 7: Vysoké versus nízké vyhýbání se nejistotě ve světě	30
Obrázek 8: Krátkodobá versus dlouhodobá časová orientace ve světě.....	31
Obrázek 9: Logo společnosti TPCA	38
Obrázek 10: Národnostní struktura ve výrobním sektoru.....	39
Obrázek 11: Model soupeřivých hodnot.....	49
Obrázek 12: Prvky podnikové kultury TPCA dle typologie Quinna a Camerona.....	51

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
kol.	kolektiv
např.	například
obr.	obrázek
PSA	Peugeot Société Anonyme
př.	příklad
s.r.o	společnost s ručeným omezením
tj.	to je
TMC	Toyota Motor Corporation
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile
TPS	Toyota Production System
tzv.	tak zvaně

ÚVOD

„Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik, je to, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.“ – Tomáš Baťa

V každém podniku na světě existuje originální podniková kultura, která se s jeho vývojem postupně dotvářela. Podniková kultura vznikla společně se založením daného podniku, nese tradice, hodnoty a postoje zakladatelů, majitelů či vrcholových manažerů a stává se tak odrazem jejich osobností. Avšak až v posledních letech si získává stále větší pozornost, jelikož správně nastavená firemní kultura zvyšuje efektivnost a hodnotu celé společnosti. Zároveň má dobrý vliv na vztahy mezi zaměstnanci, s čímž souvisí jejich oddanost, loajalita a pracovní nasazení. Jelikož právě lidé jsou tím nejdůležitějším kapitálem, kterým firma disponuje. Spokojení a věrní zaměstnanci firmě poskytují jedinečnou konkurenční výhodu a rozšiřují její dobré jméno. Tato bakalářská práce se zabývá podnikovou kulturou vybrané společnosti. Mimo jiné také zkoumá, jak spolu rozdílné národnosti spolupracují a jak se v mezinárodních společnostech projevují kulturní rozdíly, které s sebou přinesla globalizace.

Cílem bakalářské práce je identifikovat, které aspekty národních kultur utvářejí podnikovou kulturu a přispívají k celkovému úspěchu firmy a naopak, které aspekty kulturního původu mohou způsobovat problémy. Předmětem analýzy těchto aspektů bude výrobní závod Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o., což je společný podnik japonské Toyota Motor Corporation a francouzské Peugeot Sociétés Anonyme. Vlivem odlišných národnostních rysů vznikla jedinečná podniková kultura, která se adaptovala na aspekty české, francouzské a japonské kultury.

Teoretická část se zabývá teorií podnikové kultury, informuje čtenáře o jejím vzniku, vývoji, síle, významu a vlivu na podniky se svými pozitivy a negativy. Následně čtenáře seznamuje s jednotlivými aspekty národních kultur a jejich vlivem na management společnosti, tudíž i na samotnou kulturu podniku. Závěrem uvádí možné typologie těchto kultur, které se v podniku mohou utvářet. Údaje, které jsou obsahem teoretické části, jsou podkladem pro zpracování a porozumění části analytické.

V analytické části práce byly následně aplikovány veškeré teoretické poznatky na podnik Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o. Na základě polostrukturovaného rozhovoru s manažery na různých úrovních řízení, zkušeností pracovníků HR a interních dokumentů podniku byla v této části provedena analýza a syntéza veškerých informací a následná komparace zjiš-

těných výsledků s vybranou typologií. Následně došlo k vyhodnocení veškerých získaných informací. Pro slabá místa podnikové kultury byla navržena možná doporučení a návrhy ke zlepšení.

1 KULTURA

Kultura je velmi rozsáhlý a těžko popsatelný pojem, determinovat ho jednou definicí, která by obsahovala a vystihla vše, je úkol, nad kterým si mnoho let lámalo hlavu nespočet teoretiků a filozofů. Z tohoto důvodu se definice neustále upravovala.

Poprvé pojem kultura v souvislosti s lidskou vzdělaností, tzv. „*kulturou ducha*“, použil M. T. Cicero (45 př. n. l.). Do této doby byl tento termín spojován pouze s obděláváním zemědělské půdy. E. B. Taylor (1958, s. 1), zakladatel antropologie jako vědy o kultuře, uvádí kulturu jako komplexní souhrn poznání, víry, umění, práva, morálky a všech ostatních zvyků, jež si člověk osvojil, jako člen společnosti.

Kulturu ve svém nejširším pojetí Velký sociologický slovník (1996, s. 547) označuje jako: „*Specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činnosti, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.*“ Podle Kellera (2004, s.102) je pak vším, čím se člověk odlišuje od zvířete a holandský vědec Gert Hofstede (2007, s.14) zmiňuje, že západní státy chápou termín „kultura“ jako civilizaci, popřípadě zdokonalené myšlení a definici doplňuje o výsledky kultur, kterými jsou vzdělanost, umění a literatura.

Kultura je v podstatě abstraktní pojem, který si lidé zavedli, aby mohli identifikovat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi jednotlivými skupinami. Zahnuje hodnoty, názory a postoje, které určují způsob myšlení, cítění a chování, jež jsou předávány z generace na generaci. Z hlediska managementu jsou pak nejčastěji sledovanými kulturami právě kultura národní a kultura organizační (Lukášová, Nový a kol.,2004, s.17-19), které jsou předmětem této bakalářské práce.

1.1 Firemní kultura

Odborná literatura uvádí tři různé pojmy, která označují kulturu firmy. Jedná se o termíny: organizační kultura, firemní kultura a podniková kultura. V anglické literatuře jsou používány pojmy Organizational Culture nebo Corporate Culture. Všechny tyto označení v podstatě definují tutéž problematiku, ale mnohdy v různorodém podání.

Bělohlávek (1996, s. 107) používá pojem **organizační kultura** a jeho definice zní: „*Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou.*“ Tato definice staví základ kultury na vžitých a upevněných tradicích, které se promítají do pracovního chování zaměstnanců.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) pracuje s pojmem **firemní kultura**, který popisuje jako: „*Souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Popisují kulturu firmy jako soubor ustálených hodnot, které jsou zaměstnanci akceptovány a šířeny.

Poslední vyskytující se pojem v odborné literatuře je **podniková kultura**, používaný Bedrnovou a Novým (1994). Autoři se shodují s definicemi Denisona (1990), který podnikovou kulturu chápe jako soubor existujících základních firemních hodnot, názorů, přesvědčení, symbolů a jejich vliv na vzorce chování členů podniku a s definicí Gregara (2010), který pouze doplňuje, že samotná kultura však nemusí být nikde výslovně zformulována, jelikož jejími hlavními nositeli jsou zaměstnanci. Bedrnová a Nový (1994) definici doplňují o pravidlo automatizace fungování podnikové kultury a její vliv na přístup jednotlivců k práci a jejich celkový pohled na svět a na život.

Každá organizace má svoji jedinečnou firemní kulturu. Správně nastavená firemní kultura pomáhá zvyšovat efektivnost organizace a má dobrý vliv na vztahy mezi zaměstnanci, s čímž souvisí i jejich spokojenost, pracovní výkonnost a šíření dobrého jména firmy, protože právě zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším kapitálem, který firma vlastní. Spokojení a loajální zaměstnanci firmě mohou dát konkurenční výhodu. Naproti tomu špatně zavedená firemní kultura může zaměstnancům i samotné organizaci škodit. (Lukášová, Nový a kol., 2004). Proto je důležité, aby si každá organizace vytvořila takovou firemní kulturu, která ji bude napomáhat dosahovat jejich cílů. Stýblo (2010) uvedl, že: „*Praxe plně potvrzuje, že podniky, kde panuje zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší, a to ve všech oblastech, včetně finančních výsledků – než ty, kde tomu tak není.*“

Obecný a srozumitelný souhrn této definice uvádí kniha *Organizační kultura*, kde je tento pojem definován jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdílené v rámci firmy, projevující se jak v artefaktech společnosti, tak i v myšlení, cítění a chování členů organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004).

1.1.1 Prvky firemní kultury

Jako prvky firemní kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základ kulturního systému ve firmě.

Dle předchozích definic je patrné, že nejčastěji mezi prvky kultury patří: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a jejich vnější projev označovaný jako artefakty, ať už materiální, nebo nemateriální povahy (Lukášová, Nový, 2004). Tyto prvky rozdělil Edgar H. Schein to tří rovin, na nichž je kultura manifestována, podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele. Blíže tuto problematiku zobrazuje Scheinův model struktury firemní kultury doplněný o poznatky Lundberga, který v praxi funguje jako takový „ledovec“ (viz obrázek 1). Model naznačuje, že viditelné kulturní projevy tvoří pouze vrchol ledovce. Zatímco spodní části, které jsou pod hladinou utváří skutečnou podobu podnikové kultury (Lukášová, 2010).



Obrázek 1: Model organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování podle Scheina (2016) a Lundberga (1985, podle Denison, 1990)

Z obrázku je patrné, že základ „ledovce“ tvoří **základní předpoklady**, které Schein považuje za jádro kultury, zahrnující nevědomé a pro členy kultury zcela automatické názory a myšlenky o fungování reality. Členové organizace je považují za dané a nezpochybnitelné, proto jsou v podniku těžko identifikovatelné.

Prostřední část ledovce vyplňují hodnoty, normy a postoje, které představují rovinu už částečně vědomou, tedy pro vnějšího pozorovatele pouze částečně viditelnou a pro management organizace též jen z části ovlivnitelnou (Lukášová, 2010).

Hodnotou je to, co je ve firmě považováno za důležité, čemu jednotlivec nebo skupina přiřkládá význam. Určuje, jak se členové organizace mají chovat v klíčových situacích a jejich

vznik pramení z úspěšnosti řešení dané situace daným způsobem. Hodnoty jsou zapsány v etickém kodexu společnosti.

Normy chování jsou vzorce, které jsou akceptované všemi členy. Mohou se projevovat ve způsobu práce, komunikace, stylu oblékání či emocionálního vyjadřování (Urban, 2014). **Postoje** představují hodnotící vztahy k dění a realitě v okolním prostředí (Schein, 2016).

Vrchol ledovce pak manifestuje všechny vnější projevy kultury, které člověk může vnímat (Schein, 2016). **Artefakty** jsou snadno viditelnými a popsatelnými stránkami firmy. Mohou být materiální povahy, pod které spadá architektura budov, produkty, propagační brožury nebo výroční zprávy firem. Mohou ale nabývat i nemateriální povahy, kam patří historie, zvyky, rituály či dokonce firemní průkopníci a jazyk. Pro jejich správné dešifrování a interpretaci je potřebné znát obsah obou předchozích kulturních rovin (Lukášová, Nový, 2004).

1.1.2 Firemní identita

Viditelné projevy podnikové kultury, kterými se firma prezentuje navenek mají blízko k termínu **firemní identita** (corporate identity). Pojem demonstruje celkový obraz, který se firma snaží u zákazníků, zaměstnanců či budoucích investorů vyvolat. Hlavním cílem je pomoci firmě dosáhnout jejích cílů, prostřednictvím diferenciací od konkurence s využitím obchodních známek a tvorbou značek. Avšak pojmy – firemní kultura a firemní identita nejsou shodné. Zatímco firemní identita je vytvářena záměrně jako značná součást marketingu dané firmy, tak firemní kultura obsahuje i chování a projevy, které vznikají samovolně a bez vlivu vedení firmy. Přesto může být firemní identita nástrojem tvorby silné podnikové kultury, pokud organizace vytvoří identitu, kterou zaměstnanci značně chápou a přijmou ji za svou (Urban, 2014).

1.1.3 Síla podnikové kultury

Síla kultury může být pro společnost, která řeší problémy strategie a lidských zdrojů, jak požehnáním, tak prokletím. Sílou podnikové kultury se rozumí nakolik a do jaké míry jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování ve firmě sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře je podniková kultura silná a bude značně ovlivňovat chod organizace. Naopak jsou-li sdíleny v malé míře, tak chod organizace je ovlivněn různými individuálními charakteristikami členů organizace, což způsobuje dezintegraci ve firmě (Lukášová, 2010).

Mezi výhody silné podnikové kultury patří např. jasný pohled na podnik, rychlé nalezení řešení problémů a nízká fluktuace, jelikož se zaměstnanci ztotožňují s hodnotami společnosti a věří v její poselství.

Naopak nevýhodou silné podnikové kultury je složitá adaptace nového pracovníka a nízká flexibilita podniku, neboť společnost trvá na svých osvědčených tradicích, což může blokovat praktické nápady, změny a nové strategie.

Z důvodů strukturalizace podniku do dílčích jednotek, mohou vznikat v jednotlivých odděleních samostatné kultury, odlišující se specializací daných útvarů, označované jako subkultury. Ty mohou být neutrální, nebo dokonce v rozporu s převládající kulturou společnosti (Jandourek, 2001). Vznikají v podnicích se slabou dominantní kulturou, které neplní integraci konzistenčního vnímání a chování zaměstnanců. Střet subkultur v podniku způsobuje rozvrácení a poškození chodu a výkonnosti. Avšak dílčí kultury mohou vznikat i v podnicích se silnou podnikovou kulturou s rozdílem, že dominantní kultura plní úlohu integračního činitele zamezujícího konfliktům.

1.1.4 Determinanty firemní kultury

Determinantem firemní kultury se rozumí zdroj, jenž na kulturu působí a udává její obsah a sílu. Lukášová (2010) popisuje firemní kulturu jako výsledek interakce mezi těmito hlavními vlivy:

- 1) vliv prostředí,
- 2) vliv zakladatele nebo hlavního vůdce/majitele,
- 3) vliv velikosti a délky existence firmy,
- 4) vliv využívaných technologií.

Vliv prostředí označuje dopad sociokulturních faktorů, zejména národní kultury, neboť zaměstnanci firmy nejsou vždy jedné národnosti. Jsou nositelé myšlení a zvyklostí své národní kultury, které jim jsou vštěpovány od narození a zaujímají tak hluboce zakořeněné návyky, často označované za „*mentální naprogramování*“ (Hofstede, 1991). Je tedy logické, že různé národnostní obyčeje se promítají v řízení a fungování organizace a v samotném chování zaměstnanců. Podrobněji se touto problematikou zabývá druhá kapitola bakalářské práce. Na kulturu firmy má také vliv podnikatelské a tržní prostředí, pokud management firmy nedokáže

reagovat na požadavky tržního prostředí, tak je úspěšnost firmy ohrožena. Jestliže firma na trhu zastává monopolní postavení není tímto faktorem do značné míry ovlivněna (Lukášová, 2010).

Zakladatelé organizace mívají vlastní vize, hodnoty a přesvědčení, které společně s jejich povahovými rysy utvářejí prvotní podnikovou kulturu. Ta se s rozvojem firmy utváří v závislosti na hodnotách, nápadech a investicích budoucích investorů a managerů. Dalším změnám kultura čelí s příchodem nových pracovníků a problémů, které je potřeba vyřešit. Teprve pak se ukáže, zda nastavená firemní kultura obstojí, nebo ji naopak bude potřeba upravit.

Pokud zakladatel vytvoří kulturu, která nebude funkční, zaměstnanci začnou následovat jiného silného **vůdce = leadera**, který přijde s efektivním řešením. Silní vůdci se pak stanou symbolem organizace se značným vlivem na image a kulturu firmy (Lukášová, 2010 podle Weiss, 1978).

Vliv velikosti a délky existence firmy mají na firemní kultury taktéž značný dopad. Jak popisují Lukášová, Nový a kol. (2004), firma v průběhu svého životního cyklu prochází **třemi fázemi vývoje**. Tyto fáze dělíme na počáteční fázi vývoje organizace, fázi středního věku organizace a fázi zralosti organizace. Na počátku pro kulturu firmy hraje důležitou roli zakladatel podniku s cílem prosadit se na trhu. Ve střední fázi se organizace snaží o růst a udržení stability s nutností vzniku strategií, jak těchto cílů dosáhnout, přičemž zároveň dochází ke vzniku subkultur. V poslední fázi zaměstnanci uctívají minulost a tradice, které jsou zdrojem identity a sebevědomí.

Vlivem technologií se rozumí, jak technologie využívané v organizaci ovlivňují interní chod organizace včetně pracovních procesů a chování firmy navenek. Tento vliv je značně spojen s vývojem informačních a komunikačních technologií, neboť právě počítačové sítě determinují způsob komunikace uvnitř podniku mezi zaměstnanci a vně podniku se zákazníky. Kvůli elektronickému dorozumívání v mnohých organizacích ubývá osobní kontakt, který bývá nahrazen kontaktem elektronickým, což má za následek vzniku **virtuálních společností**, kde se zaměstnanci mezi sebou nebo se zákazníky osobně nescházejí ani nekomunikují (Lukášová, 2010).

Ke zdrojům podnikové kultury se řadí i organizační struktura a její vliv na hierarchičnost vztahů a míru moci lidí na jednotlivých pozicích. Dále metody a systémy řízení používaných v organizaci – systém vzdělávání, odměňování a styl vedení vedoucích pracovníků (Lukášová, 2010).

1.1.5 Vznik a vývoj firemní kultury

Kultura organizace vzniká vzájemným působením více faktorů – determinantů, které byly zmíněny v předchozí podkapitole. Tureckiová (2004) a Bělohlávek (1996) se shodují, že základ firemní kultury tvoří samotní zakladatelé firmy, kteří do ní promítají svoje povahové vlastnosti, vize, mise a strategie, jak svých cílů dosáhnout. Hodnoty a postoje zakladatelů firmě určují směr, jak by měla správně fungovat. Nezbytnou součástí utváření podnikové kultury jsou zaměstnanci firmy, kteří tyto hodnoty ukotvují a šíří. Důležité je, aby se zaměstnanci s kulturou firmy ztotožnili a přijali ji za vlastní.

Firemní kultura je managementem podporována v první řadě personálním řízením, jelikož při samotném výběru potenciálních zaměstnanců jsou vybíráni pouze ti, kteří se nejlépe adaptují na kulturu firmy tak, aby nevyčnívali. Při příchodu nového zaměstnance záleží na managementu podniku, zda bude novému pracovníkovi pomáhat s rychlejší adaptací na kulturu ve firmě prostřednictvím integračních programů či nikoliv. Ačkoli samotné chování managerů podporuje firemní kulturu, jelikož si zaměstnanci všimají, jaké chování bývá potrestáno, a naopak které bývá odměňováno. Tyto vzorce se následně snaží naučit a přijmout za osvědčené pravidlo (Bělohlávek, 1996).

Základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, které funguje na dvou principech a to (Schein, 1985):

1. principu redukce úzkosti,
2. principu pozitivního posilování.

S úzkostí a stresem jsou spojovány problémy, které se v průběhu života organizace vyskytnou a zaměstnanci se je snaží vyřešit. V případě, že se jim podaří naleznout osvědčený a efektivní způsob, jak na tyto anomálie reagovat, přijmou ho za vzorec, který použijí v případě, že se podobný problém v budoucnu znovu vyskytne. Pro členy organizace tak vznikne samozřejmé návykové chování defenzivního mechanismu, které nejsou ochotni přehodnocovat (Lukášová, 2010).

Druhý způsob učení spočívá v tendenci opakovat takové chování a řešení problémů, jenž vede k žádoucím výsledkům, a naopak odstraňovat nefunkční chování. Kdyby firma zvolila např. strategii diferenciací od konkurence prostřednictvím jedinečných výrobků a přinášela by pozitivní výsledky, stal by se tento přístup zdrojem hodnot, norem a přesvědčení, které by se promítli v kulturu firmy. Na rozdíl od 1. principu, kdyby tento způsob začal selhávat, zaměstnanci by jej poznali a změnili (Lukášová, 2010).

1.1.6 Kultura a výkonnost firmy

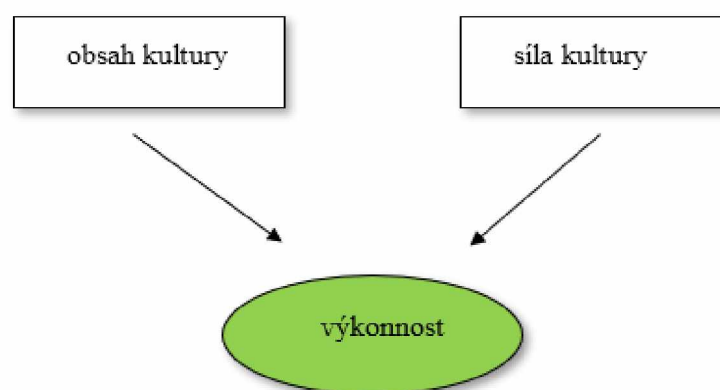
První výzkumy, které se snažily pochopit spojitost mezi podnikovou kulturou a jejím vlivem na výkonnost firmy sahají do 80. let minulého století. Tehdy se touto problematikou zabývali především Peters a Waterman, avšak autoři se zaměřili pouze na ekonomicky úspěšné firmy, u kterých hledali společné znaky, jež podle nich určovaly úspěšnost těchto firem (Denison, 1990). Jak se časem ukázalo firmy označené jako „vynikající“ se v pozdějších letech staly neúspěšnými, a tak celá teorie „specifických znaků“ a rad, která slibovala úspěch firmy, byla zpochybněna.

Přesto myšlenka, že podniková kultura výrazně determinuje výkonnost firmy nezmizela nadobro a autoři se ji snažili v průběhu 80. a 90. let systematicky pochopit a předat do povědomí odborné veřejnosti. Výzkumy Denisona, Kottery a Hesketta se zaměřovali především na hledání spojitostí mezi určitými aspekty podnikové kultury a výkonnosti firmy pomocí korelací, s využitím dotazníkových nástrojů a ukazatelů finanční i nefinanční povahy (Lukášová, 2010).

V průběhu let vzniklo mnoho teorií, které se zabývaly podnikovou kulturou, jako determinantem výkonnosti firmy, patří mezi ně teorie:

- 1) silné kultury,
- 2) participativní/ angažované kultury,
- 3) kontextuálně a strategicky vhodné kultury,
- 4) adaptivní kultury (Lukášová, 2010).

Síla podniková kultura byla více specifikovaná v kapitole *1.1.3 Síla podnikové kultury*. Silná podniková kultura s sebou nese své přínosy, ale i úskalí. Nelze prohlašovat, že pouze firma se silnou podnikovou kulturou může být úspěšná. V současné době se autoři shodují na tom, že samotné vedení firmy musí zvážit, zda je pro danou společnost silná podniková kultura „to pravé“. Zda je silná kultura pro podnik výhodná či ne se kromě její **síly** určuje i pomocí jejího **obsahu** viz kapitola *1.1.1*. Pokud je obsah kultury podniku „vhodný“, tak silná kultura podporuje výkonnost podniku, v opačném případě je tomu naopak.

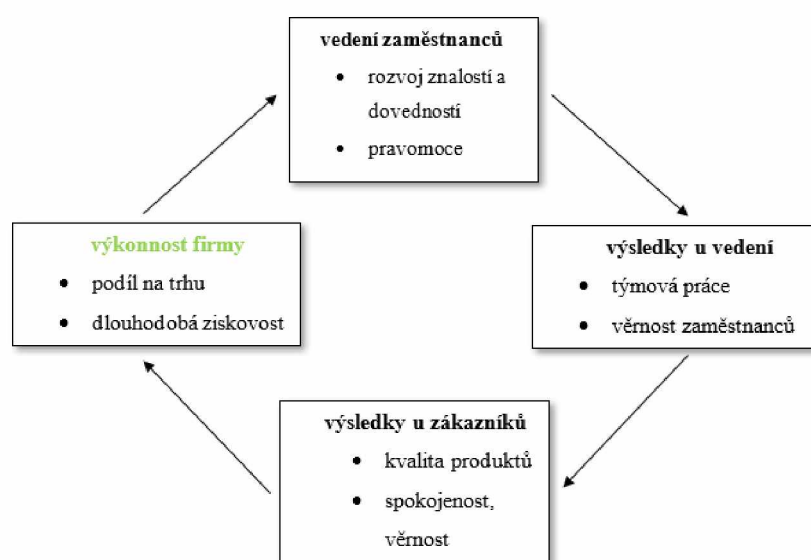


Obrázek 2: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle Lukášová (2010, s. 76)

Z hlediska vlivu podnikové kultury na výkonnost firmy ve vztahu k participaci a angažovanosti se podle Denisona (1990), Wileyho a Brookse (2000) rozumí, že se zaměstnanci chovají loajálně, iniciativně ve prospěch firmy a za svou práci a její výsledky přijímají odpovědnost. K těmto aspektům firma dospěje, pokud pracovníkům dává určitou roli a pocit důležitosti při dosahování firemních vizí a cílů, umožňuje jim rozvoj ve firmě, dává jim větší pravomoc, buduje týmového ducha a orientuje se na vysokou kvalitu služeb a produktů.

Tento koloběh vlivů na celkovou výkonnost firmy demonstruje následující obrázek.



Obrázek 3: Vliv participace a angažovanosti na výkonnost firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle Wiley a Brooks (2000, s.178)

1.1.7 Význam firemní kultury

Významem firemní kultury se rozumí, jak kultura ovlivňuje způsob jednání, chování a vzájemné vztahy osob ve firmě, tak i mimo ni. Značný význam tkví i v předvídatelném chování zaměstnanců a v rozhodování top managementu pro členy organizace či zákazníky. Silná firemní kultura může zvýšit výkonnost podniku až o 20 až 30 % v porovnání s konkurenty, jejichž kultura je slabá. Mezi přínosy výkonnosti firmy patří firemní kultura jako:

- 1) nástroj řízení zaměstnanců,
- 2) faktor efektivity řídicích opatření,
- 3) nástroj řízení vztahů k zákazníkům (Urban, 2014).

Význam **nástroje řízení pracovníků** se projevuje v situacích, ve kterých je potřeba, aby zaměstnanci kromě svých stanovených úkolů a cílů dodržovali i dané obecné hodnoty a zásady, které napomáhají k úspěšnému chodu firmy. Tyto hodnoty jsou manifestovány v plnění pracovních úkolů, ve vztazích se zákazníky, nebo mezi zaměstnanci zejména tam, kde je nadřízení nemohou v jejich práci přímo kontrolovat. Mezi zásady se řadí pravidla pracovního nasazení, odpovědnosti, komunikace, spolupráce apod. Firemní kultura zde působí nejen jako soubor obyčejů, ale i jako společenský tlak, jenž může chování pracovníků podporovat nebo dokonce vyžadovat. V případě nedodržení očekávaných postupů zkoumá i vyvolané reakce, které jsou projevem tohoto tlaku. V rámci silné podnikové kultury se pak tento nástroj může stát prostředkem manipulace pracovní síly. Tento nástroj dále napomáhá k udržení a získávání kvalitních zaměstnanců. Pokud ve firmě přetrvává příjemná atmosféra, v důsledku zdravé firemní kultury, stává se důvodem přilákání nebo udržení pracovníků i ve firmě, ve které nemají nejvyšší mzdy (Urban, 2014).

Faktorem efektivity řídicích opatření se rozumí, že podmiňuje úspěšnost řídicích opatření, zejména v těch, jenž požadují aktivní a iniciativní pomoc ze strany zaměstnanců. V organizacích, kde kultura vzniká samovolně, nebo už neodpovídá původním myšlenkám a normám má kultura na výkonnost a rozvoj spíše negativní vliv (Urban, 2014).

Význam kultury jako nástroje umožňujícího předvídat jednání podniku se používá i ve **vztahu k zákazníkům**, v jejichž očích je firemní kultura důležitá proto, aby dávala možnost předpokládat, co mohou od firmy a jejich zaměstnanců očekávat. Tento vliv využívají zejména velké nadnárodní společnosti, jelikož svou jednotvárnou silnou kulturou zákazníkům naznačují, že stejný přístup mohou očekávat ve všem jejich působištích v různých částech světa. Firemní

kultura se tak stává součástí marketingové strategie, která zákazníkovi dává pocit jistoty. Podobně se tato problematika projevuje i ve vztahu k obchodním partnerům či investorům, kteří taktéž mohou předvídat například férový přístup, nebo dodržování ústně uzavřených smluv (Urban, 2014).

2 NÁRODNÍ KULTURA A PODNIKOVÁ KULTURA

Globalizace s sebou přinesla negativa i značná pozitiva, jedním z nich je například migrace osob, které se společně s jejich typickými národními zvyky i znalostmi postupně rozšířili po celém světě. Rozdílnost jednotlivých národů se promítají, jak do celkového chodu lidského společenství, vlivu na mezinárodní obchod, chování manažerů a zaměstnanců, tak i do samotného chodu firmy.

Výzkumy dosud potvrdily, že typické charakteristiky národů jsou demonstrovány především ve tvorbě organizačních struktur, ve stylu vedení společnosti i v celkovém vnímání vedoucích pracovníků, jejich vlivu a dosahu moci (Brunet-Thornton, 2010). Bakalářská práce mimo jiné zkoumá právě i vliv národní kultury na typické pracovní chování a morálku zaměstnanců. Jaké podněty jednotlivé kultury stimulují, motivují, a které je naopak demotivují.

2.1 Pojem Národní kultura

Národ je historicky vzniklé společenství, které si během svého vývoje vytvořilo vlastní kulturu se svými specifiky, které danou společnost charakterizují a odlišují od ostatních. Jedná se o jazyk, společnou historii, a především typické vzorce chování, postojů a hodnot, které jsou v jednotlivých národnostech pevně zakotveny.

Za pouhý lidský život se tedy daná kultura nedá změnit, jedinec se může adaptovat na podmínky a zvyky státu, ve kterém se rozhodne žít, avšak nikdy nepřijme zcela kulturu jiného společenství, ačkoliv by se sebevíc snažil. Neumožní mu to jeho národní kultura, která je v něm vžitá po stovky let, kdy se osvědčené vzorce chování předávaly z generace na generaci (Bujna, 2015).

Pojem národní kultura označuje systém symbolického a hodnotově-normativního chování každé moderní společnosti, která dále ovlivňuje různé subkultury - např. firemní kulturu, a právě tímto tématem se bakalářská práce zabývá (MBA, 2010).

2.2 Dimenze národní kultury dle F. Trompenaarse

Jednotlivé kultury se od sebe liší různými způsoby řešení problémů, kterými jsou: vztah k **času**, vztah k **prostředí** a vztah k **lidem**. Podrobněji tuto problematiku identifikoval holandský autor Fons Trompenaars.

Ten v rámci těchto tří kategorií identifikoval sedm dimenzí národní kultury, jenž od sebe jednotlivé kultury odlišují a zároveň se promítají v manažerské praxi (Businessinfo, 2010).

Trompenaarsovo rozdělení (MBA, 2010):

1. dimenze: orientace na minulost, současnost či budoucnost,
2. dimenze: vnitřní nebo vnější orientace,
3. dimenze: univerzalizmus/ partikularismus,
4. dimenze: individualismus/ kolektivismus,
5. dimenze: neutrální nebo emocionální vztah k lidem,
6. dimenze: specifický nebo difúzní vztah k lidem,
7. dimenze: orientace na přisuzování/ dosahování.

První dimenze se zabývá vztahem k času, konkrétněji tedy, jestli se vedení společnosti orientuje na minulost, současnost či budoucnost. Mezi těmito liniemi vnímání času je zásadní rozdíl, neboť to, co už se stalo, může být přesně identifikované a známé, ale už neměnné. Tyto kultury odmítají pokrok a snaží se udržet „staré zlaté časy“. Naproti tomu přítomnost umožňuje jednání a změnu, kdežto budoucnost ještě nenastala a jediné, co společnost může je pouze odhadovat, co asi nastane a dle svých predikcí a strategií se na ni připravit.

Další dimenze představuje vztah k prostředí – přírodě a okolí, zda se společnost ubírá interně nebo externě. Příslušníci zaměřeni na vnitřní prostředí jsou přesvědčeni, že mohou ovlivňovat a kontrolovat prostředí kolem sebe. Ve středu zájmu stojí oni a jejich organizace a k okolí se chovají dominantně. Znejistí, když se vnější prostředí jeví jako nestálé nebo mimo jejich dosah. Kultury s externí orientací zastávají názor, že je potřeba žít v harmonii s vnějším okolím. Jsou pro ně důležitý potřeby a přání externích subjektů – zákazníků, dodavatelů či obchodních partnerů. Pozitivně přijímají přirozené změny okolí a kompromisy.

Následující dimenze národní kultury demonstrují vztah k jiným lidem. První z těchto dimenzí je otázka univerzalizmu a partikularismu, kdy chování univerzalistických kultur se orientuje na pravidla a smlouvy, které jediné mají pravdu a jsou dodržovány za všech okolností. Důvěryhodným je ten, kdo tyto smlouvy dodržuje a ostatní vztahy jsou pro ně vedlejší. Naproti tomu pro partikularisté jsou přátelství a osobní vztahy na prvním místě. Pro svého přítele udělají i to, co pravidla zakazují a na pravdu podle nich neexistuje pouze jeden pohled.

Další oblast se zabývá individualismem a kolektivismem. Zástupci individualistických kultur se rozhodují, usilují o cíle a pracují sami na sebe. Motivování jsou pouze na základě individuálních pobídek. Kolektivistické kultury jsou zaměřeny na skupinu a její vliv na výkony jedinců. Rozhodování, odpovědnost a dosažené výsledky jsou prací celé skupiny.

Na zástupcích neutrálních kultur nelze poznat, co si myslí, či co cítí. Preferují odměřené a racionální chování bez projevu emocí, mimiky a gestikulací. Opakem jsou příslušníci emocionálních kultur, kteří své myšlenky, pocity a emoce projevují dramaticky řečí i tělem.

Specifické kultury bývají přímé a účelové, jejich vystupování působí precizně, přesně a transparentně. Manažeři mívají morální zásady a oddělují soukromý život od pracovního. Difúzní kultury působí vyhýbavě, bezcílně a morálka je pro ně příhodná. Jejich osobní život se prolíná s pracovním a vedení společnosti se snaží o neustálé zdokonalování.

Poslední dimenze se zabývá získáním sociálního statusu na základě úspěchu nebo na základě společenského postavení. Kultury, které jsou orientované na dosahování je úspěch a respekt jedince odvozen od jeho znalostí a výsledků. Naproti tomu kultury orientované na přisuzování je status přiřazován na základě původu, věku, vzdělání a především konexí (Lukášová, 2010).

2.3 Dimenze národní kultury dle G. Hofstedeho

Problematiku interkulturních rozdílů zkoumal i Geert Hofstede, nejznámější badatel, který se zabýval výzkumem národních kultur a jejich vlivem na management. Odlišnosti jednotlivých kultur shrnul do pěti bipolárních dimenzí. Každá dimenze může být měřena tzv. Hofstedeho indexem (ukazatelem) a nabývat hodnot od 0 – 100.

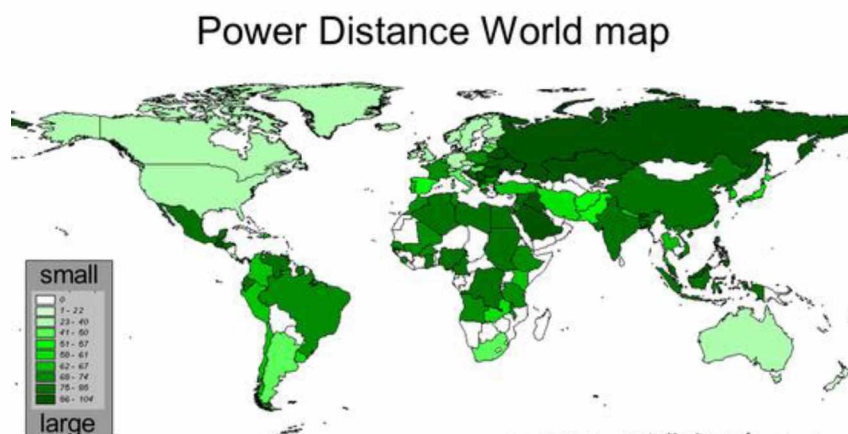
Hofstedeho rozdělení (Hofstede, 2001):

1. dimenze: malá/ velká vzdálenost moci,
2. dimenze: individualismus/ kolektivismus,
3. dimenze: maskulinita/ feminita,
4. dimenze: vysoké/ nízké vyhýbání se nejistotě,
5. dimenze: krátkodobá/ dlouhodobá časová orientace.

Vzdálenost moci je chápána jako rozpětí, v jakém členové společnosti akceptují a očekávají nerovnoměrné rozložení moci ve společnosti. Kultury s velkým rozsahem moci považují za samozřejmost nerovnost mezi nadřízenými a podřízenými, je tedy žádoucí centralizace moci. Osoby, jež jsou spjaty s vedoucími pozicemi, mají svá privilegia a poziční znaky. Dále jsou

patrné velké platové rozdíly mezi nadřízenými a podřízenými, či jakákoliv iniciace pouze ze strany vedoucích pracovníků, neboť podřízení očekávají již dané postupy a rozkazy.

Naopak v kulturách s malým rozpětím moci je brána za samozřejmost rovnost mezi všemi pracovníky firmy. Různé výhody vedoucích jsou odsuzovány. Častá bývá decentralizace moci, plochá organizační struktura a rovné platové podmínky (Lukášová, 2010).



Obrázek 4: Rozpětí moci ve světě

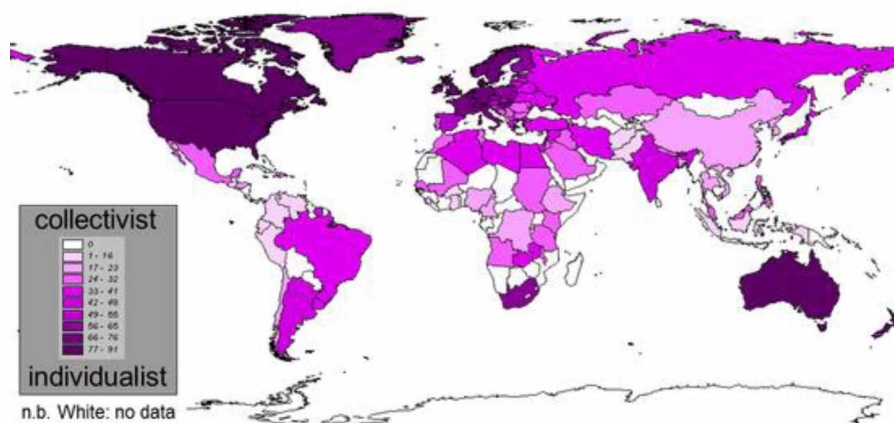
Zdroj: geerthofstede.com [online]

Obrázek č. 4 zohledňuje rozsah moci. Kultury s velkým rozsahem moci jsou znázorněny tmavšími barvami, patří mezi ně především Rusko, Kazachstán nebo Mexiko. Země s menším rozpětím moci znázorňují světlejší části mapy, jedná se např. o Kanadu, USA, Austrálii nebo Švédsko.

Individualismem a kolektivismem se rozumí do jaké míry se jedinci integrují do skupin, či raději preferují samostatnou práci, kdy sami nesou zodpovědnost i riziko. Individualisté přijímají vztah mezi nadřízeným a podřízeným jako vzájemně výhodný obchod. Za vynikající znalosti, dovednosti a výkon, bývají zaměstnanci odměněni. V opačném případě mohou být pokáráni nebo dokonce propuštěni vedoucím pracovníkem. Každý člen pracuje sám na sebe, je tedy motivován individuálními pobídkami a ohodnocením.

V kolektivistických kulturách nadřízený pracovník přijímá osobu, která bude schopna stát se součástí týmu a bude pobízena, motivována a podporována vždy v zájmu celé skupiny, což přináší do kolektivu a celé organizace větší důvěru (Hofstede, 2001).

Collectivism – Individualism World map



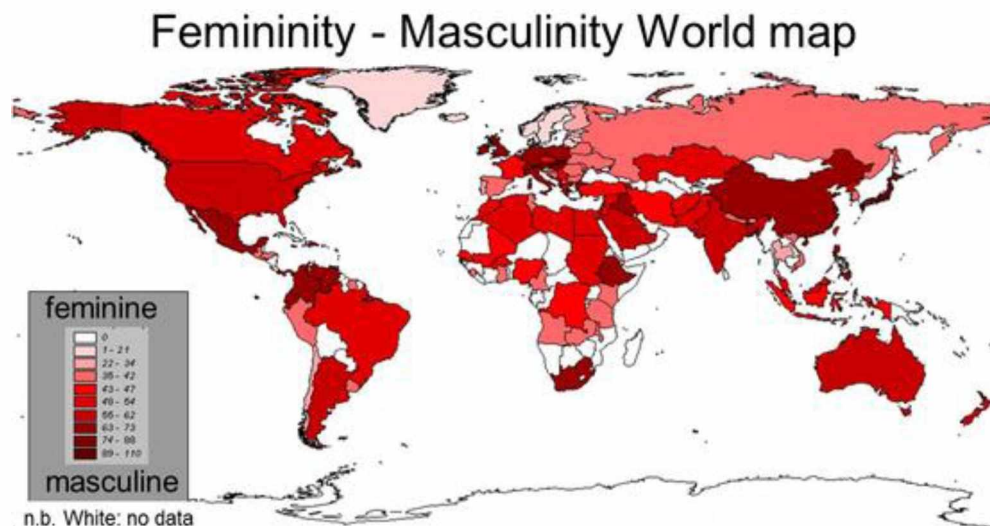
Obrázek 5: Kolektivismus versus individualismus ve světě

Zdroj: *geerthofstede.com [online]*

Obrázek č. 5 popisuje vliv kolektivismu a individualismu na jednotlivé národy světa. Tmavší místa mapy zobrazují národy s tendencí k individualismu. Mezi tyto země patří např. Kanada, USA, VB a Austrálie. Naopak světlejší části mapy zobrazují kultury orientované na kolektivismus jako jsou např. Čína nebo Mexiko.

Maskulinita a feminita zkoumá, zda je vnímána distribuce rolí ve společnosti na základě pohlaví. Tato problematika se poslední dobou už tolik neprojevuje, ale stále jsou vnímány rozdíly ve finančním ohodnocení, respektu a uznání. V rámci maskulinních národních kultur jsou pozice žen a mužů zřetelně rozděleny. Muži vystupují houževnatě, výkonně a jsou orientováni na materiální úspěch, zatímco ženy působí skromně, mírně a jsou zaměřené především na kvalitní život. Ve firemních kulturách zaměřených na maskulinitu je očekávána asertivita, ambice a soutěživost.

Ve femininních kulturách jsou naopak role žen a mužů zcela vyrovnány. Důležitým prvkem je kariérní postup a dosažení úspěchu. Chování pracovníků je založeno na principu solidarity a kompromisů, se snahou vlídných vztahů na pracovišti, kde ctižádostivý zaměstnanec nejde „přes mrtvoly“ (Lukášová, 2014).



Obrázek 6: Maskulinita versus feminita ve světě

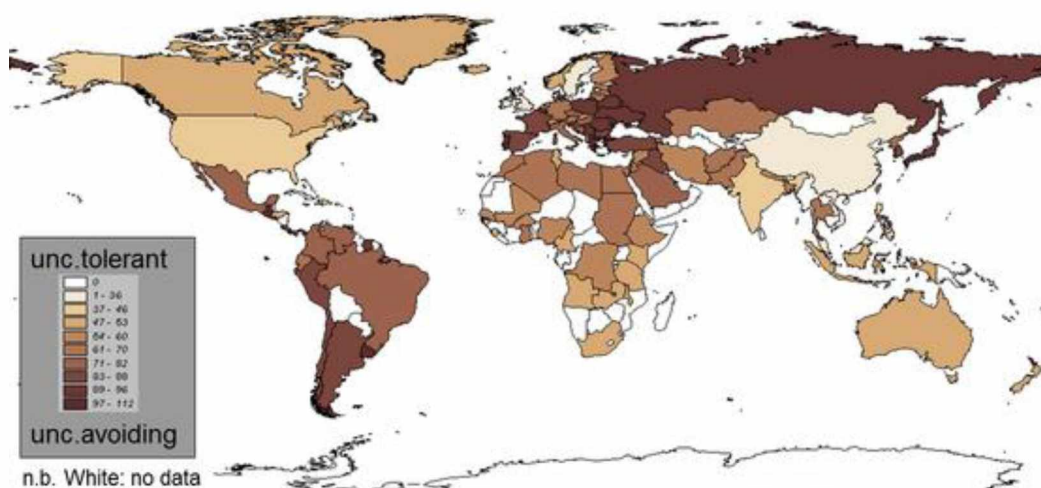
Zdroj: *geerthofstede.com [online]*

Obrázek č. 6 zobrazuje poměr maskulinity a feminity v jednotlivých národech světa. Světější části mapy zobrazují země se sklonem k feminitě, mezi tyto kultury patří např. státy východní Evropy, Rusko a Španělsko. Oproti tomu tmavší části mapy se ubírají k maskulinním tendencím. Jedná se o země jako Čína, Německo, VB a Polsko.

Další dimenze představuje míru, do jaké se jedinci cítí být ohroženi nejistotou a neznámým a z toho plynoucí potřebu pravidel, které doposud zajišťovaly pozitivní výsledky. Zda jsou schopni přijmout inovace a změny, které jsou nezbytné pro vývoj společnosti a udržení tržního postavení v rámci konkurence. V kulturách orientovaných na vysokou míru vyhýbání se nejistotě potřebují daná pravidla, zákony, postupy a normy plynoucí z emocionálního rozpoložení. Velkým kladem těchto kultur je přesnost. Negativně je však vnímán strach ze všeho odlišného či nového, proto v těchto společnostech zřídka dochází k inovacím.

V kulturách s malou mírou vyhýbání se nejistotě jsou pracovníci emocionálně vyrovnaní a pravidla jim nahánění hrůzu. Nejistotu přijímají jako fakt, aniž by těmto příslušníkům způsobovala stres či úzkost. Když chtějí, dokážou taktéž, jako zástupci zemí s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, pracovat tvrdě, avšak bez vnitřního pocitu neustálé aktivity. Přijímají názory i inovace, které ale kvůli jejich častému pasivnímu chování nejsou schopni dostatečně promyslet a implementovat. Postrádají zejména cit pro detail a preciznost (Lukášová, 2010).

Uncertainty Avoidance World map



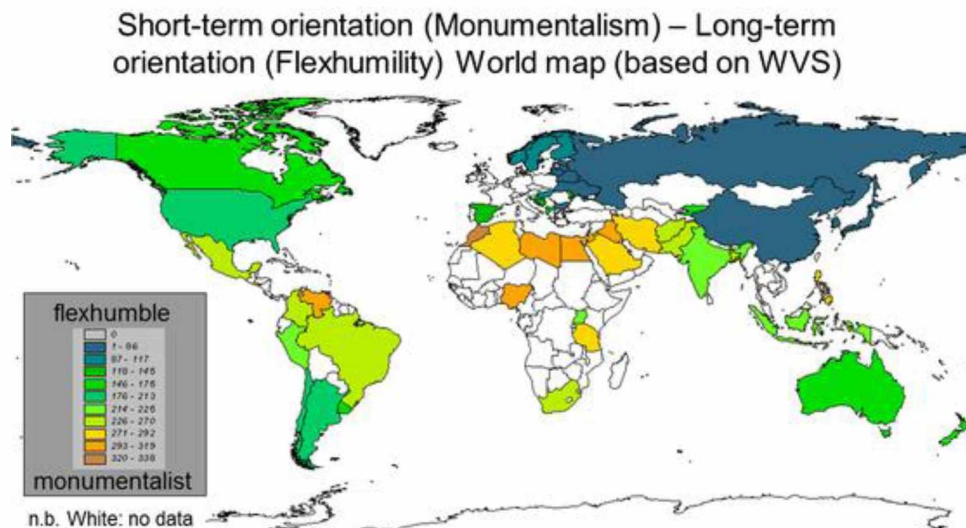
Obrázek 7: Vysoké versus nízké vyhýbání se nejistotě ve světě

Zdroj: *geerthofstede.com [online]*

Obrázek č. 7 znázorňuje míru vyhýbání se nejistotě. Státy s tmavším zbarvením mají vyšší míru vyhýbání, patří mezi ně např. Polsko, Rusko či Japonsko. Naopak státy světlejších barev zaujímají spíše tolerantní přístup k nejistotě, což jsou Čína, USA nebo Austrálie.

Poslední dimenzí se rozumí míra pragmatičnosti a orientace na budoucnost. Kultura s krátkodobou časovou orientací se zaměřuje na současné a minulé výsledky a vychází z dodržování tradic. Tyto firmy nedokážou efektivně hospodařit se svými financemi, neboť neberou v úvahu možné dlouhodobé výsledky a orientují se pouze na okamžité výsledky.

Na druhou stranu společnosti s dlouhodobou časovou orientací vycházejí z adaptace zažitých tradic na moderní vývoj a zaměřují se na budoucnost. Finanční hospodaření společnosti je efektivnější a šetrnější, jelikož vytvářejí rezervy k pokrytí možných budoucích ztrát či investic (Hofstede, 2001).



Obrázek 8: Krátkodobá versus dlouhodobá časová orientace ve světě

Zdroj: *geerthofstede.com [online]*

Na *obrázku č. 8* jsou znázorněny tendence časové orientace jednotlivých států. Mezi národy, jenž se zaměřují dlouhodobě patří Rusko, Japonsko nebo Čína. Naopak mezi země, které se orientují spíše krátkodobě řadíme méně vyspělé státy, což jsou např. Indie, Indonésie, či některé africké národy.

Hofstede i Trompenaar se ve svých teoriích odlišností kultur shodují v následujících dimenzích: individualismus versus kolektivismus, vnímání času, potřeby řídit se pravidly a do jisté míry i vztahu k lidem, zda dané společnosti zohledňují pohlaví, či společenské postavení. Je však nezbytné toto rozdělení kultur brát s jistou rezervou. Tito dva badatelé vytvořili a identifikovali vždy vyhraněné krajní meze, ovšem vlivem globalizace se kultury prolínají a nachází se na pomezí protipólů s obvyklým sklonem k jednomu z nich.

2.4 Vliv aspektů národních kultur na kulturu podniku

Míra zastoupení obsahových specifík národní kultury má v populaci běžné rozložení, odpovídá tedy Gaussově křivce, v jejímž středu se nachází typické národní hodnoty a chování. Na základě těchto znalostí je možné příslušníkům jednotlivých národů porozumět a stanovit pravděpodobné vzorce chování, které se od nich dají očekávat. Je však důležité brát ohled na vliv globalizace, která s sebou přinesla multikulturnost, nebo i na regionální rozdíly. Země geograficky blízké, s podobným typem jazyka, historií nebo náboženstvím mají sklon ke stejnému

myšlení, chování či rozhodování. Těchto podobností si všimnul již Hofstede, na jeho výzkum pak blíže navázali Ronen a Shenkar, nebo projekt GLOBE. Ti, identifikovali několik národních shluků s tendencí stejného typu chování: (Lukášová, 2010).

- anglosaský shluk – Irsko, VB,
- nordický shluk – Skandinávie, Finsko,
- germánský shluk – Rakousko, Německo, Švýcarsko, Nizozemí,
- latinský shluk – Španělsko, Portugalsko, Itálie, Francie,
- blízkovýchodní/ východní shluk – Řecko, Turecko, Maďarsko.

Avšak atributy, které vedou k homogenizaci kultury vyvolávají obranné reakce ze strany příslušníků jednotlivých kultur. Z výzkumu Laurenta dokonce vyplývá, že pracovníci v mezinárodních společnostech naopak umocňují svou národní kulturu s cílem zdůraznit svou kulturní jedinečnost (Lukášová, 2010). Na druhé straně může být firmě prospěšné zaměstnávat lidi různých národností, neboť jejich odlišné myšlení, či řešení problémů posiluje diverzitu pracovního prostředí a přináší s sebou širší škálu svěžích nápadů a inovací. Je ale důležité, aby na pracovištích zůstal respekt, neboť řada potíží v profesním životě má prvotní původ v jeho vzájemném nedostatku (Lienhartová, 2012). Tato bakalářská práce se orientuje především na aspekty japonské, francouzské a české národní kultury.

Výzkum Stevense na studentech ekonomické vysoké školy taktéž potvrdil, že studenti stejné národnosti navrhovali podobná řešení problému smyšlené firmy. **Francouzi** tento problém determinovali jako následek chyby generálního manažera, který byl těmito dvěma odděleními nadřízen. Je tedy plně odpovědný za následky a měl by tento problém vyřešit. Z Hofstedeho indexu obecně vyplývá, že pro francouzskou národní kulturu je typické spíše vyšší rozpětí moci, což s sebou přináší striktně stanovené vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a spíše autokratický typ vedení, jenž potlačuje jakoukoliv iniciativu ze strany podřízených. Provází je silné vyhýbání-se nejistotě, které se projevuje především ve formě strachu z inovací a všeho neznámého, což může způsobit stagnaci či zabránit firemnímu růstu. Upřednostňují jasná pravidla a ověřené postupy, jež s sebou nesou i pozitivní jev, což je přesnost. Mají tendenci k centralizaci a formalizaci a kladou důraz na kontrolu a výběr těch nejschopnějších manažerů z těch nejprestižnějších škol, kteří na svých pozicích nesou veškerou odpovědnost a riziko. Z čehož pramení samostatnost, individuální přístup a nezávislost jedinců, která evokuje, že nejsou zrovna

„týmovými hráči“. Pozice v top managementu bývají často obsazeny experty svého oboru (Hofstede, 2001).

Naproti tomu Němečtí studenti problém viděli v nejasně definovaných rolích a odpovědnosti daných oddělení, problém by řešili zavedením postupů pro lepší spolupráci. Britové pak problém definovali jako chybu v komunikaci a řešením by pro ně bylo školení zaměstnanců v komunikačních dovednostech (Hofstede, 2001).

Francouzská kultura, která se obecně orientuje na moc a jasné postavení pozic rozhoduje centralizovaně, naopak například **Japonsko** je známé svým *ringi systémem*, kdy návrh nějakého rozhodnutí putuje po firmě a všichni zaměstnanci se k němu vyjádří. Pracovníci firmy se pak cítí být důležití a zodpovědní za následky, které s sebou rozhodnutí přinese. Systém tak posiluje sounáležitost, důvěru a rovnost mezi všemi zaměstnanci a utváří základní hodnoty podnikové kultury. Na proces rozhodování, který je kvůli kolování po firmě pomalý, si ale stěžují jejich obchodní partneři – USA. Ti, jsou naopak hrdí na svou rozhodnost, na druhé straně jim Japonci vytýkají dlouhou dobu implementace daného rozhodnutí, jenž v Japonsku bývá, díky značné spolupráci všech pracovníků, velmi rychlá. Rozdílnost je patrná i ve vnímání manažera, zatímco rychlé a funkční rozhodnutí je v západním světě vnímáno za projev silného leadera, v Asii je takové rozhodnutí bráno za projev nezodpovědnosti a nezralosti (Lukášová, 2010). Japonci vnímají manažera jako největšího odborníka ve svém oboru, schopného vždy precizně řešit problémy. V mezinárodních firmách může pak nastat problém, pokud manažer v kulturách s velkým rozpětím moci nebude znát odpovědi na otázky svých japonských podřízených, tak jej budou považovat za nekompetentního, a naopak kdyby Japonský manažer dal takovým podřízeným jasnou odpověď, budou ho zase oni považovat za ješitného. Japonci jsou proslulí i svou filozofií neustálého zlepšování tzv. kaizen. Manažeři v Japonsku obecně tvrdí, že na prvním místě je kvalita a ne zisk, jelikož pokud je zajištěná kvalita, tak se zisk vždy dostaví. Důvodem jejich silného postavení na světovém trhu je i jejich silná osobní morálka, a především neustálá inovativnost (Imai, 2004).

Hofstedeho indexy národní kulturu České republiky demonstrují spíše jako individualistickou, kdy každý pracuje sám na sebe a nespolehá se ostatní spolupracovníky, na pracovištích panuje nedůvěra k ostatním kolegům a značná rivalita. Kultura má tendenci k maskulinitě, pracovníci jsou zaměřeni a motivováni kariérním postupem a úspěchem. Podniky jsou krátkodobě orientovány – nedokážou efektivně hospodařit se svými financemi, neboť neberou v úvahu možné dlouhodobé výsledky a zaměřují se pouze na okamžité výsledky. Češi se značně vyhýbají nejistotě, lpí na osvědčených postupech a tradicích, neboť si hůře zvykají na něco nového.

Toto chování s sebou nese i negativní přístup k inovacím, které obecně nejsou mezi Čechy oblíbené. V České kultuře je spíše větší rozpětí moci, takže jsou patrné rozdíly mezi vedoucími a podřízenými pozicemi s tendencí k centralizaci moci (Hofstede, 2001).

2.5 Kulturní typologie

Aby byl podnik úspěšný a efektivní je potřeba, aby manažeři dokázali identifikovat a následně porozumět kultuře dané společnosti. Na základě těchto znalostí mohou rozpoznat silné a slabé stránky a hledat vhodná řešení možných problémů. Odborníci této problematiky definovali nejčastější typy těchto podnikových kultur. Patří mezi ně: **Typologie Harrisona a Handyho**, stylizovaná ve vztahu k organizační struktuře, stylu vedení a velikosti firmy, dnes je již považována za překonanou.

Typologie Quinna a Camerona, založená na modelu soupeřících hodnot rozlišuje organizace pomocí dvou dimenzí flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí orientace. Jejich kombinací vznikají čtyři typy kultury. *Klanová kultura* reprezentuje firmy rodinného typu s přátelským a týmovým myšlením. Typická je zde vysoká oddanost firmě, sdílení tradic, cílů a hodnot. Pracovní prostředí *adhokratické kultury* je dynamicky podnikatelské a zaměřené na inovace, klade důraz na iniciativní individuální pracovníci s vizí a kreativním přístupem s cílem být leaderem na trhu. Pro *hierarchickou kulturu* jsou nejdůležitější pravidla a postupy, jejím cílem je stabilita, efektivnost a bezproblémový chod společnosti. Pracovní prostředí je jasně strukturované, úspěch je zde často definován spolehlivostí či plněním harmonogramů bez plýtvání. Společnosti s *tržní kulturou* jsou soupeřivé a orientované na výsledky, zaměstnance spojuje orientace na vítězství projevuje se zde značná míra maskulinity a individualismu (Lukášová, 2010).

Poslední typologií je **Typologie Deala a Kennedyho**, formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí na podnik. Na základě míry rizika a rychlosti zpětné vazby kultury rozdělila do čtyř typů: *Kultura tvrdé práce* podporuje týmové a přátelské vztahy, je zde velká rychlost zpětné vazby a míra rizika je malá, orientuje se spíše na množství než na kvalitu. Tento typ kultury je častý ve výrobních společnostech nebo v podnicích s rychlým oběrstvením. *Kultura drsných hochů* má taktéž rychlou zpětnou vazbu, ale i velkou míru rizika. Jsou to podniky s velmi soupeřivým prostředím, orientované na výkony jednotlivců bez jakékoliv firemní soudržnosti, např. reklamní agentury. Podniky s malou mírou rizika a rychlostí zpětné vazby, zaměřené na proces s přesnými postupy a pravidly jsou nazývány jako *kultury procesní*. Poslední typem je *kultura*

sázky na budoucnost, kde je malá rychlost zpětné vazby, za to velká míra rizika, orientace na kontrolu a eliminaci rizik. V těchto společnostech zřídka přistupují k inovacím či kreativním přístupům, jelikož v případě neúspěchu by mohl hrozit i krach celé společnosti, jedná se o vysoce nákladné podniky v leteckém či farmaceutickém průmyslu (Urban, 2014).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Druhá část bakalářská práce aplikuje teoretické poznatky na společnost TPCA, jež je společným podnikem světového leadera japonské firmy TMC a evropského leadera PSA Group. Obsahem analytické části je nejprve charakteristika podniku vybraného pro analýzu, následovaná nejdůležitější částí práce, syntézy veškerých informací, které byly získané na základě interview, interních dokumentů a zkušeností pracovníků z oddělení HR.

Interview se uskutečnilo odpoledne 12. března 2020 ve společnosti TPCA s pěti manažery na různých úrovních řízení. Manažeři podrobně odpověděli na všechny předem připravené otázky (*příloha A*), které byly sestaveny na základě Hofstedeho pěti bipolárních dimenzí, pomocí nichž lze zkoumat jednotlivé aspekty národních kultur a jejich vliv na management, a také tak, aby dokázali identifikovat, ke kterému typu podnikové kultury, dle typologie Quinna a Camerona společnost inklinuje (Lukášová, 2010).

3.1 Toyota Motor Corporation

TMC je největším japonským výrobcem automobilů. Společnost sdružuje značky Toyota, Lexus, Diahatsu a Scion a kromě výrobních závodů v Japonsku vlastní přes 50 závodů ve 30 zemích světa včetně České republiky. Díky neustálému zlepšování kvality a vysoké spolehlivosti vozů se Toyota stala pojmem v automobilovém průmyslu, jejíž odhad činil v roce 2017 cca 45 miliard dolarů. Firma TMC je úspěšná taktéž díky svému jedinečnému výrobnímu systému TPS, zavedeným před více než 50 lety. TPS neboli Toyota Production System je označován za nejefektivnější výrobní systém na světě a stal se inspirací pro ostatní výrobce. Jeho hlavním cílem je kvalita a respektování životního prostředí. Efektivita výrobního systému Toyoty je zajištěna pomocí metod Kaizen, Jidoka a Just-in-time (TPCA, 2014).

Metoda **Kaizen** spočívá v neustálém zlepšování. Za **Kaizen** se považuje i minimální vylepšení, které ušetří pár vteřin a tím se zvýší efektivita produkce. Při využívání filozofie kaizenu není nikdy stávající stav optimální, neboť je vždy prostor pro zlepšení (Imai, 2004). Princip **Jidoka** jako hlavní příčinu plýtvání označuje chyby a závady. Avšak energie vynaložená na jejich odstranění nedodává žádnou přidanou hodnotu, proto je každý zaměstnanec TPCA zároveň i kontrolorem kvality. Když pracovník zjistí problém, ihned zastaví výrobní proces, což zapříčiní, aby se daná závada nedostala dále do výroby. Dochází k odstranění problému přímo v místě vzniku a zjistí se i příčina defektu. Poslední metodou zajišťující efektivitu výrobního

systemu je **Just-in-time**, neboli systém zásobování přesně na čas. Díky propracovanému zásobovacímu konceptu není nutné mít neustále na skladě velké množství výrobního materiálu, neboť všechny díly do továrny dorazí přesně v okamžiku, kdy jsou potřeba a v množství, které je potřeba. Tento systém společnosti šetří velké finanční náklady za skladování materiálu v obrovských halách (TPCA, 2014).

3.2 Peugeot Société Anonyme

PSA Group je taktéž významným hráčem ve světě a evropským leadrem v oblasti automobilového průmyslu. Svou sílu čerpá z tradičních francouzských značek Peugeot a Citroën spadající pod křídla jedné společnosti, ovšem každá z nich má vlastní tvář a styl. Od roku 2017 jsou součástí PSA group i německý Opel a britský Vauxhall, čímž se skupina stala druhým největším výrobcem automobilů v Evropě, hned za Volkswagemem.

Tato francouzská akciová společnost vznikla v roce 1976, má dvoustupňovou strukturu řízení, kterou tvoří správní rada odpovědná za strategické a provozní řízení, kde předsedou je Thierry Peugeot a dozorčí rada odpovědná za dohled a kontrolu, kde výkonným ředitelem je Carlos Tavares (Groupe PSA, 2017). Úspěch společnosti spočívá v atraktivním designu, technologickém pokroku a schopnosti vycházet vstříc přáním zákazníků. Zvýšený zájem o vozy rostl, a tak společnost expandovala do střední a východní Evropy. Kromě závodu v Trnavě se firma společně s TMC podílela na projektu TPCA v Kolíně (TPCA, 2014).

Společnost působí ve 160 zemích světa, ročně prodá přes 4 miliony vozů a celkově zaměstnává přes 211 000 zaměstnanců. Její obrat v roce 2018 činil 74 mld. €. Orientuje se na tržní odlišnost, sdílení nápadů, digitalizaci, spojení, dekarbonizaci, zákaznický servis a autonomii vozů. Tyto prvky jsou hlavní součástí strategie PSA group (Groupe PSA, 2017).

3.3 TPCA

Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o. (TPCA) je automobilový závod v Ovčárech u Kolína. Nápad spolupráce mezi TMC a PSA Group vznikl už v roce 2000, neboť obě společnosti chtěly investovat do výroby malých městských vozů, a proto byla o rok později v Bruselu podepsána smlouva o spolupráci. Ještě tohoto roku se podařilo vybrat místo, kde bude závod TPCA vybudován, a tak české úřady dostaly oficiální oznámení o výběru města.

Výstavba závodu stála celkem 20 miliard korun, stala se tak největší zahraniční investicí ve střední Evropě. Společnost ročně vyrobí přes 210 000 vozů a její tržba v roce 2018 činila 37,9 mld. Kč (TPCA, 2014).



Obrázek 9: Logo společnosti TPCA

Zdroj: TPCA.cz [online]

3.3.1 Historie

V lednu roku 2002 mezi sebou společnosti uzavřeli joint venture a zároveň tento rok začala i samotná výstavba v Ovčárech u Kolína. Roku 2004 se zahájil nultý ročník garantovaného programu a vznikaly municipální projekty. Společnosti PSA a TMC darovaly šeky v řádech statisíců okolním obcím na výstavbu cyklostezek, víceúčelových hřišť či sportovních areálů. Společnosti TPCA bylo ještě tohoto roku uděleno integrované povolení IPPC (integrovaná prevence a omezování znečištění) od Ministerstva životního prostředí. Poté byl zahájen zkušební provoz. V roce 2005 pak přichází přechod na směnnou pracovní dobu. Zahajuje se komerční výroba a vozy Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1 jsou oficiálně představeny na autosalonu v Ženevě. V únoru 2005 se slavnostně otevírá závod TPCA a zahajuje se výroba.

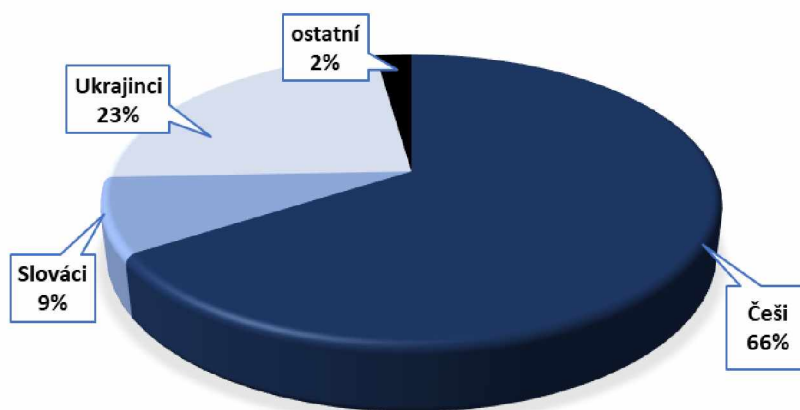
Vzniká první ročník garantovaného programu pro Kolínsko a z dvousměnného provozu se přechází na troj-směnný. Ještě toho roku se společnosti podařilo vyrobit vůz s pořadovým číslem stotisíc a všechny tři modely byly oceněny v bezpečnostních testech Euro NCAP. Roku 2006 dochází k podepsání první smlouvy mezi TPCA a odbory a v roce 2008 TPCA vyrobila milióny vozů a začala inovovat své modely. Následující rok se stal rekordním v oblasti výroby s počtem 332 489 vyrobených vozů a takt tímem 54 vteřin a zároveň TPCA přímo v areálu otevírá centrum preventivní zdravotní péče. Roku 2012 se zahájila výroba inovovaných vozů a byl vyroben dvoumiliónový vůz. V roce 2014 se pak vyrobil poslední automobil první generace vozů a následující měsíc se zahájila výroba nové generace. V roce 2017 společnost oslavila 3 milióny vyrobených automobilů a následující rok byla zahájena výroba faceliftových vozů druhé generace (TPCA, 2014).

3.3.2. Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti TPCA vychází z dlouhodobě využívané struktury v japonské TMC. Jelikož se jedná o výrobní závod, který se nespecializuje na prodej výrobků konečnému zákazníkovi, jde o klasický funkcionální typ organizační struktury (Interní dokumenty TPCA).

Japonská národnost se díky své povaze a schopnostem stará o oddělení technologií, informačních systémů a inovací a zástupce této národnosti zaujímá pozici prezidenta, který stojí v čele celé společnosti. Na pozici výkonného viceprezidenta pak stojí zástupce francouzské národnosti. Francouzská kultura vyznačována svou přesností a lpěním na pravidlech pak obstarává chod účetnictví a financí, kde jsou tyto povahové rysy efektivní. Oba tito zástupci společností TMC a PSA mají v České republice za úkol vykonávat přísnou kontrolu. Veškerá ostatní oddělení jako např.: výroba a její řízení, kontrola jakosti, lidské zdroje a styk s veřejností mají v kompetenci čeští pracovníci či ostatní národnosti.

Celkově společnost zaměstnává přes 2 500 lidí různých národností, z čehož 1000 zaměstnanců pracuje na administrativních pozicích, kde se národnostní údaje podrobněji nesledují. Zbylých 1 550 pracovníků pracuje ve výrobním sektoru, jejichž strukturu podrobněji determinuje následující graf.



Obrázek 10: Národnostní struktura ve výrobním sektoru

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů TPCA

Z grafu je patrné, že ve společnosti z celkových 1550 pracovníků největší část tvoří česká národnost s počtem 1022 Čechů, následuje značná část Ukrajinců s počtem 362, dále Slovenská

národnost s počtem 131 a zbylých 35 pracovníků ostatních národností. Mezi ostatní národnosti se řadí např.: Poláci, Francouzi, Japonci, Rumuni, Řekové.

Ačkoliv je organizační struktura v TPCA obsahuje hned několik stupňů řízení, které s sebou přináší vysoké náklady, tak základem struktury jsou pak liniově-štabní vztahy. Kdy prakticky na všech úrovních řízení je manažerovi či vedoucímu pracovníkovi k dispozici francouzský či japonský koordinátor, který má za úkol pomáhat českým kolegům k osvojení řízení dle TPS. Pokud mezi nimi vznikne vzájemný nesouhlas nad určitým problémem, finální rozhodnutí provede koordinátor. Cílem není snaha, aby manažer odcházel, jako „poražený“, ale aby koordinátorův názor či rozhodnutí pochopil a přijmul za svůj (Šantrůček, 2008). Avšak dnes už koordinátoři ve firmě nemají takové postavení jako dříve a v budoucnosti by je TMC chtěla zcela stáhnout z funkce a zanechat veškerou řídicí a rozhodovací kompetenci v rukou českých manažerů a vedoucích pracovníků (TPCA, 2019).

4 ANALÝZA ASPEKTŮ NÁRODNÍCH KULTUR VE FIREMNÍ KULTUŘE TPCA

Tato kapitola analytické části zkoumá jednotlivé aspekty národní a podnikové kultury společnosti TPCA, které vycházejí z Hofstedeho 5 dimenzí: malá/ velká vzdálenost moci, individualismus/ kolektivismus, maskulinita/ feminita, vysoké/ nízké vyhýbání se nejistotě a krátkodobá/ dlouhodobá časová orientace. Na základě pěti polostrukturovaných rozhovorů vycházejících z 12 otázek (*příloha A*) s manažery na různých úrovních řízení, zkušeností pracovníků oddělení HR a interních dokumentů společnosti TPCA je v této části provedena analýza a syntéza veškerých informací.

4.1 Rozpětí moci

Samotné pojmy nadřizený – podřizený jsou ve společnosti vnímány negativně, neboť pracovníci věří, že si jsou všichni rovni. Každý pracovník má ve firmě svou roli spjatou se svými pracovními povinnostmi a jakmile by je nedodržel, tak jak má, systém by se narušil a stal by se neefektivním. Nezáleží tedy na tom, zda se jedná o operátora výroby nebo generálního manažera, neboť každý je stejně důležitý a nepostradatelný, aby společnost správně fungovala.

Podniková kultura TPCA je silně založena na týmovosti, přátelském prostředí a rovnosti, což spíše vychází z aspektů národních kultur Japonska a České republiky. Zaměstnanci se necítí být, jakkoliv utlačováni ze strany svých vedoucích kolegů, naopak s nimi mají otevřené a upřímné vztahy, řeší s nimi veškerá pozitiva a negativa zcela upřímně a nebojí se vyjádřit svůj názor. Přátelské prostředí umocňuje i celoplošné tykání ve společnosti včetně vrcholového managementu. Rovnost ve firmě je znatelná již vizuálně, neboť bez ohledu, zda se jedná o generálního ředitele, supervizora, nebo operátora výroby mají všichni stejný dress code, na rozdíl od Škoda Auto, kde je poziční postavení značně viditelné, jak podotkl dle osobních zkušeností jeden z manažerů.

Dále všichni pracovníci využívají totožné firemní služby, např. stravovací systém nebo benefity. Zaměstnanci mají bez rozdílů nárok na operativní leasing, či zvýhodněné ceny vozů vyráběných v TPCA. Vrcholoví manažeři disponují navíc služebními vozy, které jsou financovány srážkami ze mzdy a odpovídají za ně hmotnou odpovědností. Tento benefit má přesná pravidla dodržování, což mimo jiné znamená, že v případě služební cesty, právě oni zajistí dopravu daných pracovníků na místo. V konečném důsledku to je tedy benefit pro celou společ-

nost. Ve firmě existuje jediný poziční benefit, který se týká služebních cest. V případě vzdálenější služební cesty mají manažeři právo na business třídu, zatímco zaměstnanci na nižších pozicích musí cestovat pouze ekonomickou třídou. Avšak polovina manažerů tento benefit neuznává a nevyužívá jej, je označován za „chybu systému“. Jedná se o patrné poziční zvýhodnění, což je v rozporu s podnikovou kulturou společnosti. V tomto případě se spíše projevuje aspekt japonské kultury s větším důrazem na rozlišování pozic, avšak celkově má na chod firmy pozitivní vliv stanovisko menšího rozpětí moci francouzské a české kultury.

4.2 Individualismus a kolektivismus

Podniková kultura TPCA je postavena především na týmovosti a vzájemné spolupráci, avšak ve firmě jsou rozdíly mezi výrobní halou a administrativním oddělením. Ve výrobě je silný kolektivismus. Pracovníci jsou k němu nuceni samotným prostředím, kdy je práce každého člena nezbytná pro úkon dalšího pracovníka. Také zde funguje rotační systém, tedy že se dělníci po nějaké době přesunou na jinou sekci výroby. Všichni proto znají a ovládají veškeré pracovní úkony. Dále jsou ke kolektivismu motivováni systémem odměn za týmový výkon daného oddělení, či tzv. kroužky kvality. Zaměstnanci dostávají finanční odměnu za samotné založení skupiny či navržení problematiky, kterou chtějí řešit. Následně probíhají shopové a celofiremní prezentace, kdy jsou nejlepší 3 skupiny odměněny, a to např. poznávacími pobyty v Japonsku, ve Francii nebo v Polsku. Člověk tedy jako individualista v hromadné výrobě neobstojí.

Na administrativním oddělení je míra individualismu patrná. Ze strany společnosti existuje snaha tento problém potlačovat pomocí open-space konceptu kanceláří, který je povzbuzuje k týmové práci. Administrativní pracovníci jsou soupeřiví a chtějí za každou cenu prosadit a ukázat svoje schopnosti, bez ohledu na kladné vztahy se svými kolegy. Důsledkem tohoto otevřeného konceptu kanceláří může být separace jednoho ze zaměstnanců, který vyčnívá, nesouhlasí s většinou, nebo si udělá nepřítele. V tomto případě se daný pracovník nachází pro něj v nepříjemném prostředí a jeho pracovní výkon může začít klesat. Firma se může následně rozhodnout rozvázat s tímto zaměstnancem pracovní poměr.

Kromě odměn za týmový výkon ve firmě funguje i individuální systém odměňování – Kai-zen. Nápad na zlepšení mohou zaměstnanci navrhnou přímo svému vedoucímu nebo pomocí speciálního formuláře. Po důkladné analýze daného nápadu může dojít k realizaci. Když se potvrdí jako zlepšení, dochází k jeho obodování a podle daných bodů zaměstnanec dostává fi-

nanční odměnu. Pokud bude tedy pracovník cílevědomý, pozorný a kreativní jeho celkové měsíční ohodnocení se pak může rovnat mzdě jeho nadřízeného. Kromě kaizenů ve firmě funguje i drobnější systém odměn - tzv. oko bezpečnosti, kdy na základě nejlépe hodnocené myšlenky zaměstnanec dostává dárkový předmět.

Zaměstnanci jsou tedy odměňováni, ať už za individuální, nebo za kolektivní výkon, proto se ve firmě objevuje, jak individualismus, tak kolektivismus. Kolektivismus je výrazný především ve výrobě, kde pracuje značná část Ukrajinců a aspektem této kultury je spíše týmová práce, která se zde skrze podnikovou kulturu výrazně projevuje. Naproti tomu na administrativních pozicích pracují především Češi a Francouzi, jejichž národní kultura spíše, než ta Japonská tíhne k individualismu.

4.3 Maskulinita a feminita

TPCA sleduje genderové zastoupení a snaží se, aby bylo vyrovnané, přesto je společnost z 80 % tvořena muži. Znatelné to je především ve výrobě, kde je velmi obtížné najít ženu, to ale neznamená, že by ve výrobě nepracovaly. Jednotlivá administrativní oddělení jsou pak genderově vyrovnaná. Podniková kultura je založena na rovnosti, čili pokud žena dokáže vykonávat práci ve výrobě dle stanovených norem, může zde pracovat. Obecně samotné výrobní procesy jsou konstruovány tak, aby je mohla vykonávat žena, což dokazuje i fakt, že v porovnání s ostatními automobilovými závody má TPCA největší zastoupení žen na výrobní lince, což konkrétně činí 15 %.

V podniku funguje speciální skupina lidí, která zkoumá jednotlivé druhy práce a posuzuje jejich náročnost podle standardů Toyoty. Jestliže některé procesy vyhodnotí jako nevhodné pro ženy, pak na daném úseku bohužel pracovat nemohou. To však firmou není míněno jako diskriminace žen, ale spíše jako jejich ochrana, neboť některé práce jsou pro ně až příliš fyzicky náročné.

S problematikou diskriminace žen se dlouho potýkala i mateřská společnost TMC v Japonsku. Problém se zde začal řešit umělým dosazováním žen do vrcholových pozic managementu a úpravou veškerých firemních pravidel a nařízeních tak, aby ženy nebyly diskriminovány. Avšak Japonci mají historicky vžitý fakt nadřazenosti mužů a jsou silně maskulinním národem, proto se jim podle osobních zkušeností dotazovaných manažerů „*tato opatření dostatečně neosvědčila a k diskriminaci žen tam stále dochází*“. Naproti tomu dceřiná společnost TPCA se

stejným plánem řešení uspěla. Velmi tomu přispěla i samotná česká kultura, která není tak striktně maskulinní, naopak se dlouhodobě snaží o rovnost obou pohlaví.

4.4 Chování zaměstnanců

Po zaměstnancích společnosti TPCA jsou vyžadována základní pravidla slušného chování v kombinaci s pracovním řádem a veškerými ostatními náležitostmi, které jsou sepsány v etickém kodexu. Negativně je vnímáno především vzájemné urážení, vulgarismy nebo šikana. V případě, že manažer zachytí náznaky nevhodného chování, snaží se to vyřešit pomocí pohovoru s danou osobou. Pokud dochází k opakovaným přestupkům chování, nebo k hrubému porušení etického kodexu, dochází ke kárnému řízení a aplikaci kázeňských trestů, či dokonce k propuštění zaměstnance. Problematikou se zabývá HR specialista, který následně zkoumá, vyhodnocuje a ukládá kázeňské tresty. Tento zaměstnanec nahradil funkci dřívějšího ombudsmána TPCA.

Ve výrobě dominuje silně přátelské atmosféra. Lidé si vypomáhají, ať už mezi jednotlivými sekcemi výroby, nebo v rámci výměny směn. Zaměstnanci jsou zde velmi jednotní, vzájemně ohleduplní a laskaví. V administrativních odděleních je patrná míra soutěživosti a ztráta jednoty. Avšak v případech, kdy oddělení má na nějakou problematiku stejný názor, nebo společného nepřítele, sloučí se a pracují jako tým. Podniková kultura je založena na rovnosti, lidé se proto nepovyšují nad své podřízené a podřízení zaměstnanci se necítí být nijak utlačováni ze strany svých vedoucích pracovníků. Pracovní vztahy jsou determinovány vzájemnou upřímností, otevřeností a týmovostí.

Zaměstnanci jsou dle kompetencí hodnoceni na škále 1 – 10, hodnota 10 demonstruje nejlepší hodnocení. Manažer vyšší úrovně řízení se domnívá, že pokud svým podřízeným bude věřit a brát je jako číslo 10, pracovníci se opravdu stanou těmi nejlepšími. V tomto případě je hlavním motivačním prvkem poskytnout zaměstnancům prostor pro jejich osobní i pracovní rozvoj. Avšak je nezbytné, aby byli dostatečně informováni, jelikož neustálé vytýkání chyb nevyřeší jejich existenci. Je potřeba obeznámit zaměstnance s příčinami jejich vzniku.

Manažer střední úrovně řízení upřednostňuje motivační systém peněz z hlediska kvartálních výkonnostních bonusů a celkového ročního ohodnocení. Motivačním nástrojem jsou tzv. karierní body. Jakmile body dosáhnou dané hranice, dojde k povýšení zaměstnance. Služební cesty do mateřských společností, tedy do PSA, nebo do TMC mohou být pro některé jedince taktéž motivací.

Zároveň manažeři na všech úrovních používají jako motivátor samotné uznání daného pracovníka před ostatními kolegy. Příkladem může být veřejné uznání na firemních schůzích nebo poděkování na interním komunikačním portálu společnosti. Každý člověk je originální, a proto je důležitým úkolem manažerů identifikovat, který motivační prvek bude u daného jedince efektivní a na ten cílit.

Ze zažitých hodnot, norem, postojů podnikové kultury a zkušeností pracovníků TPCA, vychází, že správný manažer by měl být především „team builder,“ neboť týmovost je hlavním pilířem úspěchu tohoto podniku. Dalším pozitivním typem správného manažera je „soutěživec.“ Určitá míra napětí a soutěživosti je nezbytná a zdravá, jelikož v zaměstnancích podněcuje snahu o lepší výkon. Ve firmě jsou pak spíše negativně vnímáni manažeři typu:

- mentor,
- vizionář,
- organizátor.

Manažeři se domnívají, že mentoři moc kritizují a učí pouze to, co oni sami považují za vyhovující. Nemají rádi, když s lepším nápadem přijde někdo jiný než oni sami. Lidem je tento typ vedení v konečném důsledku nepříjemný, protože si opět připadají jako „žáci na základní škole“. Vizionáři jsou vnímáni jako „snílci“, kteří mají sice inovativní nápady, ale chybí jim odhodlání své nápady realizovat. Často přemýšlí pouze nad budoucností, ale v současnosti prakticky pracovat nedokážou. Poslední typ manažera je vnímám taktéž spíše negativně, jelikož organizátor má neustálou potřebu vše komentovat a usměrňovat pouze podle vlastních představ a nedává tak svým pracovníkům prostor pro jejich rozvoj. Správný manažer TPCA by měl umět naslouchat a být empatický, zdravě soutěživý, a především týmově založený. Být pro své podřízené ochráncem ze strany byrokracie vyššího vedení společnosti, poradcem a motivátorem s jasnou představou, jak svůj tým.

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost je joint venture s francouzským PSA a japonskou TMC, zaměstnanci různých národností se do jisté míry potýkají s problémy v oblasti komunikace. Hlavním dorozumívacím jazykem vedení společnosti TPCA je celosvětově využívaný anglický jazyk, který mimo jiné zajišťuje i nestrannost podniku ke zmíněným státům. Vyšší pracovní pozice tedy není možné vykonávat bez dané úrovně anglického jazyka, společnost TPCA se snaží své zaměstnance k jeho výuce motivovat pomocí plně hrazených jazykových kurzů. Na nižších úrovních řízení a dělnických profesích je dorozumívacím jazykem čeština.

Problémům s komunikací se společnost TPCA snaží předcházet prostřednictvím vlastního náboru, při němž jsou potenciální zaměstnanci podrobně seznámeni se všemi podmínkami jejich případného zaměstnání. Cizincům mimo jiné poskytuje ubytování za zvýhodněné ceny v blízkosti výkonu zaměstnání a zároveň jim usnadňuje začátek výkonu jejich práce pomocí velkého množství překladatelů na každé směně. Nezbytnou podmínkou pro získání dlouhodobého pracovního víza je splnění požadované úrovně českého jazyka. Avšak zmíněná opatření a ulehčení prvotního výkonu práce společnost zaměřuje pouze na pracovníky ukrajinské národnosti. Společnost tak věnuje svůj zájem hlavně východním pracovníkům, ačkoliv ve výrobní sekci převládá česká většina.

4.5 Inovace

Vnímání a postoj k inovacím velmi záleží na charakteru daného manažera. V podniku jsou manažeři, kteří jakékoliv změny vnímají velmi negativně, bojí se neúspěchu a ztráty svého místa, a proto raději pracují pouze podle ověřených a tradičních postupů. Na druhou stranu jsou zde i lidé, kteří nové nápady a myšlenky na zlepšení s radostí vítají. Problém nastává při jejich realizaci, jelikož vysoce postavení manažeři jsou v jejich zavádění velmi opatrní. V případě, že za nimi přijde podřízený manažer s inovací či revolučním nápadem, nedochází ihned k samotné realizaci. Postoj vrcholového manažera k inovacím může být pozitivní, ale manažer nižší úrovně si nejdříve musí získat na svou stranu kolegy a jejich mandát, čímž vznikne možnost v rámci oddělení tento nápad zrealizovat. K realizaci inovací tedy nedochází ihned a už v žádném případě nedochází k jejich plošnému zavedení. Obecně na vyšších úrovních řízení dominuje konzervativní myšlení a vrcholoví manažeři se bojí sami rozhodovat či přijmout veškerou odpovědnost a riziko. Proto ji raději delegují na konkrétního kreativního pracovníka.

Většina zaměstnanců zastává neutrální postoj ke změnám a zbytek pracovníků se následně dělí na další dvě skupiny. První z nich vnímá inovace velmi pozitivně a přijímají je jako určitý progres firmy. Druhá část je pak naopak vnímá negativně, jelikož je to pro ně vystoupení z komfortní zóny, kterou dobře znají a ovládají, do něčeho neznámého a nového. Pro jejich pochopení je velmi důležité pracovníkům samotnou změnu a důvod jejího zavedení řádně vysvětlit.

Na druhou stranu jsou zaměstnanci k inovacím i motivováni, ať už prostřednictvím kaizenů, kroužků kvality nebo oka bezpečnosti. Kaizeny podněcují kreativitu jedinců, kteří svou myšlenku na zlepšení navrhnu přímo svému vedoucímu nebo ji vyplní do speciálního formuláře. Když se myšlenka následně zrealizuje a potvrdí se jako zlepšení, dochází k jejímu ohodnocení,

podle něhož zaměstnanec dostává finanční odměnu. Pokud bude tedy pracovník všímavý, kreativní a dokáže vymyslet několik přínosných kaizenů, může se pak jeho měsíční ohodnocení rovnat mzdě jeho nadřízeného a zároveň společnost postupně povede k lepší výkonnosti. Kromě kaizenů ve firmě funguje i drobnější systém odměn, jenž motivuje pracovníky k inovativnosti - tzv. oko bezpečnosti, kdy na základě nejlépe hodnocené myšlenky zaměstnanec dostává dárkový předmět. Pokud nastane situace, že inovaci vymyslí skupina lidí, založí tzv. kroužek kvality. Už při jehož samotném vzniku a navržení problému dostávají finanční odměnu.

Celkově se tedy v podnikové kultuře objevují spíše aspekty francouzské a české kultury a jejich tolerantní přístup k nejistotě. Tyto národy dokážou inovace akceptovat a do jisté míry je sami vyhledávat. Japonská kultura dle Hofstedeho má vrozenou potřebu vyhýbání se nejistotě, nevyhledávají tedy jakýkoliv druh změn, který by je přivedl do situace nejistoty. Přesto je japonská kultura leaderem v oblasti moderních technologií, z čehož vyplývá, že jistot se drží pouze v organizačních strukturách, managementu a v celkovém stylu řízení společnosti. Inovace v oblasti vývoje a zdokonalování výroby automobilů vyhledávají, a proto je i u zaměstnanců podněcují různými typy motivačních systémů.

4.6 Míra autonomie pravidel

Mírou autonomie se rozumí, rozsah v rámci něhož, se zaměstnanci řídí pravidly, která dobrovolně přijali. Ve společnosti TPCA existuje mnoho pravidel, jež jsou sepsány v pracovním řádu a etickém kodexu, avšak jejich dodržování není vždy striktní. Se všemi pravidly jsou zaměstnanci řádně seznámeni prostřednictvím pravidelných prezentací manažerů, kde je manažeri opakují a vysvětlují jejich podstatu. Snahou společnosti je pochopení, akceptace a maximální automatizace těchto pravidel zaměstnanci.

Avšak česká kultura se vyznačuje obcházením jakéhokoliv druhu pravidel, tudíž se tento aspekt projevil i zde. TPCA stanovilo jasná pravidla, která se snaží zaměstnancům dlouhodobě vštěpovat pomocí jejich vysvětlování, vizualizace a pravidelného opakování. Přesto jsou ve společnosti pracovníci, kteří ačkoliv pravidla akceptují a rozumí jim, je nedodržují. Tento problém, společnost pozoruje na **desateru bezpečné chůze**, které obsahuje např. (interní dokument TPCA):

- Nikdy nedávej ruce do kapes,
- nepoužívej mobilní telefon,
- přidržuj se zábradlí,

- pohybuj se pouze po vyznačených cestách,
- dodržuj světelnou signalizaci atd.

Zaměstnancům byla tato nenáročná pravidla mnohokrát řádně vysvětlena a vizuálně odprezentována. Společnost se snažila o maximální automatizaci těchto pravidel, přesto po skončení směny minimálně jedna třetina pracovníků pravidla nedodržuje. Manažeři se však domnívají, že trestání za jejich porušení by tento problém nevyřešilo. Společnost zastává strategii vést pracovníky tak, aby sami pravidla akceptovali a maximálně dodržovali, nikoliv jejich dodržování striktně trestat.

Ve společnosti TPCA tedy vzniká střet protichůdných aspektů národních kultur. Jak bylo zmíněno na začátku této podkapitoly, typickým rysem české kultury je jisté obcházení pravidel nebo jejich usnadnění. Aspektem japonské kultury je naopak jejich vyžadování a maximální dodržování, jež s sebou nese vnitřní pocit neustále aktivity a tvrdé práce. Proto ve firmě existuje mnoho pravidel, jež vycházejí z mateřské společnosti TMC v Japonsku, ale nejsou striktně dodržována, což způsobuje typický rys české kultury. Francie taktéž jako Česká republika patří ke kulturám s menší mírou vyhýbání se nejistotě. Pracovníkům těchto národností obecně pravidla nahánějí hrůzu. Jestliže chtějí, pracují stejně jako zástupci japonské kultury – tvrdě, avšak bez vnitřního pocitu neustále aktivity. Přijímají pravidla i inovace, které ale kvůli jejich až někdy pasivnímu chování nejsou schopni dostatečně promyslet a implementovat.

4.7 Krátkodobá/ dlouhodobá časová orientace

Krátkodobou a dlouhodobou časovou orientací se rozumí míra pragmatičnosti či orientace na budoucnost. Kultury s krátkodobou časovou orientací, mezi které patří česká a francouzská kultura se zaměřují na současné a minulé výsledky a vycházejí z dodržování tradic a ověřených postupů. Naproti tomu společnosti s dlouhodobou časovou orientací vycházejí z adaptace zažitých tradic na moderní vývoj a zaměřují se na budoucnost, avšak stanovisko, ke kterému protipólu se společnost TPCA přiklání, není zcela jednoznačné.

Přestože je výrobní závod dceřinou společností TMC v Japonsku, kde je silným kulturním aspektem právě dlouhodobá časová orientace, tak se TPCA bojí do jisté míry riskovat a zkoušet neznámé a nové praktiky. Manažeři jsou v dlouholetých plánech spíše úzkoprsí. Veškeré investice plánují, dle návratnosti do 2 let, ačkoliv mají navržené i 5–10leté plány. V případě, že nastane situace, ve které je zapotřebí rozhodnutí s dlouhodobou orientací, manažeři analyzují ostatní automobilové společnosti v České republice či ve světě. Zjistí si, zda se rozhodnutí

s dlouhodobým dopadem ve společnosti projevilo negativně či pozitivně a teprve poté se rozhodnou oni, což společnost determinuje jako konzervativní. Přesto je ve společnosti snaha o dlouhodobou časovou orientaci, neboť investiční plány s dlouholetou návratností existují, avšak jejich úplná implementace často neprobíhá.

Zaměstnanci TPCA jsou s firemní strategií seznámeni pomocí kvartálních prezentací jednatele společnosti, manažerských schůzí, plakátů, informativních nástěnek či článků na firemním intranetu. Během prezentací jsou pracovníci seznámeni s vizemi, cíli a strategiemi společnosti. Mimo jiné jednatel upozorňuje na body, jež by mohly způsobovat nejasnosti, či dokonce problémy, avšak taktéž zaměstnance za úspěchy pochválí a motivuje je k lepším výkonům. Jak manažer podotkl: „úspěch tvoří úspěch“, pokud jsou tedy pracovníci ve své práci úspěšní, celý podnik se stane úspěšným a prosperujícím. Tento výrok vychází z dlouhodobých strategií, proto se celkově společnost TPCA nachází na pomezí těchto dvou protipólů, kdy částečně uplatňuje krátkodobou a částečně dlouhodobou časovou orientaci.

4.8 Komparace výsledků s vybranou typologií

Pro komparaci zjištěných výsledků byla vybrána **typologie Quinna a Camerona** (Lukášová, 2010), jenž vychází z modelu soupeřivých hodnot (viz obrázek 11). Na danou typologii byla aplikována veškerá získaná data o společnosti TPCA. Následně byl determinován typ podnikové kultury.



Obrázek 11: Model soupeřivých hodnot

Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášové (2010, s. 108)

Přestože je klanová kultura typická spíše pro menší podniky její aspekty se v podnikové kultuře TPCA značně projeví. Pracovní prostředí je přátelské se silně vžitým týmovým myšlením. Pracovníci jsou k sobě velmi laskaví, ohleduplní a nápomocní. Rysy této kultury se projeví především ve výrobní části závodu, který by bez automatické týmovosti nemohl fungovat. Vedoucí pracovníci se sami vnímají jako „ochránci“ svých podřízených z hlediska byrokracie a nereálných nařízení top managementu, avšak zároveň se nad ně nepovyšují. Vedoucí zaměstnanci a jejich podřízení se vzájemně vnímají jako jeden tým, kdy práce každého člena je nezbytná a stejně důležitá.

Prvky hierarchické kultury se ve společnosti TPCA projeví v podobě pravidel, postupů a předpisů, které společnosti zajišťují bezproblémový a efektivní chod. Úspěch společnosti je založen na dlouhodobé stabilitě a spolehlivosti dodávek. Svým pracovníkům dává jistotu zaměstnání.

Firemní kultura TPCA nese aspekty individualismu a soutěživosti zejména v administrativních odděleních společnosti, kde se pracovníci snaží ukázat své schopnosti. V případě dosažení společného cíle dokážou pracovat v jednotě. Zaměstnanci těchto oddělení chtějí být nejlepšími ze všech, proto svou pozornost věnují k dosažení měřitelných výsledků. Tyto zmíněné znaky charakterizují tržní typ kultury.

Aspekty adhokratické kultury se v organizační kultuře TPCA promítly zejména v podobě poskytnutí prostoru zaměstnancům, a především v motivačních systémech pro inovativnost – kaizen, kroužky kvality, oko bezpečnosti. Vedení společnosti se značně snaží podporovat a rozvíjet individuální iniciativu všech zaměstnanců. Díky kreativitě zaměstnanců je podnik prosperující a adaptivní v tvrdém konkurenčním boji. Samotná TMC je světovým gigantem v oblasti moderních technologií v automobilovém průmyslu a po mnoho let udává směr vývoje (hybridní pohony, elektromobily).

Zjištěná data byla porovnána s typologií Quinna a Camerona. Firemní kultura TPCA nese rysy všech zmíněných kultur, avšak analýza aspektů odhalila převládající prvky klanové a adhokratické kultury (*obrázek 12*). Podniková kultura se dle typologie (*obrázek 11*) nachází ve flexibilní části diagramu na pomezí mezi interní a externí integrací. Klanová kultura se projevuje silně týmovým myšlením, loajalitou a morálkou. Orientuje se na integraci zaměstnanců, což potvrzují integrační programy TPCA pro zaměstnance cizích národností. Úspěch společnosti je chápán v souvislosti s pozitivně nastaveným pracovním klimatem a péčí o zaměstnance. Adhokratická kultura se orientuje na diferenciaci od konkurence. Ve společnosti se projevuje

prostřednictvím motivačních systémů k vyšší inovativnosti, podporou zaměstnanců k individuální iniciativě a poskytnutím určité míry prostoru. Úspěch společnosti je chápán v souvislosti s vytvořením nových a unikátních produktů a služeb a snahou být „špičkou“ v oblasti know-how (Lukášová, 2010). Aspekty zmíněných kultur jsou tak nejvíce rozvinuté, aplikované a vyžadované.

kultura					
		klanová	hierarchická	tržní	adhokratická
prvky	přátelské prostředí		pravidla, normy, postupy	individualismus v administrativním oddělení	prostor pro rozvoj zaměstnanců
	rovnost		dlouhodobá stabilita a spolehlivost	soutěživost	podpora kreativity u zaměstnanců
	týmové myšlení				TMC - leader moderních technologií
	péče o zaměstnance				motivace k vyšší inovativnosti
	loajalita, morálka				

Obrázek 12: Prvky podnikové kultury TPCA dle typologie Quinna a Camerona

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z provedené analýzy

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, DOPORUČENÍ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Společnost TPCA je dokonalým příkladem vyvážení mnoha odlišných aspektů národních kultur. Svou podnikovou kulturu dokázala vyprofilovat tak, aby byla v harmonickém souladu s kulturními požadavky japonské TMC i francouzské PSA group, byla vyhovující pro postoje a tradice České republiky a zároveň byla adaptabilní pro své zaměstnance různých národností.

Na základě zjištěných dat z interních dokumentů společnosti, dlouholetých zkušeností manažerů z různých úrovní řízení a HR pracovníků je podniková kultura TPCA z hlediska Hofstedeho dimenzí (Hofstede, 2001) založena na:

- menším rozpětí moci,
- kolektivismu s prvky individualismu,
- feminitě,
- vyrovnaném vyhýbání se nejistotě,
- pomezí krátkodobé a dlouhodobé časové orientaci.

Menším rozpětím moci se rozumí rovnocennost vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, přičemž jakýkoliv projev výhod vedoucích pracovníků je odsuzován. Ve společnosti TPCA je rovnost silně vžitá mezi všemi pracovníky a umocněná pomocí plošného tykání a dress codu. Díky této strategii jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, cítí se rovnocenní a svobodní.

Podniková kultura se vyznačuje především kolektivismem, jehož princip zajišťuje efektivní chod výrobní haly, proto tvoří pilíř pro celou společnost. Prvky individualismu jsou znatelné u administrativních pracovníků, kteří mezi sebou soupeří o nejlepší výsledky. Vzhledem k typům motivačních systémů, které jsou jak individuální, tak kolektivní, není neobvyklé, že se zde projevily obě možná stanoviska.

Distribuce rolí na základě genderového zastoupení v TPCA je rovnocenná. Neprojevuje se zde maskulinita, jež s sebou přináší značné rozdíly ve finančním ohodnocení, respektu či uznání z hlediska pohlaví. Podniková kultura založená na vzájemné solidaritě, přátelství, rovnosti a kolektivismu inklinuje k feminitě.

Vyrovnaným vyhýbáním se nejistotě je míněno, že společnost je ve středu na pomyslné bipolární úsečce. Jedna strana zaujímá potřebu rozsáhlého množství ověřených pravidel a po-

stupů, které přináší preciznost pracovníků, nikoli však inovativnost. Druhá strana naopak demonstrovuje strach z pravidel, pasivnost pracovníků, ale zároveň akceptaci změn a inovativnost. Podniková kultura má tak z obou protichůdných stanovisek ty nejlepší faktory, což společnosti TPCA přináší značnou dávku inovací, ale zároveň stabilní a precizní chod celého výrobního závodu.

TPCA se nachází na pomezí protipólů, přičemž částečně uplatňuje krátkodobou a částečně dlouhodobou časovou orientaci. Krátkodobou a dlouhodobou časovou orientací se rozumí míra pragmatičnosti či orientace na budoucnost. Rozhodování v rámci společnosti je spíše konzervativní, se strachem nepochybit. Manažeři se zaměřují na minulé i současné výsledky a vycházejí z ověřených postupů. Obvykle si nejdříve zanalyzují všechny pravděpodobné důsledky jejich možného rozhodnutí u konkurentů a teprve poté se sami rozhodnou. Avšak společnost vytváří i dlouholeté plány, orientované na 5 až 10 let, se snahou nepropásnout moderní vývoj, pomocí nichž motivuje své zaměstnance. Dlouholeté plány slouží spíše jako vize, kam chce společnost směřovat a inspirace pro tvorbu brzkých návratností investic.

Aspekty české a francouzské kultury společnosti TPCA přinesly menší vnímání rozpětí moci, feminitu a snížení japonské dlouhodobé riskantní časové orientace. V důsledku toho je tato dimenze na pomezí nepropásnout moderní vývoj a zároveň dosáhnout na dlouhodobou prosperitu. Rysy české kultury způsobily snížení obav z nejistoty a míru inovativnosti a volnosti. Silně kolektivní a přátelské pracovní prostředí zformovaly především aspekty japonské kultury. Každá národnost, jež má na TPCA vliv, do podniku promítla své hodnoty. Důsledkem toho vznikla jedinečná podniková kultura.

5.1 Identifikace silných a slabých míst podnikové kultury

Z provedené analýzy vyplývají následující silné stránky podnikové kultury:

- jednoznačná rovnost,
- přátelská atmosféra,
- kolektivismus ve výrobním sektoru,
- genderová rovnost,
- motivační systém k vyšší inovativnosti.

Analýza aspektů identifikovala pozitivní faktory podnikové kultury, které byly součástí prvotní vize společnosti (Interní dokumenty TPCA). Společnost TPCA k jejímu dosažení správně na-

stavila podnikovou kulturu a dostatečně ji mezi pracovníky zautomatizovala. Silné stránky přináší výrobnímu závodu prosperitu a úspěch, jak na mezinárodním trhu, tak i v povědomí zaměstnanců a regionálních občanů.

Na druhé straně byly během analýzy zjištěny i problematické oblasti, identifikované jako slabé stránky podnikové kultury. Pro slabá místa byla následně navržena možná doporučení ke zlepšení. Mezi problematická místa patří:

- individualismus v administrativním sektoru,
- obcházení pravidel,
- příliš konzervativní jednání top managementu,
- komunikace.

První slabou stránkou podnikové kultury TPCA je individualismus v administrativním sektoru. Tuto problematiku by podnik mohl snížit zavedením **odměn za kolektivní úspěch v rámci dosažení stanovených cílů**, nikoliv pouze v rámci motivačního systému k inovacím. Avšak není jasné, zda by zlepšení této slabší stránky bylo nakonec pro celou společnost přínosné. Zdravá rivalita je samozřejmě přínosná, jelikož podněcuje pracovníky k lepším výkonům. Autorka Khelerová (2010) uvádí, že zdravá soutěživost je žádoucí jev, avšak snaha o lepší výkon nesmí být nahrazena neférovým jednáním.

Aby došlo k eliminaci obcházení pravidel, Kašparová a Kunz (2012) doporučují zavést **specializovanou skupinu, která by dohlížela a zajišťovala jejich dodržování**. Taktéž by mohla být zřízena asistenční linka, kterou by zaměstnanec informoval v případě zjištění porušení pravidel. Zaměstnanci by mohli být trestáni i ztrátou kariérních bodů, výkonnostního ohodnocení či finančních prémie v závislosti na míře jejich provinění. Tato opatření by sloužila jako hrozba, která by pracovníky vedla k jisté ohleduplnosti k pravidlům.

Z hlediska zlepšení problematiky konzervativního jednání top managementu na více inovativní není doporučení jednoznačné. Daná oblast je v rozporu s motivačním systémem, který má podněcovat inovativní přístup. Skutečnost především závisí na charakteru daného člověka a jeho sklonu k riziku. Aby došlo ke zlepšení této slabé stránky, musel by **se změnit postoj vrcholového managementu k inovacím**, avšak jak uvádí McKee (2010) „*je velmi obtížné rozpoznat strategicky výhodné změny od změn, které jsou udělané ze zoufalství.*“

Z provedené analýzy vyplývá, že společnost TPCA věnuje příliš mnoho pozornosti ukrajinským pracovníkům, čímž zanedbává pracovníky české národnosti. Vzhledem k tomu, že čeští zaměstnanci automaticky splňují podmínku dorozumívání, bylo by vhodné, aby zájemcům

z nižších pracovních pozic podnik TPCA umožnil **částečně či plně hrazené jazykové kurzy anglického jazyka**, které by mohly vést k jejich potenciálnímu pracovnímu rozvoji. Zlepšení jazykové úrovně anglického jazyka u zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích, by bylo možné pomocí **teambuildingových akcí orientovaných na výuku angličtiny**. Podle Hladíka (2013) se jedinec učí cizí jazyk prokazatelně snadněji, efektivněji a rychleji, pokud je výuka podávána zábavnou formou pomocí vizualizací, her a zažití modelových situací. Zmíněné teambuildingové akce by obsahovaly např. následující aktivity v anglickém jazyce:

- modelové situace z pracovního prostředí,
- modelové situace z osobního prostředí,
- rozhovory na různá témata s rodilými mluvčími,
- osobní prezentace každého zúčastněného,
- různé formy her zaměřené na výuku,
- karaoke – možnost výhry za nejlepší výkon,
- apod.

Z hlediska celkové adaptace na podnikovou kulturu, která nese různé prvky národních kultur, nebyl ve společnosti zaznamenán problém. Zaměstnanci jsou z větší části Evropané, mají proto podobné hodnoty, zvyky a postoje. Ve společnosti nenastává v tomto ohledu jakýkoliv odpor, či problém s adaptací jedinců na firemní kulturu TPCA. Případným problémům mají předejít integrační programy v rámci společnosti jako jsou např. teambuildingové akce, či značná pomoc a začlenění zahraničních pracovníků.

Analýza potvrdila, že zavedená podniková kultura společnosti TPCA, byla nastavena efektivně a přinesla pozitivní výsledky.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat aspekty národních kultur utvářejících podnikovou kulturu, které přispívají buď k celkovému úspěchu firmy, nebo způsobují komplikace. Předmětem analýzy těchto aspektů byl výrobní závod Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o., který je společným podnikem japonské Toyota Motor Corporation a francouzské Peugeot Sociétés Anonyme. V důsledku této joint venture vznikla originální podniková kultura, jenž se adaptovala na aspekty české, francouzské a japonské kultury.

V první části práce došlo k charakterizování podnikové kultury z teoretické stránky, čtenářům byl přiblížen její vývoj, význam, účel a vliv na podnik. Práce následně popisuje jednotlivé aspekty národních kultur a jejich vliv na společnost, dle neznámějšího badatele Geerta Hofstedeho, a nakonec uvádí možné typologie podnikových kultur, jež se v podniku mohou zformovat. Všechny tyto údaje byly nezbytné pro zpracování a porozumění části analytické.

Prostřednictvím Hofstedeho výzkumu a modelu soupeřících hodnot dle Quinna a Camerona byl vytvořen polostrukturovaný rozhovor. Díky následnému interview s manažery na různých úrovních řízení ve společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o., interním dokumentům a dlouholetým zkušenostem pracovníků HR byla v analytické části této bakalářské práce provedena syntéza veškerých získaných informací a komparace analyzované podnikové kultury s vybranou typologií. Následně byly získané výsledky zhodnoceny. Pro problematické oblasti byly navrženy možné návrhy na zlepšení, které jsou podloženy odbornou literaturou.

Na základě výše uvedených výsledků lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl naplněn. Společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile, Czech s.r.o. se i nadále bude snažit rozvíjet potenciál svých zaměstnanců a budovat příjemnou pracovní atmosféru. Jejím hlavním cílem je i nadále upevňovat a prohlubovat své dobré jméno a postavení na trhu. Zajímavou informací pro budoucí vývoj společnosti TPCA je odstoupení PSA group během roku 2021. Celý závod pak bude náležet pouze japonské TMC a od roku 2022 se zde budou vyrábět jen vozy značky Toyota. Zda tato situace přinese změny pro podnik, zaměstnance a firemní kulturu ještě není jasné.

Práce přispívá k rozšíření znalostí o mezinárodní společnosti a vlivech národních aspektů, jež s sebou přinesla globalizace.

POUŽITÁ LITERATURA

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 344 s. ISBN 80-85839-09-1.

BRUNET-THORNTON, Richard. *Introduction to cross-cultural management: theory and practice*. Ed. 1st. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1683-7.

BUJNA, Tomáš. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Praha: Management Press, 2015. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-278-9.

CICERO, Marcus Tullius. *Tuskulské hovory*. 1. souborné vydání. Praha: Svoboda, 1976. ISBN 25-068-76.

DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. 267 s. ISBN 0-471-80021-X.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

HLADÍK, Petr. *111 her pro atraktivní výuku angličtiny*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 144 s. ISBN 978-80-247-4763-7.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace*. 1. vydání. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 8025104613.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. 1.vydání. Praha: Portál, 2001. 286 s. ISBN 978-80-7367-269-0.

KAŠPAROVÁ, Klára, KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 5. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2004. 118 s. ISBN 80-86429-39-3.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

LIENHARTOVÁ, Andrea. *Respekt v zaměstnání: strategie jiné firemní kultury*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-861-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MAŘÍKOVÁ, H., LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. 1627 s. ISBN 80-7184-310-5.

MCKEE, Steve. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3316-6.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

Řízený rozhovor s manažery společnosti TPCA.

SCHEIN, Edgar, *Organization Culture and Leadership*. 5. vydání. New York: John Wiley & Sons, 2016. 416 s. ISBN 9781119212041.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

ŠANTRŮČEK, Jan. *Rozdíly v řízení japonského průmyslového podniku v Japonsku a v České republice*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Fakulta ekonomicko-správní.

TAYLOR, E. B. *Primitive Culture*. 1.vydání. New York: Harper, 1958. 464 s. ISBN MS 9350 T985-2

TPCA, Interní dokumenty společnosti

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-06.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. 6. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014. 112 s. ISBN 978-80-87974-05-6.

WILEY, J. W., BROOKS, S. M.: *The High-Performance Organizational Climate*. In ASHKANASY, N. M. WILDEROM, P. M., PETERSON, M. F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture & Climate*. London: Sage Publications, 2000. ISBN 0-7619-1602-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Businessinfo [online]. *Organizační kultura a národní kultura*. ČR, 2010 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/organizacni-kultura-a-narodni-kultura/>

Studium MBA [online]. *Slovník pojmů: Národní kultura*. 2010 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/narodni-kultura/>

Geerthofstede [online]. *6d – model of national culture*. [cit. 2020-01-02]. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Groupe PSA [online]. 2017 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/groupe-psa-creator-shared-sustainable-value/>

Toyota Peugeot Citroën Automobile [online]. O nás. 2014 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/o-nas/>

Toyota Peugeot Citroën Automobile [online]. Výroba. 2014 [cit. 2020-02-21]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/o-nas/vyroba/>

Toyota Peugeot Citroën Automobile [online]. Milníky. 2014 [cit. 2020-02-22]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/o-nas/milniky-tpca/>

PŘÍLOHY

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor - otázky	62
---	----

PŘÍLOHA A – POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – OTÁZKY

1. Jak byste charakterizoval/a pracovní vztah nadřízený – podřízený na vašem oddělení/ celkově v TPCA?
2. Jak se hodnotí/ odměňuje jakýkoliv projev iniciativy/kreativity ze strany podřízeného?
3. Ohodnoťte do jaké míry je v TPCA zavedena týmová práce, je na všech odděleních využívána?
4. Jsou ve firmě zaměstnanci odměňováni za týmový výkon nebo jen za individuální?
5. Sledujete genderové zastoupení ve firmě, je vyrovnané?
6. Jak byste charakterizoval pracovní prostředí ve firmě?
7. Jak vyžadujete a hodnotíte etiku/ morálku zaměstnanců?
8. Jak nejčastěji motivujete pracovníky k větší výkonnosti?
9. Jaký postoj mají zaměstnanci k inovacím?
10. Jaká je dle Vašeho názoru míra autonomie při provádění práce a jak ji v TPCA zabezpečujete?
11. Jak seznamujete zaměstnance se strategií firmy?
12. Snaží se TPCA orientovat spíše na dlouhodobé či okamžité výsledky?