

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Firemní kultura a její specifika v českém a vietnamském prostředí

Corporate Culture and its specifics in Czech and Vietnamese Environment

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lo	Jméno:	Ly Dieu	Osobní číslo:	477870
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Firemní kultura a její specifika v českém a vietnamském prostředí

Název bakalářské práce anglicky:
Corporate Culture and its Characteristics in Czech and Vietnamese Working Environment

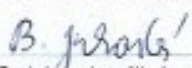
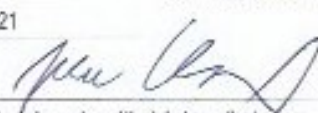
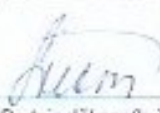
Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je popis firemní kultury a zjišťování specifík firemní kultury v prostředí českých a vietnamských firem.
PŘÍNOS: Přínosem bude porovnání firemních kultur dvou odlišných prostředí - českého a vietnamského a upozornění na nalezené shody/rozdíly.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Firemní kultura - definice, její prvky a popis, firemní kultura v českém prostředí, firemní kultura ve vietnamském prostředí; 3. Praktická část - Cíle výzkumu a výzkumné otázky, popis zkoumaných firem, výsledky; Závěr.

Seznam doporučené literatury:
BROOKS, Ian. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Ian Brooks ; [překlad Vilém Jungmann]. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. PFEIFER, Luděk a Milošlava UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993. LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30.11.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30.4.2020
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2021

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 02. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Le, Ly Dieu. *Firemní kultura a její specifika v českém a vietnamském prostředí*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení, věcné připomínky, trpělivost a ochotu při zpracování této bakalářské práce. Mé poděkování patří také restauraci Šatlava, Kovárna, Kutit restauraci, Hung' s Asian restauraci a Rong Vang za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce má za cíl popsat firemní kulturu, zaměřit se na specifické rysy české a vietnamské firemní kultury a prozkoumat ji ve vybraných podnicích v oblasti pohostinství. V průzkumu jsou podniky zaměstnávající Čechy i Vietnamce. Na základě vlastního průzkumu odhalím nedostatky, odlišnosti a také odpovím na výzkumné otázky.

Klíčová slova

Podniková kultura, typologie podnikové kultury, organizační chování, organizační kultura, komunikace

Abstract

This thesis aims to describe corporate culture, focus on specific features of Czech and Vietnamese corporate culture and explore it on selected businesses industry. The survey includes companies employing both Czechs and Vietnamese. On the basis of my own research to reveal shortcomings differences and also answer the research questions.

Key words

Corporate culture, corporate culture typology, organizational behaviour, organizational culture, communication

Obsah

Úvod	5
1 Firemní kultura	7
1.1 Kultura.....	7
1.2 Firemní kultura a její definice	8
1.2.1 Principy firemní kultury	10
1.3 Charakteristika silné a slabé firemní kultury	11
1.3.1 Charakteristika silné firemní kultury.....	11
1.3.2 Charakteristika slabé firemní kultury	12
2 Prvky organizační kultury	13
3 Typologie firemní kultury	16
3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	16
3.2 Typologie F. Trompenaarse	18
3.3 Typologie T. E. Deal a A.A. Kennedyho.....	19
3.4 Typologie L. Pfeiffera a M. Umlaufové	20
4 Diagnostika firemní kultury	23
4.1 Metody diagnostiky.....	23
5 Firemní kultura a změna	25
5.1 Potřeba změny	25
5.2 Modely kulturní změny.....	26
5.3 Nástroje změny firemní kultury.....	27
6 Národní kultura	31
6.1 Česká firemní kultura.....	32
6.1.1 Český charakter.....	32
6.1.2 Češi a pracovní prostředí.....	33
6.2 Vietnamská firemní kultura	34
6.2.1 Vietnamský charakter.....	35
7 Firemní kultura v praxi	39
7.1 Cíle praktické části a výzkumné otázky	39
7.2 Charakteristika všech oslovených firem	39
7.3 Rozhovory s vedoucími zaměstnanci.....	40

7.3.1	Hlavní poznatky z rozhovorů	43
8	Výzkum oslovených firem.....	44
8.1	Dotazníky	44
8.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
8.3	Odpověď na výzkumné otázky	59
Závěr.....	61
Použitá literatura	62
Seznam internetových stránek	65
Seznam obrázků	66
Seznam tabulek.....	66
Seznam grafů.....	66

Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je firemní kultura ve vybraných podnicích.

Firemní kultura je definována jako souhrn určitých přístupů, hodnot, představ, norem všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Ovlivňuje celkovou úspěšnost firmy. Vyjadřuje vnitřní pravidla, určitý charakter a ducha podniku, která má vliv na myšlení a jednání pracovníků, dokonce i na celkovou atmosféru.

Zamyslíme-li se nad dlouhodobě prosperujícími firmami, jaká pravidla dodržují, jakých zásad se drží, zavede nás to k nečekané odpovědi: všechny prosperující firmy jsou úspěšné po svém – není pro to žádný zaručený recept, abychom našli stejné postoje ke klientům, způsoby vedení zaměstnanců, podobný styl využívání technických zařízení apod.

Výše postavené osoby ve firmě a zaměstnanci, kteří tam pracují déle než rok, si neuvědomují firemní kulturu, kterou vytvářejí a do které jsou zahrnuti. Každý zaměstnanec má jiné představy o tom, co je prospěšné pro firmu, jak se ve firmě prezentovat a jaké jsou účely jeho práce. Přesto se ale postupem času vytváří ve firmě jeden cíl, který mají všichni pracovníci shodný, sdílí podobnou až téměř identickou představu.

Firemní kultura je odlišná pro každou firmu, hůře se hledají dvě stejné kultury. Ovlivňuje všechny vztahy na pracovišti, má vliv na zákazníky a pomocí toho se podnik odlišuje od svého konkurenta. Díky vysoké konkurenci na trhu by se měla firma lišit například vzhledem, vytvářet pozitivní energii v práci, dbát na vnitřní uspořádání a komunikaci. Nezapomenout také na zpětnou vazbu, zvyklosti, tradice, hodnoty a normy. Způsoby, jakými firma jedná se zaměstnanci, jsou velmi důležité, jelikož pracovníci tvoří velkou část firmy a pomáhají k dosažení cílů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Cílem bakalářské práce je popis firemní kultury a zjišťování specifik firemní kultury v prostředí vybraných českých a vietnamských firem. V teoretické části se zaměřím na definici pojmu „firemní kultura“, její prvky a popis. Budu rozlišovat kulturu v českém a ve vietnamském prostředí. V praktické části se zaměřím na charakteristiku firem, v nichž budu provádět průzkum. Zahrnu stručnou historii a činnost podniků. Dále uvedu hlavní výsledky z dotazníkového šetření a nejdůležitější poznatky ohledně specifických rysů české a vietnamské firemní kultury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní kultura

Firemní kultura je pojem, který se velmi obtížně popisuje a můžeme říci, že je i ve značné míře komplikovaný. V posledním období hraje významnou roli v organizacích. Všeobecně můžeme firemní kulturu chápat jako soubor hodnot, norem a postojů.

1.1 Kultura

Dle Urbana (2014, s. 14) firemní kulturu chápeme jako soubor firemních tradic, zvyklostí, norem a hodnot jak pracovních, tak i sociálních. Vytváří rámec, který ovlivňuje chování jednotlivých zaměstnanců či pracovní skupiny. Nejprve se zaměříme na vymezení pojmu kultura v obecnějším slova smyslu. Podle Lukášové (2010, s. 12) je to široký pojem, který označuje postup myšlení, sdílení, chování a cítění člověka. Pojem byl převzat z kulturní antropologie. Kultura vzniká v důsledku přizpůsobení společenských skupin na vnější podmínky.

Jones a Gorell (2018, s.12-11) z vlastní zkušenosti popisují, že čím větší organizace, tím víc se můžeme setkat s odlišnými kulturami ve firmě. Při vytváření firemní kultury je důležité, aby subkultury sdílely stejné hodnoty, normy a postoje.

Kulturu vytvořil člověk a ukotvil ji v prostředí, ve kterém žije, kde reaguje na všelijaké podněty a přizpůsobuje se. Vzniklé výtvořiny člověka se dělí na hmotné a nehmotné a dále se přenáší dalším generacím výchovou a učením. (Nový, Surynek, 2002, s. 42)

Další definice tvrdí, že kultura je přizpůsobení neboli adaptace sociálních skupin na určité podmínky, ve kterých žijí. Jedná se o systém pravidel, vytvořených za účelem přežití, obsahující hodnoty, postoje, představy sdílené jednotlivci či skupinou. Prostřednictvím učení je pro každou skupinu specifické sdílení hodnot, norem a názorů determinující styly myšlení, chování a cítění. (Matsumoto, 2000, s.24)

Podle Kellera (2004, S.102) je kultura: „*Souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete. Je to soubor činností a výtvořů této činnosti, které lidem umožňují přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl.*“

Člověk se stává sám nositelem kultury prostřednictvím sociálního učení. Získává různá specifická myšlení, chování a cítění. Každý jedinec má jedinečné charakteristiky, které sdílí s jinými lidmi, kteří vyrůstali a žijí v podobných či stejných podmínkách. To znamená, že si prošli identickým procesem učení. Žijí ve stejné zemi, pracují ve stejné

firmě atd. Hlavním enkulturačním¹ a socializačním² činitelem je rodina, jelikož díky ní získáváme hodnoty, zvyky, názory a normy chování, které pak předáváme další generaci. Jedinec se setkává s odlišnými kulturními vzorci, které ho méně či více determinují. (Lukášová, 2010, s. 13)

Podle teorie Hofstedeho (2004, s. 14) se lidé kulturnímu chování učí celý život a není tedy vrozené. Zahrnuje věci společné, obecné a sdílené. Kultura není odrazem individuí, ale má v sobě společné znaky chování jedinců.

Jedinci v rámci kulturního přenosu dále předávají ty názory, normy a hodnoty, které se jim osvědčily. Díky uvedenému mechanismu je kultura odolná a stabilní vůči změně. Pokud nastane změna podmínek, vyvolává se tím nutkání přizpůsobit se prostředí a vyhledávat různé způsoby chování abychom v daných podmínkách přežili. (Lukášová, 2010, s. 14)

Nový a Surynek (2002) tvrdí, že kultura je ukotvena v prostředí, ve kterém žijeme. Jones a Gorell tvrdí, že čím větší organizace tím víc se setkáme s odlišnými kulturami. Matsumoto (2000) doplňuje, že se jedná o systém pravidel ve společnosti a dle Lukášové je člověk nositelem kultury prostřednictvím sociálního učení. Ze všech definic tedy vyplývá, že jednoznačným tvůrcem společenské kultury je člověk. Kultura ve společnosti vzniká za účelem přežití a adaptace na vnější podmínky. Měli bychom mít na paměti, že kultura není vrozená a kulturnímu chování se člověk učí celý život.

1.2 Firemní kultura a její definice

Stejně jako kultura, také pojem firemní kultura je definován mnoha autory. Uvedeme si několik jeho pojetí.

„Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných.“ (Pfeiffer, Umlaufová, 1933, s. 19)

„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 1999, s. 357)

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, 1985, s. 204)

¹ „Enkulturační je proces osvojování sociokulturních regulativů (hodnot a norem, chování sdílených společností/sociálními skupinami), k němuž dochází v průběhu vývoje člověka a jehož prostřednictvím se stává členem a nositelem dané kultury“ (Nakoňčák, 1977, s. 317).

² Socializace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do společnosti (Lukášová, 2010, s. 13)

„Podniková kultura znamená programový způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot.“ (Lukášová 2010, s. 17 cit. dle Hall, 1995, s. 19)

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury.“ (Pettigrew, 1979, s. 24)

„Podniková kultura je vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů.“ (Lukášová 2010, s. 18 cit. dle Brown, 1995, s. 8)

„Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společenských hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společnosti udržovaných zvyčích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavením.“ (Bedrnová, Nový 2002, s. 501 cit. dle Brose, Hentze, 1990, s. 239)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Lukášová 2010, s. 17 cit. dle Scheina, 1989, s. 3)

Pohled na firemní kulturu může být o dost širší. Podle Vláčila (1977, s. 20) je *„ve smyslu empirické sociologie pojem firemní kultury analytický ... organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnogogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“*

S tématem firemní kultury souvisí také pojem sociální klima. Dle mého názoru je sociální klima důležitým aspektem v organizacích, jelikož poukazuje na to, jak fungují či nefungují vztahy na pracovišti a jak se v něm zaměstnanci cítí.

Sociální klima podniku se projevuje v sociologické literatuře. Autoři sem zahrnují pracovní prostředí, prestiž v zaměstnání, platové poměry, vliv mimopodnikových jevů a další. Musíme počítat s tím, že každá firemní kultura je jiná. Zahrnuje v sobě všechny prvky firmy od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po zaměstnance. Podobnosti jsou například v určitém interpersonálním konsensu v podniku, vnímání podniku a individuálním poznání. (Šigut, 2004, s. 10)

Jiný pohled na firmu bychom dostali z hlediska personálního řízení. V nejlepším zájmu firmy je najít schopné zaměstnance a udržet si je. Firmy by měly rozvíjet a zlepšovat své zaměstnance prostřednictvím vzdělávání, motivování a osobního rozvoje. Zde je důležitá spolupráce a provázanost jak personálních útvarů, tak manažerů a v neposlední řadě i zaměstnanců. Záleží jen na managementu, jak bude prezentovat

svoji firmu a kulturu, jaké chování od svých zaměstnanců požaduje a jakým směrem jej bude řídit a prezentovat. (Marques, Jirásek, 2000, s. 248).

Podle Mefferta (1996) marketingová kultura vystihuje zaměření firem na zákazníka, na jeho uspokojení a řešení problémů.

V literatuře existují desítky vymezení firemní kultury. Z definic je patrné, že firemní kultura je pro podniky velmi důležitá. Konkurenční prostředí se velmi rychle mění. Firmy musí čelit překážkám a zvyšujícímu se tlaku. Podniky hledají způsoby, jak se od konkurence na trhu odlišit. Řešením jsou například zaměstnanci. Firmy dosahují svých cílů prostřednictvím svých zaměstnanců, proto je důležité, aby v každé firmě byla taková kultura, která by pomáhala dosahovat co nejlepších výsledků.

Firemní kultura je tedy soubor přístupů, představ, hodnot a norem sdílených ve firmě. Prostřednictvím určitých symbolů a rituálů (oblečení, znaky, loga) usměrňuje postoje, chování a jednání zaměstnanců. Vnitřní pravidla hry, duch podniku, specifický charakter, to všechno vyjadřuje firemní kultura. Ovlivňuje jednání a myšlení zaměstnanců, dokonce i atmosféru, ve které se nachází vnitropodnikový život (Šigut, 2004, s. 10).

Všechny prvky firemní kultury, jako jsou představy, přístupy a hodnoty, mají svůj původ v samotném myšlení lidí. Jedná se o měkkou složku fungování podniku. Každý jednotlivec – zaměstnanec firmy má jinou představu o tom, co přináší firmě úspěch, jak se má chovat apod. Postupem času se vytváří vzorek představ, klíčový moment života firmy, který mají všichni zaměstnanci stejný, který všichni a velká většina zaměstnanců sdílí, a dokonce se na něm shoduje. (Pfeiffer, Umlaufová, 1993, s. 19)

1.2.1 Principy firemní kultury

Abychom dokázali lépe proniknout a pochopit podstatu firemní kultury, je nutné respektovat několik zákonitostí. Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 23-27) uvádí:

Kultura firmy odráží lidské dispozice, chování a myšlení. Pokud uvažujeme o specifických povahách a rysech pracovníků, mluvíme o kultuře konkrétní firmy.

- Kultura firmy se projevuje v podvědomí a na lidském vědomí. Aniž si uvědomujeme představy, hodnoty a přístupy pronikají za rámec našeho vědomí a ovlivňují naše chování.
- Kulturu firmy nelze přesně určit nebo exaktně formulovat. Jedná se totiž o kvalitativní veličinu. Máme racionální pohled na věci, ale v případě firemní kultury musíme tenhle rámec myšlení opustit.
- Vždy platí oboustranná podmíněnost, jelikož kultura firmy je na jedné straně produktem minulých činností a na druhé straně omezujícím faktorem činností budoucích.
- Kultura firmy není dohadovaná ale sdílená. Tím, že vydáme nařízení o změně, nezměníme kulturu firmy. Zaměstnanci firmy se sami musí rozhodnout vyvíjet a sdílet určité hodnoty, přístupy a představy.
- Kulturu určité firmy můžeme podle viditelných a zjevných syndromů lehce poznat a dál na ní pracovat.

- Neměli bychom opomíjet to, že i kultura firmy je těžce a dlouhodobě měnitelná. Je setrvačná.
- Kultura firmy je prvkem kultur vyšších řádů a zároveň je také strukturovatelná. Představy, přístupy a hodnoty nejsou vždy jednolité. Tuhle větu bychom si měli pamatovat, pokud chceme poznat kulturu konkrétní firmy. Tvrzení platí hlavně tehdy, pokud se jedná o větší firmu nebo firmu, která provozuje činnost rozličného druhu.
- Postupem času začneme považovat za samozřejmost to, co nás po dlouhou dobu obklopuje. Budeme to chápat jako něco zcela běžného, samozřejmého, normálního, automatického a daného.

1.3 Charakteristika silné a slabé firemní kultury

Firemní kultura může být na škále silná až slabá a je tvořená určitými soubory firemních tradic a zvyklostí. Dle mého názoru podstatným kritériem síly firemní kultury je srozumitelnost a jasnost hodnot a norem.

1.3.1 Charakteristika silné firemní kultury

Silná firemní kultura má značný dopad na postoje a jednání zaměstnanců. Projevuje se silným zakořeněním firemních zvyklostí a norem mezi zaměstnanci organizace. Pokud přispívá k plnění cílů organizace, podporuje její konkurenční výhody a jedná se o tzv. pozitivní kulturu (Urban, 2014, s. 17)

Podle Lukášové (2010, s. 32) silnou firemní kulturu poznáme dle toho, zda zaměstnanci přijímají prvky firemní kultury (základní přesvědčení, hodnoty, postoje, normy a artefakty) pozitivně.

Zde uvádím pár příkladů silné firemní kultury:

- Rozšíření organizačních norem a zvyklostí mezi zaměstnanci
- Specifický projev firmy navenek
- Rychlé rozhodování firmy
- Malý výskyt vnitřních konfliktů/problémů
- Nízká fluktuace zaměstnanců
- Firma pečlivě vybírá nové zaměstnance
- Vedení komunikuje se zaměstnanci a snaží se posilovat hodnotu organizace
- Zavádění nových strategií
- Jasně formulovaná mise, vize
- Silně konkurenční tržní prostředí
- Odměňování zaměstnanců (pro zaměstnance, kteří dodržují normy a tresty pro zaměstnance, kteří nedodržují normy)
- Důraz na školení zaměstnanců a předání hodnot firemní kultury
- Rychlé přizpůsobení novým změnám
- Vedení firmy se zajímá o zainteresované strany. Vytváří blahobyt všech zainteresovaných stran – zaměstnanci, zákazníci, akcionáři atd.

(Mallya, 2007, s. 159)

1.3.2 Charakteristika slabé firemní kultury

Jestliže prvky firemní kultury nejsou hluboce zakořeněny v podvědomí zaměstnanců a nejsou jednomyslně vnímány, jedná se o slabou firemní kulturu. Tím se oslabuje fungování celé společnosti.

Slabá firemní kultura se projevuje z důvodu nejasných pravidel, častých změn, různých názorů zastávaných vedením či jednotlivými členy firmy. Komplikuje efektivitu vytváření firemní loajality.

Zde uvádím pár příkladů slabé firemní kultury:

- Nejasná pravidla a cíle podniku
- Odpor ke změnám, averze vůči hledání nových praktik
- Časté změny a různé názory ve firmě
- Subkultury v organizaci
- Menší počet silných tradic
- Nízká loajalita zaměstnanců k strategii a vizi firmy

(Mallya, 2007, s. 159)

Rozdíl mezi silnou a slabou firemní kulturou je také ten, že slabá firemní kultura je snadněji změnitelná oproti silné firemní kultuře. Silná firemní kultura více odolává změnám a bývá většinou trvalejší.

„Odlišnost mezi silnou a slabou firemní kulturou se odráží i v tom, nakolik se tato kultura mění při příchodu a odchodu zaměstnanců. Noví zaměstnanci mohou do firmy přinášet své vlastní zvyky a hodnoty, pod jejichž vlivem se firemní kultura mění. V případě silné firemní kultury však tyto změny nejsou výrazné.“ (Urban, 2014, s. 17)

2 Prvky organizační kultury

Aby firma lépe řešila své úkoly a problémy, vytváří si nástroje, firemní zvyklosti, hodnoty, tradice a normy. V rámci adaptace na nové situace se firma každodenně setkává s problémy a úkoly. Proto management musí umět koordinovat, kontrolovat a integrovat své vnitřní činnosti.

Dle Lukášové (2010, s. 18) jsou jako kulturní prvky označovány nejlehčí strukturální a funkční jednotky ukazující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury zcela jednotně nejsou kategorizovány a vymezovány autory. Nejčastěji se za prvky považují: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

- Mezilidské vztahy
- Základní přesvědčení
- Hodnoty a postoje
- Normy a chování
- Organizační mluva
- Historky a mýty
- Artefakty
- Hrdinové
- Firemní architektura a vybavení

Mezilidské vztahy jsou způsoby, jak firma komunikuje a jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Jsou to zásady, které ve firmě a na pracovišti převládají. Například postup při řešení pracovních úkonů, etika, důraz na dodržení určitých pravidel ve firmě, zásady, přístupy, změny k inovacím, rozhodování atd. (Armstrong, 2007, s. 257)

Schein (1922) uvádí „základní přesvědčení“ jako představy, které má každý zaměstnanec v podniku. Jsou to nějaké základní představy o tom, jak funguje realita, podnik atd. Pro lidi jsou to nezpochybnitelné, stabilní a pravdivé představy. Přesvědčení se vztahuje k adaptaci a přežití, k integraci vnitřních procesů a týká se podstaty času, pravdy, lidí a lidských vztahů. Přesvědčení se vztahuje také k vnitřnímu prostředí firmy a zaměstnanců uvnitř podniku.

Slovo „základní“ popisuje, že jde „o názory fungující jako články víry náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace.“ (Sackmann, 2006, s. 26 cit. dle Lukášové 2010, s. 21)

Jestliže nějaký způsob řešení problému je úspěšný, začnou mu lidé věřit a nebudou chtít věřit ničemu jinému. Změnit chování a myšlení znamená změnu zafixovaných problémů, která pak může vést k úzkosti, popírání či zkreslování přesvědčení a reality. Existuje mnoho typů přesvědčení – např. přesvědčení vztahující se k vnitřní integraci, přesvědčení vztahující se k žádoucí míře blízkosti a přátelství uvnitř organizace, přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií. Tato přesvědčení následně ovlivňují zaměstnaneckou kariéru ve společnosti, odměňování a také neformální pozici. Větší

šanci na postup mají „*insideři*“, kteří jsou přijímání a lépe odměňováni a ví o tom. Naopak „*outsideři*“ jsou lidé, kteří tato kritéria nesplňují, jsou hůře odměňováni a hůře se s nimi jedná.

Schein (1992) uvádí přesvědčení týkající se zdrojů pravdy, které v různých kulturách mohou mít rozdílný charakter.

- Dogma založené na náboženství či tradici
- Autorita moudrého (vzdělaného) / prověřené dogma
- Z legislativní či racionálního základu je odvozena pravda
- To, co přežije diskuzi a konflikt je pravda
- Vědecké prověření udává pravdu
- Vše, co funguje je pravda

Chování a stanovování priorit determinuje rozhodování členů organizace. Přesvědčení může výrazně ovlivnit naše pracovníky a naši snahu. Jelikož základní přesvědčení ovlivňuje pocity, vnímání, myšlení.

„Hodnoty“ vychází z firemní strategie a je to vše, co je pro podnik závazné a o co se snaží. Jako příklad můžeme uvést udržování nízkých cen výrobků, zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve firmě, zlepšení pracovních postupů s důrazem na kvalitu, cenu, rychlost řešení žádostí zákazníků, zachování a zlepšení benefitů zaměstnanců apod. „Problém firemních hodnot, zejména těch, které bývají deklarovány ve firemních vizích či obdobných dokumentech, spočívá v tom, že jsou příliš obecné, nejasné či nepřesvědčivé. Formálně přijaté a často i okázale zastávané firemní hodnoty, které vyznívají ne-realisticky či příliš idealisticky a které se neodrážejí v reálném chování manažerů, mohou mít proto malý nebo dokonce nulový efekt. Někdy mohou dokonce u zaměstnanců vyvolávat cynismus či vést ke ztrátě důvěryhodnosti firemního vedení. V rámci hodnot organizace je proto možné rozlišovat hodnoty fungující (tedy ty, které mají na její fungování reálný vliv), hodnoty fungující částečně a hodnoty proklamované, ale prakticky neúčinné či formální.“ (Urban, 2014, s. 14)

Hodnoty jsou klíčovým nástrojem a jádrem organizační kultury. Firmy ve své organizaci hodnoty formulují, deklarují je ve své filozofii, v poslání či etickém kodexu.

Podniky se snaží komunikovat své hodnoty uvnitř organizace a také navenek. Mezi hodnotami skutečnými a deklarovanými panuje nesoulad. Jaká je vlastně příčina? Jedním z důvodů takového nesouladu může být situace, kdy se management a zaměstnanci neztotožňují s oficiálními firemními hodnotami. Druhý problém může spočívat v tom, že hodnoty, které management deklaruje, jsou pouhé aspirace. (Lukášova, 2010, s. 22)

Podle mého názoru skutečný obsah firemní kultury tvoří soustava hodnot, které jsou v reálně daném čase sdíleny a promítány do každodenního chování zaměstnanců.

Dalším prvkem organizační kultury jsou postoje. Nakonečný (2002) uvádí „*postoj*“ jako vztah k určitému objektu. Může to být osoba, zvíře, věc či nějaký problém. Postoje musíme brát jako produkty hodnocení. Postoj zahrnuje složku kognitivní (názory, které se

vztahují k objektu postoje subjektivita a realita), afektivní (emoce, které se váží k postoji) a konativní (projev postoje navenek, sklony k jednání ve vztahu k postoji).

Společně s hodnotami se často uvádí další pojem – normy. „*Normami*“ se myslí pravidla, která všichni zaměstnanci musí přijmout. Jsou to představy týkající se práce, způsobu komunikace se zákazníky, kolegy, nadřízenými. Dokonce se týkají i způsobu vyjadřování a oblékání, délky a četnosti pracovních přestávek apod. Je to hranice přijatelného chování v rámci organizace. Jedná se o neformální i formální normy, které zaměstnanci mají respektovat. Jestliže je dodržují, jsou odměněni a pokud ne, mohou být potrestáni.

Rozlišují se normy pozitivní a negativní ve vztahu k výkonnosti. Pozitivními normami se myslí, pokud se zaměstnanec chová vstřícně, aktivně ve prospěch firmy, snaží se o svůj i firemní rozvoj, sdílí informace. Naopak, pokud se vyhýbá odpovědnosti a nechová se v souladu s prospěchem firmy, jedná se o negativní přístup k firemním normám. Pro organizace hrají skupinové normy velký význam. (Lukášova, 2010, s. 24)

Také firemní komunikace a její specifika se řadí mezi prvky firemní kultury. Dle Vysekálové a Mikeše (2009) je „*organizační mluva*“, to, jak se zaměstnanci ve firmě vyjadřují a mluví. Aby organizace dosáhla dorozumění na pracovišti a emocionální pohody, je důležité vzájemné chápání a porozumění významu slov. Jestliže si každý představí něco jiného pod stejným pojmem, může dojít ke konfliktu a nedorozumění. Důležitá je proto podpora vysvětlující komunikace ze strany vedení i jednotlivých zaměstnanců.

Firemní kultura může také obsahovat tzv. historky a mýty. „*Historiky*“ jsou zkreslené příběhy, které se odehrály v minulosti. Vychází ze skutečných událostí, ale lidé mají tendenci podávat události rozdílným způsobem. „*Výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor přesvědčení, hodnot, norem akceptovatelných v organizaci a důsledkem, které přináší jejich nedodržování.*“ Historiky jsou důležitým indikátorem kultury vzhledem k tomu, že jsou emocionálně přitažlivé a snadno se pamatují. (Lukášova, 2010, s. 23)

Lukášová (2010) dále uvádí „*mýty*“ jako určitý způsob výkladu či uvažování, které objasňují žádoucí i nežádoucí účinky ve firmě. Lidé mají potřebu něčemu věřit a proto vznikají. Mýty mají obsah smyšlený na rozdíl od příběhů.

Brown (1995) uvádí sobecké a nemorální jednání jako zdůvodnění, které legitimují minulé, budoucí či současné příběhy. Jako příklad se uvádí výrazné mzdové rozdíly, které může vedoucí pracovník ospravedlňovat mytologickým důvodem potřeby dovedností pro danou práci, ale ve skutečnosti tomu tak není.

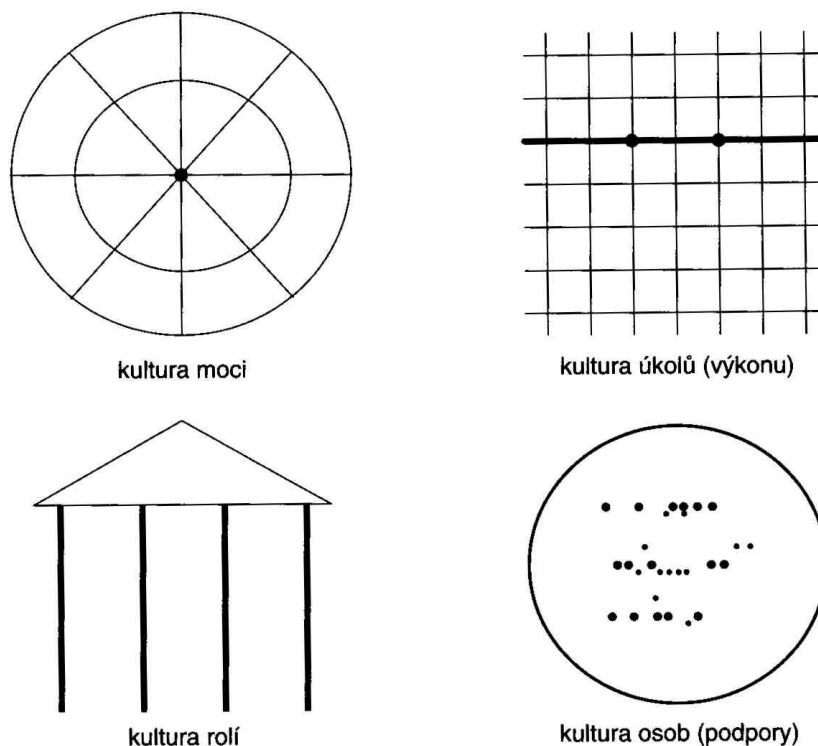
3 Typologie firemní kultury

Existuje celá řada typologií firemní kultury. Přesto je každá firemní kultura specifická a originální a je možné pozorovat u odlišných kultur jisté podobnosti. Pro tuhle bakalářskou práci je důležité, abych některé z typologií firemní kultury zmínila. Ch. Handy, R. Harrison, Schein a další popsali typologii podnikových kultur. Pro potřeby své bakalářské práce budu popisovat typologii dle Lukášové, typologii R. Harrisona a Ch. Handyho, typologii F. Trompenaarse, typologii Pfeiffera a Umlaufové, typologii dle Šiguta, typologie Deala a Kenedyho.

3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

V roce 1972 byla publikována první typologie firemní kultury Rogera Harrisona. Ten charakterizoval čtyři základní typy, které označil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a osob. O několik let později Charles Handy navazoval na R. Harrisona ve své knize *Understanding organizations* kde jednotlivé typologie firemní kultury popsal pomocí piktogramů.

Obrázek 1: schématické znázornění typologie dle Ch. Handyho



Zdroj: Lukášová, 2010, s. 100

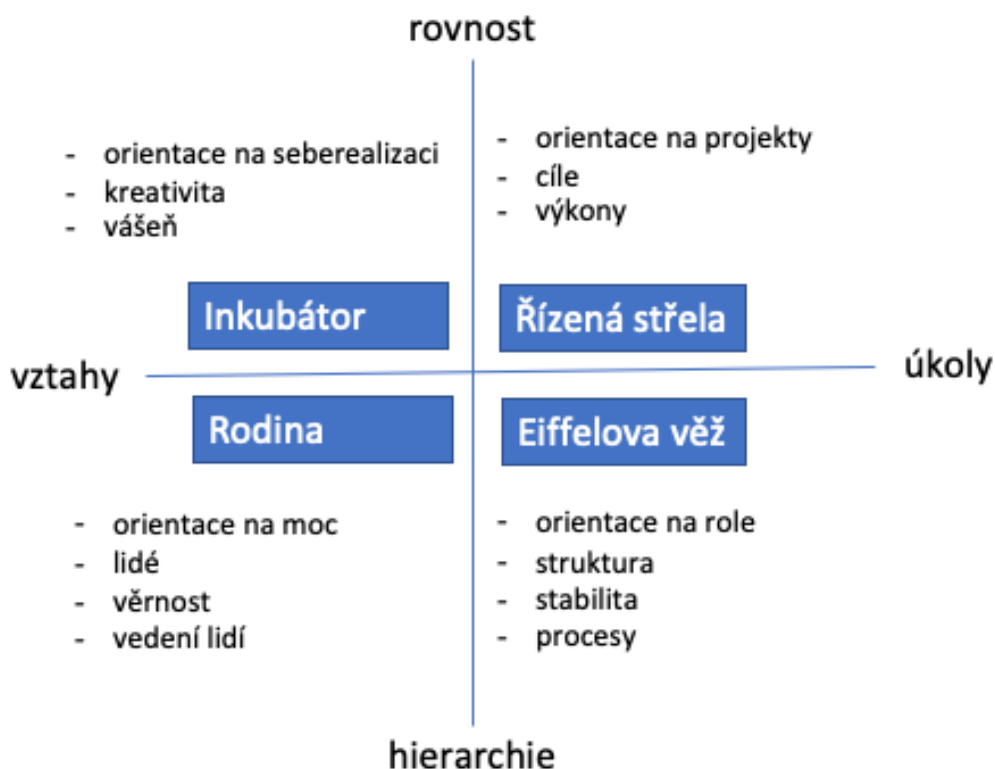
- 1) Kultura moci – tzv. pavučina, představuje organizační strukturu této kultury a postavení v centru organizace mají jedinci či jedinec. Dle autorů se jedná o tradiční kulturu ve velkých zločineckých organizacích, vyskytuje se ve společnostech zabývajících financemi a obchodem, v rodinných či v malých firmách. Platí zde málo byrokracie a pravidel, je hodně založena na vzájemné komunikaci a důvěře. Osoby, které vědí všechno, jsou postaveny do centra. Hlas podřízených nemá váhu. Předvoláním dotyčného do centra se zahajuje „kontrola“. Díky své silné a poměrně pružné schopnosti reagovat na hrozby a nebezpečí, přináší spokojenost lidem orientovaným na riziko, moc a osobám méně závislým na bezpečí a jistotě.
- 2) Kultura rolí – jedná se o klasický hierarchický řetěz. Kultura se opírá o pravidla, postupy, normy, plány a je postavena na logice. Pracovníci mají jasně vymezený popis práce, stanovené normy a určené odpovědnosti. Hierarchické struktury odpovídá řecký chrám. Na vrcholu stojí ředitelé delegovaní autoritou, pod nimi podléhají střední manažeři, kteří mají pod sebou nižší vedoucí a končí se řadovými pracovníky. Kultura rolí je úspěšná tam, kde je dlouhý životní cyklus, kontrolovatelný či předvídatelný trh a stabilní prostředí. Typ charakteristický pro komerční banky, státní správu, armádu.
- 3) Kultura úkolů – více než formality jsou důležité zadané úkoly, které mají být splněny a projekty, které mají být realizovány. Strukturální základ tvoří buď matice či síť. Úkolem managementu je soustředění se na vybrané jednotlivé projekty, sestavovat a vybírat vhodný tým, přidělovat příslušné zdroje, aby projekty a úkoly byly úspěšně zrealizovány. Každý tým či skupina disponuje určitou silou, a proto síťová organizace pracuje rychle. Kulturu úkolů bychom měli volit tam, kde je životní cyklus produktu krátký, trh je silně konkurenční, důležitá je rychlost reakce, kreativita a senzitivita. Typickým příkladem jsou reklamní agentury.
- 4) Kultura osob – Žádný jednotlivec nemá dominantní postavení, a vztahy jsou partnerské. Středem dění se stává jedinec. Zaměstnanci se podporují a přispívají individuálními úspěchy. Schematicky je znázorněna jako shluk, kde žádný jedinec nemá dominantní postavení. Členové ukazují pravomoc, samostatnost. Kulturu osob preferují například vysokoškolští učitelé, ti jsou totiž orientováni na osobní kulturu. Snaží se udržet si svojí pozici, která je pro ně základnou pro rozvoj své kariéry a zájmů. (Lukášová 2010, s. 100 cit. dle Handy, 1993, 182-190)

Podle autorky Lukášové (2010) je tato typologie překonaná. Řada typologií, které následovaly, se vztahovaly např. k adaptaci na vnější prostředí, k širšímu sociálnímu prostředí, k analogii chování organizace a jedince, jsou podle mě těmto čtyř základním typům velmi podobné. I když jejich autoři vycházejí z rozličných aspektů, tak ve výsledku často skončí jako zde uvedená typologie, někdy však méně a někdy více.

3.2 Typologie F. Trompenaarse

Dle F. Trompenaarse jsou dvě základní dimenze firemní kultury: orientace na vztahy vs. orientace na úkoly a rovnost vs. hierarchie. Čtyři základní typy kultury pak vznikají z těchto kombinací. Ke každému čtyřem typům kultury přiřadil metaforické názvy jako rodina, Eiffelova věž, inkubátor a řízená střelba.

Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle F. Trompenaarse



Zdroj: vlastní zpracování dle Lukášové (2010, s. 102-103)

- 1) Rodina – hlavní charakteristikou jsou blízké vztahy v rodině. Otec, jako hlava rodiny, má autoritu a zkušenost a ví ze všech nejlépe, co má dělat. Ztráta místa a náklonosti se považuje za hlavní sankci.
- 2) Eiffelova věž – Z hierarchických vyšších pozic jsou rozděleny role a funkce, které jsou koordinovány. Jedná se o hierarchickou kulturu, kde plnění úkolů znamená naplnění předepsané role. Lidé jsou dosazováni na základě dovedností a kvalifikace.
- 3) Řízená střela – Nejedná se o orientaci na vztahy, ale na úkoly. Je neosobní a rovnostářská. Od Eiffelové věže se liší použitím, že to, co zaměstnanci dělají, není předem dáno. Zaměstnanci musí sami vyhledávat cestu, využívat informace ze zpětné vazby a experty, aby „řídili střelu“ do cíle.
- 4) Inkubátor – jedná se o sdílení myšlenek a seberealizace zaměstnanců. Autorita je utvářena výhradně z osobních předností jednotlivce a na hierarchii a strukturu můžeme zapomenout. Vytváření nových věcí, inovace a testování myšlenek, to všechno vystihuje inkubátor. Ve firmě si zaměstnanci pomáhají a podporují se.

Trompenaars, v závislosti na charakteristikách národní kultury, předpokládá rozdílný výskyt těchto typů organizační kultury. (Lukášova, 2010, s. 99-102)

Podle mého názoru se u nás ve velkých firmách objevuje typologie Eiffelová věž, jelikož firmy v dnešní době přijímají zaměstnance dle dovedností a kvalifikace. Raději přijmou do firmy někoho, kdo má zkušenosti a praxi než někoho kdo ani jedno nespĺňuje. Dále se objevuje řízená střela ve velkých firmách. Sama jsem pracovala ve velké firmě a můžu z vlastní zkušenosti říct, že jsem musela využívat zpětné vazby od manažerů a plnit úkoly. Naopak v malých firmách se vyskytuje inkubátor a rodina. Všichni v malé firmě jsou si blízcí a pomáhají si, jelikož malé firmy nejsou zaměřeny na hierarchii tak jako velké firmy.

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

Podle autorů T.E. Deal a A.A. Kennedyho je firemní kultura do značné míry ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím. Autoři v souladu s těmito předpoklady identifikovaly čtyři základní typy kultur (kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, kultura procesní a kultura sázky na budoucnost). Základní typy jsou determinovány 1. mírou rizika (aktivity realizované firmou) a za 2. rychlostí zpětné vazby na trhu (aktivity firmy a rychlost odezvy rozhodnutí).

Tabulka 2: Typologie firemní kultury T.E. Deal a A.A. Kennedyho

		MÍRA RIZIKA	
		malá	velká
RYCHLOST ZPĚTNÉ VAZBY	velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“

Zdroj: Nový a kol, 2004, s. 80

1. Kultura tvrdé práce – Firmy preferují rychlou zpětnou vazbu a nízkou míru rizika. Zahrnuje v sobě aktivitu, iniciativu, ale i týmovou práci, která je spojena se zábavou. Jedná se o kulturu společností orientovaných na masového konkurenta, kulturu prodejních organizací. V čem spočívá úspěch těchto organizací? Nekomplikovaná vzájemná spolupráce a teambuilding. Firmy jsou orientovány na zákazníka a jeho potřeby. Prostřednictvím soutěží, her či výročních shromáždění jsou upevňovány vztahy pracovníků, stabilita a motivace. Nevýhoda této kultury spočívá v tom, že zaměstnanci se ztotožňují více s činností

než s firmou (pokud ztratí iluzi a motivaci, nehledají příčinu, ale odcházejí jinnam).

2. Kultura drsných hochů – Kultura pro individualisty, kteří dokážou snášet vysoká rizika, potřebují rychlou zpětnou vazbu, zda jejich aktivity jsou úspěšné. Kultura je zaměřená na „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jako jeho poslední výkon. Příslušníci této skupiny, chtějí být hvězdy, nechtějí být týmoví hráči. Individualisté podstupují vysoké riziko, investují nemalé peníze do kampaní, reklam, financují všelijaké stavební projekty. Nechtějí promarnit svou šanci, která se už nemusí opakovat. Ve vyšším věku jim hrozí tzv. syndrom vyhoření³. Jejich problémem je také vysoká fluktuace.
3. Kultura sázky na budoucnost – vyskytuje se ve firmách, kdy zpětná vazba je velmi pomalá a riziko rozhodování velké. Jsou investovány velké částky peněz, ale než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne, může trvat delší dobu. Správné rozhodnutí je proto velmi důležité. Lidé, kteří jsou v této kultuře, respektují hierarchii, technickou kompetenci, autoritu a jsou schopni pracovat po tlakem. Na rozdíl od kultury drsných hochů, jsou lidé v této kultuře trpěliví a jsou schopni vydržet dlouhodobou nejednoznačnost. Příkladem mohou být naftařské či letecké společnosti, firmy z oblasti jaderného, chemického a farmaceutického průmyslu.
4. Procesní kultura – tato kultura směřuje k byrokracii a je typická pro organizace, které nemají žádnou zpětnou vazbu s nízkým rizikem. Jako příklady se uvádí státní správa, pojišťovny, banky. Je zde uznávaná technická dokonalost, zaměřenost na přesnost a správný postup. Pracovníci mají sklony k přesnosti, jsou ochranářští a opatrní, protože dostávají pomalou zpětnou vazbu. (Nový a kol, 2004, s. 79-82, Lukášová, 2010, s. 104-107)

V dnešní době málo firem odpovídá jednoznačně pouze jednomu typu. Většinou se jedná o mix uvedených typů. Organizace mixují elementy způsobem, který jim vyhovuje a dokážou výkonně fungovat, i když se prostředí mění.

3.4 Typologie L. Pfeiffera a M. Umlaufové

Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 35-43) dělí kulturu do 7 škál kritérií, která jsou nezbytně nutná.

³ „Syndrom vyhoření (burn – out syndrome) – ztráta profesionálního zájmu nebo osobního zaujetí u příslušníka některé z pomáhajících i jiných profesí. Nejčastěji spojeno se ztrátou činnosti a poslání; projevuje se pocity zklamání, hořkostí při hodnocení minulosti; postižený ztrácí zájem o svou práci, spokojuje se s každodenním stereotypem, rutinou, nevidí důvod pro další sebevzdělávání a osobní růst; snaží se pouze přežít, nemá problémy“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 586).

1. Kultura podle výrazných determinantů – mezi nejdůležitější determinanty ovlivňující charakter kultury patří rychlost zpětné vazby na trhu a míra rizikovitosti podnikání. Míru rizikovitosti lze chápat jako intenzitu ohrožení další prosperity neúspěšnosti firmy. Uvádí se např. snížení ceny, nabídka nového produktu, volba distribučního kanálu a technické inovace.
 - Kultura ostrých hochů – jedná se o firmy s rychlou zpětnou vazbou, ale naopak s vysokou mírou rizikovitosti. Jedná se o cestovní kanceláře, reklamní agentury...) Orientace je na individuální výkony, spíše než na týmovou práci. Nezbytným nástrojem je marketing.
 - Kultura přátelských experimentů – typická pro firmu, která produkuje široký sortiment (drobné spotřební zboží, nábytek či průmysl). Díky malé míře ohrožení/rizika a rychlé zpětné vazbě je ideální pro experimentování a inovace.
 - Kultura jízdy na jistotu – vyskytuje se v podnicích, které jsou silně ohrožené potenciálním neúspěchem. Typické rysy pro tuhle kulturu jsou eliminace rizik, prověřování, nechuť k neosvědčeným postupům (letecký průmysl, farmaceutický průmysl, chemický průmysl).
 - Kultura mašliček – rychlost zpětné vazby je malá a riziko je také malé. Jako příklady se uvádí školství a státní správa. Bohužel chybí jak motiv, tak i ohrožení.
2. Kultura podle zaměření – udává směr, kam se firmy snaží nejvíce upínat.
 - Kultura zaměřená na člověka – mezi silné stránky patří dobré vztahy a uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců ve firmě. Pozor se musí dávat na přehnané akcentování zmíněných hodnot.
 - Kultura zaměřená na výsledky člověka – jestliže se objeví déletrvajících pracovní nezdary, vyvstává křehkost téhle kultury. Kultura zaměřená na výsledky hodnotí odborné znalosti a těžce zvládnutelné úkoly, které jsou před jedincem či skupinou.
 - Kultura zaměřená na role – upřednostňuje pravidla, která vedou k respektování norem, procedur a postupů. Kultura je proti improvizaci a pružnosti a bývá dokonce tak průhledná, že ji lze snadno odhadnout.
 - Kultura zaměřená na moc – snaha dosáhnout dominantního postavení nejen u jednotlivců, ale i u firem jako celku. Nese v sobě zárodek nestability a kolapsu při neúspěchu firmy.
3. Kultura podle dominantní orientace ve změně – v dnešní době jsou firmy obklopeny změnami, které jsou čím dál tím rychlejší a intenzivnější.
 - Ochranná kultura – obsahuje v sobě prvky stability a jistoty. Orientace na ponechání způsobu i obsahu dosavadních činností. K její specializaci patří inovace a nízké cenové relace.
 - Akční kultura – usilování o změny způsobu (organizace, inovační procesy...) i obsahu (cílová skupina zákazníků, výrobní program...). Hodně se sází na schopnosti improvizace a využití dostupných možností díky namátkové kontrole.
 - Analytická kultura – Hledání kompromisu za pomoci nových způsobů, jak úspěšně zvládnout všechny činnosti. Obsahuje prvky nenásilného a pomalého přizpůsobení.
4. Kultura podle základních dimenzí – mezi základními dimenze podniku patří: cíle a výsledky, lidi, procesy a struktury. Kulturu dle základních dimenzí můžeme chápat jako kolektivní nastavení, jež odlišuje členy skupiny nebo kategorie lidí od jiných.

Všechny 3 dimenze jsou velmi důležité a je žádoucí, aby každé činnosti byla věnována pozornost.

5. Kultura dle zájmu – je velmi důležité, aby si management uvědomoval, co je pro firmu důležité a co v jaké síle upoutává pozornost většiny zaměstnanců a z jakých důvodů. Předmětem zájmu mohou být například inovace, profit, pověst firmy
6. Kultura dle profilu charakteristik – je třeba si srovnat a ujasnit, které charakteristiky jsou pro firmy důležité. Například jaký je její hlavní předmět činnosti, doplňková činnost, čím disponuje na českém trhu apod.
7. Kultura dle životní fáze podniku – Každá firma si projde určitým stádiem a vývojem. Od zrodu přes dospívání, fázi zralosti a zániku. Rozlišujeme tyto typy:
 - Průkopnická kultura – Zde nastává zrod firmy a určuje se její velikost. Všechno směřuje k prosazení se na trhu.
 - Ustálená kultura – je potřeba zavedení pevné organizační struktury, regulací, pravidel a koordinace. Je nutné prosadit specializaci, standardizaci a funkčnost.
 - Vzájemná kultura – orientace na zákazníka. Kultura je zaměřena na spolupracující prvky, odpovědnost, vzájemné vazby a pochopení. Hledání rovnováhy je dominujícím principem.

Na závěr této kapitoly bych chtěla dodat, že každá typologie firemní kultury je zjednodušená, každá organizace je jiná a většinou je její kultura kombinací několika typů. Dle mého názoru je znalost kulturních typologií velmi dobrá věc, díky které můžeme přemýšlet nad tím, kterou kulturu na pracovišti máme a které kultury bychom chtěli dosáhnout.

4 Diagnostika firemní kultury

V některých případech potřebují manažeři pochopit a poznat obsah firemní kultury, aby provedli důležitá rozhodnutí. Získaná informace pouhým odhadem není postačující a spolehlivá. K zjištění spolehlivých a přesných informací slouží právě diagnostika organizační kultury.

Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 86) specifikují čtyři základní rysy diagnostiky:

1. Cílem je popsání prvků firemní kultury
2. Jde o správné sledování, zjišťování a interpretaci symptomů, kterými se projevují přístupy, hodnoty a představy o firemní kultuře
3. Snaha o nezaujatost a objektivitu

Typické situace, kdy je nutné provést diagnostiku firemní kultury, jsou plánování akvizice, fúze, jiné formy práce, hledání příčiny nízké výkonnosti firmy, řešení problému obtížné implementace zvolené strategie či organizační změny a plánování organizačních změn či vývoj firemní strategie atd... (Lukášová 2010, s. 138)

Důležité je stanovit, čeho se bude diagnostika týkat, jaké organizační prvky budou zahrnuty do diagnostiky a kterých prvků se diagnostika týkat už nebude. Je důležité také určit oblast zkoumání. Jestli se zkoumání bude týkat jen určité části organizace nebo jako celku. Dále stanovíme metody diagnostiky, a to buď kvalitativní či kvantitativní. (Lukášová a Nový, 2004, s. 101)

4.1 Metody diagnostiky

Existují 2 druhy metod diagnostiky firemní kultury, které bychom měli používat současně: kvantitativní a kvalitativní.

Kvalitativní metody

- Cílem je získat důležité informace o zkoumaném jevu, odkrýt a porozumět zkoumanému jevu. Do základních metod můžeme přiřadit pozorování, individuální či skupinový (hloubkový) rozhovor, analýzu dokumentů.
1. Pozorování – cílené a zaměřené vnímání zkoumaného jevu bez zvolených kritérií pozorování. Pozorovatel by měl mít dobré teoretické znalosti, aby zaznamenal všechno podstatné. Jsou 2 typy pozorování: pozorování zúčastněné, kdy pozorovatel se přímo účastní každodenního života lidí v organizaci nebo pozorování nezúčastněné, kdy pozorovatel postupuje obdobně, ale může využívat videokameru či magnetofon. Lze pozorovat i vnější projevy kultury firmy jako jsou artefakty, zvyky, rituály a ceremonie.
 2. (Hloubkový) rozhovor – rozhovor uskutečněný na základě předem připraveného schématu. Tazatel klade volné dotazy směřující například k odhalení organizačních hodnot, norem a představ. Individuálním rozhovorem tazatel získá více informací do hloubky.

3. Skupinový rozhovor – tazatel má předem připravený rámcový scénář, v rámci něhož klade dotazy. Využívání vzájemné interakce a výměny názorů členů ve skupině. Skupinový rozhovor bývá využíván častěji než individuální.
4. Analýza dokumentů – jedná se o nejrůznější psané záznamy, které jsou uchovávány v organizaci (výroční zprávy, záznamy z pohovorů, zápisy z porad). Slouží pro zjištění určitých informací z dokumentů nebo pro poznání znaků firemní kultury.
5. Projektivní metody – respondentovi se předloží podnět (obrázek, popis situace...), který musí dokončit. Podnět musí respondenta nabádat k výpovědím, které pro diagnostiku potřebujeme.

Kvantitativní metody

Obsahují dvě základní metody, a to je dotazování (rozhovor či dotazník) a pozorování.

1. Pozorování – předem připravené záznamové archy s kategoriemi typů projevů a chování.
2. Strukturovaný rozhovor – předem připravené otázky, které musí být kladeny jednotným způsobem.

Tyhle dvě metody jsou pro diagnostiku kultury firmy málo efektivní. Jsou pouze vhodné, pokud se studuje určitá subkultura (např. subkultura vrcholových manažerů) a pokud je zkoumaný soubor méně početný. Nejméně nákladnou metodou jsou dotazníky.

(Lukášová, 2010, s. 142-147)

Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 86) specifikují 3 nástroje diagnostiky:

1. Rozbor dokumentů – statistiky personálního rázu (průměrný věk zaměstnanců, fluktuace, průměrná doba zaměstnání, absence, plány a rozpočty, vnitřní sdělení, kontrolní zprávy apod.), strategie firmy, dokumenty o minulosti firmy, obchodní zprávy, instrukce pro nové zaměstnance.
2. Pozorování – účast na zasedáních, porady, hodnocení stylů práce atd...
3. Dotazování – pomocí různých dotazníkových forem, rozhovory s jednotlivci či skupinami, rozhovory s lidmi, kteří jsou již ve firmě dlouho

Diagnostika firemní kultury by měla být provedena ve fázi přípravy a formulace strategie. Jestliže se diagnostika provede, je možné zjistit, jaké přednosti má firemní kultura a jaká jsou omezení implementovatelnosti. Identifikovat tak můžeme kulturní rizika a potenciál. Diagnostika přináší manažerům důležité informace, které potřebují, ale musí být provedena kvalifikovaně (respektovat všechny zákonitosti) a svědomitě. (Nový a Surynek, 2002, s. 82)

5 Firemní kultura a změna

Každá organizace má svoji firemní kulturu. Jestliže tato kultura není úspěšná, nepodporuje pracovní jednání a mezilidské vztahy, které přispívají ke zvyšování produkce, kvality, spokojenosti zákazníků a obchodních partnerů, stává se brzdou pro firmu k dalšímu vývoji a konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu je potřeba změny firemní kultury, která bývá velmi obtížná, a hlavně potřebuje svůj čas.

Šigut (2004, s. 43) identifikuje dva způsoby formování firemní kultury. První model, kdy pracovníci se pod tlakem snaží vyrovnat neznámým nebezpečím tzv. „trauma“ a druhý model, kdy úspěšné přístupy a pozitivní zkušenosti se zakotví a poté se stávají součástí firemní kultury. Tzv. „otcové zakladatelé“ poskytují impuls k přeměně vnitropodnikových zvyklostí, které jsou již zaběhnuty. Uvádí se jako příklad Tomáš Baťa, který ve své „baťovské kultuře“ dal mnohé principy, které se dodnes dodržují a jsou uznávány (organizační pružnost, investice do vzdělání a sebe-rozvoje, integrace práce...). Obrovskou roli tedy hrají nepochybně hodnoty zakladatelů.

Lze tedy ustavenou firemní kulturu modifikovat? Názory na tento problém popisuje každý autor odlišně, ale v jednom se všichni autoři shodují. Představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců se musí shodovat s představami, přístupy a hodnotami firmy. O kulturu firmy se musí pečovat, pěstovat ji a rozvíjet.

Nesmíme zapomenout, že jasné a srozumitelné vysvětlení smyslu, cíle a přesvědčení, proč je nutné měnit firemní kulturu, je velmi důležité. Přesvědčení zaměstnanců o tom, že nové normy a hodnoty jsou v zájmu celé firmy, je základem pro úspěch kulturní změny v podniku. (Urban, 2014, s. 57)

5.1 Potřeba změny

Následující okolnosti jsou spojeny s úvahou o změně podnikové kultury:

1. Fúze či převzetí firmy.
2. Změna v předmětu podnikání.
3. Změna v postavení.
4. Změna technologie.
5. Výměna ve firmě (generační).
6. Změna velikosti firmy (řadová).
7. Podnik přechází z jedné vývojové etapy do druhé.
8. Vžitá kultura neodpovídá kultuře, kterou chceme.

(Pfeiffer a Umlaufová, 1993, s. 64)

Tento výčet okolností není úplný, je pouze příkladem vlivů, které vyvolávají potřebu změny podnikové kultury.

Vrcholoví manažeři musí být zodpovědní a flexibilní vůči svému podnikání v měnícím se podnikatelském prostředí.

Předtím, než zahájíme proces změny, je nutné se opírat o koncepční a analytické kroky, které probíhají ve spolupráci s personálním útvarem, zaměstnanci, managementem.

1. Analyzovat a vyhodnotit stávající firemní kulturu (pozorování, průzkum, rozhovory).
2. Zmapovat a objasnit slabé a silné stránky firemní kultury.
3. Formulovat základní normy a hodnoty nové firemní kultury.
4. Promítnout novou organizační kulturu do nástroje personálního řízení (odměňování, hodnocení a řízení výkonu).
5. Nácvič manažerských dovedností.
6. Vysvětlit význam nových hodnot a norem.

(Šigut, 2004, s.44)

Ke změnám firemní kultury by nemělo dojít bezdůvodně, předpokladem provádění změn by měly být slabé stránky. Změny firemní kultury mohou vyvolat nečekané následky, na které nemusíme být připraveni a musíme odstranit bariéry, které brání vytváření nové firemní kultury. A hlavně si pamatovat, že změna vyžaduje čas.

5.2 Modely kulturní změny

Brooks (2003, s 220 cit. dle Cummings a Huse,1989) tvrdí „*kulturní změna může nastat, jsou-li v účinnosti následující nezbytné předpoklady: jasná strategická představa, věrnost nejvyššímu řízení; symbolické vedení; podporující organizační změny a měnící se organizační členstvo.*“

Schein (1985, str. 95) tvrdí „*základní je pochopit, jak je existující kultura podporována před tím, než může být změněna.*“

Scheinův model ukazuje, jak firmy přeměňují předpoklady na hodnoty a sdělují vlastní kulturu.

Uttal (1983, s. 107) píše, že časový rámec pro změnu firemní kultury je od 6-15 let a jiní autoři naivně tvrdí, že změna může být i jeden rok.

Dle Brookse (2003, s. 229) jestliže si chce organizace zachovat svoji dynamičnost, je řízení kulturní změny velmi důležité.

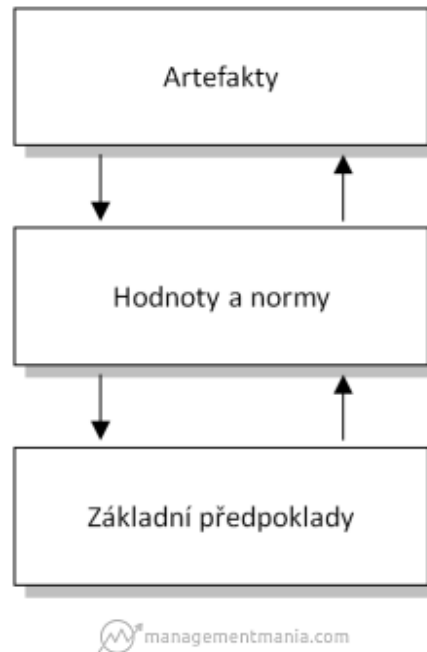
Brooks (2003) se ve své knize podrobně zaměřuje na model Pettigrew (1990), který obsahuje 7 důvodů, proč je obtížné změnit firemní kulturu.

1. Úrovně – kultura existuje na řadě úrovní. Při zavádění a prosazování změny je důležité si pamatovat, že změna musí být přijatelná pro všechny zaměstnance.
 - Artefakty – zahrnuje kulturní jevy, které člověk vidí, vnímá, cítí a slyší. Jsou nejvíce patrné a viditelné. Např. výrobky, produkty, technologie apod.

- Hodnoty a normy – střední úroveň. Zahrnují pod sebou hodnoty, přesvědčení, normy, kterým se zaměstnanci v organizaci učí a odráží něčí původní přesvědčení a hodnoty.
- Základní předpoklady – patří zde neuvědomované myšlenky a názory (zafixované představy o fungování reality).

Viz obrázek č.2.

Obrázek 2: Úrovně organizační kultury



Zdroj: Lukášová a Nový 2004, s. 27 podle Scheina 1992, s. 29)

2. Všudypřítomnost – kultura je hluboká i široká a zahrnuje všechnu organizační činnost. Panuje nesoulad mezi vžitou kulturou organizace.
3. Implicitnost – je velmi obtížné měnit věci, které jsou implicitně částí chování a myšlení lidí.
4. Socializace – kultura je socializovaná, jelikož má kořeny v historii. Je těžké změnit kulturu, která lpí na starých způsobech rozhodování či jednání. Snaha je doprovázena nedůvěrou, odmítáním a odporem.
5. Političnost – kultura rozděluje moc v organizaci, kdy určité skupiny mají zájem o to, aby panující kulturní chování a názory zůstaly tak, jak jsou.
6. Pluralita – organizace mají více než jednu kulturu nebo pluralitní kulturu. Objevují se rozdílné skupinové chování a zvyky, více subkultur.
7. Vzájemná souvislost – je těžké měnit kulturu, která je propojená se všemi činnostmi, lidmi, strukturou, systémy a procesy ve firmě.

5.3 Nástroje změny firemní kultury

Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 75-77) dělí nástroje změny firemní kultury na přímé a nepřímé.

- Přímé nástroje – lze sledovat jejich dopad použití poměrně spolehlivě a mají podobu zřetelně vymezené akce. Rychlost dostavení změny je vyšší, ale neznamená to, že by přinesla lepší výsledky než nástroje nepřímé. Přímými nástroji jsou např. tvorba příjemného pracovního prostředí, změna způsobů přidělování zdrojů, změna v organizační struktuře, změna řídicích procesů, personální změna, výcvik a vzdělání.
- Nepřímé nástroje – vliv se projevuje zprostředkovaně s delším horizontem. Jejich používání nám může přinést silné efekty. Do nepřímých nástrojů patří např. vedení spolupracovníků, osobní příklady, counselling, změna způsobu komunikace, cílený rozvoj, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury.

Trvalý příklad managementu a neustálá pozitivní a negativní zpětná vazba je velmi důležitá. Díky ní se snižuje šance, aby se zaměstnanci vraceli zpátky ke staré firemní kultuře.

Důležité je také určení strategie firmy jako nástroje změny firemní kultury. Strategie by měla být jednoznačná, srozumitelná a také udržitelná. Organizace by měla vědět přesně proč a kam směřovat. Pokud firmy nedokážou jasně určit, čeho chtějí dosáhnout v budoucnu, pak v reálném životě toho dosáhnou s těžší. Proces změny je záležitost na dlouhou dobu a častokrát trvá i několik let. Pokud firmy nemají stanovenou udržitelnou strategii, nemůže být změna z hlediska časového dokončena. (Lukášová a Nový, 2004, s. 115)

Dalším důležitým nástrojem změny je formulace očekávání. Majitelé firmy a manažeři by měli znát, co od svých zaměstnanců očekávají. Jaké osobnostní charakteristiky či odbornou kvalitu chtějí. Firmy mohou využívat všelijaké nástroje, mezi ně patří různé rituály ve styku se zaměstnanci firmy. Mezi svobodné nástroje můžeme zařadit například personální pohovory ohledně kariérního růstu, hodnocení spolupracovníků, spokojenost v práci apod. Větším organizacím se doporučuje vytvořit dokument, kde by byly obsaženy všechny požadavky, normy chování zaměstnanců či jiných členů firmy. Těmto dokumentům se také říká etický kodex. (Svoboda, 2003, s. 47)

Tureckiová definuje charakteristiku firemní kultury jako „*Firemní kulturou rozumíme soubor základních a rozhodujících představ, hodnot a norem chování, které se v předchozím vývoji osvědčily, jsou sdíleny příslušníky organizace a považovány jimi za obecně platné. Od zaměstnanců (včetně nových) se očekává, že budou tyto hodnoty nejen respektovat a jednat v souladu s nimi, ale že je budou dále rozšiřovat pomocí prostředků firemní kultury.*“ (Tureckiová, 2004, s. 134)

Zásady úspěšnosti změny firemní kultury dle Urbana (2014, s. 58-58)

1. Činy hovoří hlasitěji než slova. Proto ve firmě kodexy a psaná pravidla nestačí, i když v sobě zahrnují důležitá pravidla, podniková desatera a pracovní řády. Manažeři jsou pro zaměstnance „vzory“ tzv. nositeli modelových rolí. Zaměstnanci k nim vzhlíží a pozorují jejich chování, vyvozují konečné závěry, které se týkají hodnot, kterými se následně řídí a přejímají je.
2. Zaměření na manažerské činnosti. Manažeři jsou důležitým prvkem změny firemní kultury jelikož tvoří organizační hodnoty firmy. Zaměstnanci vzhlíží ke svým nadřízeným a věnují jim svou pozornost.
3. Dlouhodobý proces firemní kultury. Důležité je dávat jasně a trvalo najevo hodnoty a normy v nově vytvořené firemní kultuře vztahující se k výrobě, kvalitě, inovaci a vstřícnosti.
4. Okamžiky pravdy. Je důležité přijmout i obtížné, nepříjemné rozhodnutí a nebát se toho. Jelikož všechno zlé je k něčemu dobré a chyby nás mohou posunout dále.
5. Nástroje řízení lidí. Nové hodnoty je nutné promítnout a rozšířit do všech oblastí řízení zaměstnanců (přijímání, odměňování, hodnocení a povyšování). Základem formování nové firemní kultury je, aby zaměstnanci byli dobře odměněni.
Pokud chtějí manažeři změnit firemní kulturu, musí změnit i systém povyšování a odměňování.

Pfeiffer a Umlaufová (1993, s. 70) dodávají, že aby mohlo dojít ke změně firemní kultury, musí podnik procházet těmito fázemi:

1. Rozmrazování – rozmrazování firemní kultury, která je již vžitá, zpochybnění nežádoucích a sdílených představ, hodnot a přístupů, boj proti setrvačnosti.
2. Tříbení – uvědomit si souvislosti, vazby, šance, nebezpečí a tříbit postoje a zájmy.
3. Ovlivňování – odbourání všeho, co není žádoucí pro firemní kulturu a posílit vše, co je žádoucí, eliminovat vše, co nás brzdí.
4. Sladňování – posilovat a utužovat vazby, které spojují hodnoty, přístupy a představy.
5. Rozvíjení – představ, přístupů a hodnot organizace, provádět posuny a korekce žádoucí pro organizaci.
6. Čas – kultura nese dlouhodobý proces, kdy změna trvá měsíce i roky.
4-6 měsíců je počáteční období nadšení pro změnu, kdy je změně věnována nejvyšší pozornost.
3-5 měsíců je období skepse, zklamání kvůli pomalé změně, která nepřichází hned. Zde je největší nebezpečí, protože je možné, že se atmosféra vrátí zpátky do původního stavu.
1 rok a déle dochází k trvalejší a plynulé změně organizace. Nese poznání, užitečnost a radost.

6 Národní kultura

Je nutné respektovat a pochopit vzájemné kulturní rozdíly, protože právě z nich vyplývají rozdíly v chování, postojích, hodnotách a praktikách. Manažeři a vedoucí by měli respektovat a vycházet ze znalostí národních kultur, jelikož to je právě předpoklad úspěchu mezinárodních firem.

Myšlení a jednání lidí je ovlivněno širším sociálním a kulturním klimatem, ve kterém firmy působí. Národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které ovlivňují charakter člověka, dokonce i podobu firmy. Národní kultura byla vyvinuta v průběhu historie velkým množstvím lidí, kteří se narodili nebo cítí jako příslušníci daného národa. Pravidla, normy, hodnoty, eticko-morální systémy se podílí na vnímání okolního světa. (Nový a Machl, 2005, s. 92)

Lidé vstupující do firmy jsou „nastavení“ podle kulturních vzorců národní kultury, které pak bývají přebíjeny normami, hodnotami a vzorci chování, které vyplývají z organizační kultury. V národní kultuře se může objevovat více různých firemních kultur, protože národní a firemní kultura se navzájem neovlivňují (firemní kultura bývá na národní kultuře nezávislá). (Tureckiová, 2004, s. 150-151)

Proto abychom pochopili firemní kulturu organizace působící v mezinárodním prostředí, je dle mého názoru důležité znát klíčové odlišnosti národních kultur. Díky těmto rozdílům můžeme pochopit a porozumět úspěchu podnikatelské činnosti.

Znalost odlišností národních kultur nám umožňuje:

- Odhalení a zmírnění kulturních rizik (akvizicí a fúzí).
- Zvládnutí kulturních rozdílů projevujících se při řízení společností.
- Pochopení myšlení příslušníků jiných zemí.
- Být lepší v komunikaci se zákazníky či obchodními partnery z jiných zemí.
- Zvážení aplikací manažerských teorií/metod, které pocházejí z odlišného kulturního kontextu
(Lukášová, 2002, s. 13)

Chtěla bych zde dále uvést kulturní dimenze, které poukazují na kulturní odlišnosti dle známého odborníka Geerta Hofstedeho. Kulturní dimenze, které vycházejí z diferencovaného pohledu na život, ovlivňující podnikání a práci.

1. Krátkodobá, resp. dlouhodobá orientace – na současnost a nedávnou historii jsou orientovány kultury krátkodobé. Lidé v této společnosti nekladou vůbec důraz na plánování, které je dlouhodobé, ale spíše dávají přednost nejbližším výsledkům svého jednání. Manažeři se rozhodují dle krátkodobých perspektiv a kladou důraz na výsledky v následujícím měsíci/čtvrtletí. Společnosti, které jsou dlouhodobě orientovány, jsou na rozdíl od krátkodobé orientace více ochotny provádět činnosti, které přinášejí efekt až v delším časovém horizontu. Např. investují do budování potencionálních sítí. U zaměstnanců se

projevuje znalost, sebekázeň, vytrvalost, houževnatost, které je vedou k dosahování dlouhodobých cílů.

2. Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě – Lidé, kteří žijí v zemích, kde panuje hrůza z pravidel a nízká snaha vyhnout se riziku, většinou dokážou zvládat řadu různých situací bez pravidel, a dokonce jsou na to i hrdí. Naopak lidé, kteří mají velkou snahu vyhnout se riziku, vše plánují. Vyhýbají se nejistotě, existují předpisy, množství formálních zákoníků, opatření a předpisů, které se týkají práce.
3. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot – Kultyury femininní dávají přednost volnému času před penězi, pracují proto, aby mohli žít. Role ženy a muže se překrývají. Organizace bývá orientována na sociální vztahy více než na výkon. V maskulinních společnostech je vymezen rozdíl mezi rolí ženy a muže. Od muže je očekáván výkon, úspěch a materiální hodnoty. Naopak žena by měla být solidární, měla by mít zájem o kulturnost a kvalitu života. V maskulinní společnosti panuje agresivita a rozhodnost, žijí, aby mohli pracovat.
4. Vzdálenost mocenských pozic – Společnosti, které jsou orientovány na vzdálenost mocenských pozic, mají velmi špičatou hierarchickou strukturu. Mezi vrcholem a základnou jsou hodně velké rozdíly v platu. Manuální práce bývá nedoceňována. Více ceněná je kvalifikovaná práce oproti nekvalifikované práci v kanceláři.
5. Míra individualismu, resp. kolektivismu – Kolektivismus – vztah zaměstnance a zaměstnavatele často připomíná rodinný vztah. Od zaměstnance je očekávána loajalita a uctívání hodnot., Individualistické společnosti kladou důraz na jednotlivce, svobodu, nezávislost a odpovědnost. Jestliže někdo nabídne lepší práci nebo lépe placené místo, většinou neváhají a firmu opustí.

(Nový a Machl, 2003, s. 24)

6.1 Česká firemní kultura

Důvodem pro představení české firemní kultury v této části práce je skutečnost, že v praktické části budu provádět diagnostiku české a vietnamské firemní kultury. Ačkoli je národ nějak specifikován z hlediska kultury, jedná se o průměrné vlastnosti a zdaleka nevyprávějí přesně o každém jedinci. Proto ani v praktické části nebude naším cílem zjištěné charakteristiky pracovní kultury v českých a vietnamských podnicích zobecňovat.

6.1.1 Český charakter

Dle Průchy (2004, s. 138) jsou vlastnosti Čechů:

mají rádi klid, ale dokáží být i stateční, když je třeba bojovat. Čech dlouho nevydrží být u nějaké práce a snadno se pro všechno nadchne. Je iniciativní, ale také nedůsledný.

Špatné vlastnosti:

- Nevytrvalost, přehánění, těkavost.
- Chybí odvaha.

- Chybí národní hrdost.
- Rezignace před velkými národy.
- Alkoholismus.

Dobré vlastnosti:

- Čipernost, podnikavost.
- Nadšení na začátku.
- Schopnost velkých myšlenek.
- Myšlení „selským rozumem“.
- Smysl pro humor.

6.1.2 Češi a pracovní prostředí

Doktor Dittman, který je ředitelem velké společnosti Horton International, ohodnotil Čechy takhle:

- Rychle se přizpůsobují a adaptují na nové pracovní podmínky.
- Rychle se učí novým věcem a postupům v práci.
- Obtížně řiditelní (špatně uznávají někoho kdo zastává nějakou vyšší funkci).
- Nedokážou prosadit své nápady.
- Soustředí se na technickou stránku problému než na přípravu argumentů.

(Žena a život, č. 24, 2002)

Podle Nového a Machla (2007, s. 24) jsou Češi:

- Lhostejní a jsou rádi nad věcí.
- Rádi improvizují.
- Málo plánují a nedodrží plány.
- Chybí jim pečlivost a důslednost.
- Rychle se učí novým věcem.

Profesor Ivan Nový na základě mezinárodních dotazníků provedl u stovky manažerů empirický výzkum, který mu umožnil popsat firemní kulturu České republiky podle 5 ti Hofstedeho kulturních dimenzí.

1. Krátkodobá, resp., dlouhodobá orientace – Kultura české republiky se řadí mezi krátkodobou orientaci. Přisuzuje se velký význam momentální stabilitě. Lidé dosahují této stability pomocí hromadění materiálních statků. Vedoucí pracovníci preferují a zaměřují se na rychlý a bezprostřední zisk, a naopak o dlouhodobé a neziskové investice jeví nezájem. Pracovníkům chybí komplexnější uvažování o funkcích manažera, úkolech a práci.
2. Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě – Český národ uznává a respektuje předpisy a nařízení, jelikož dokáže využít jejich rozporuplnost ke svému prospěchu. Naopak je Čechům dokonalost a přesnost úplně cizí. Řídí se intuicí a selským rozumem.
3. Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot – Český národ patří mezi maskulinní hodnoty. Pramení z tradiční české rodiny, kdy je muž hlavou a živi- telem rodiny a žena musí pečovat o rodinu a děti. Žena děti bere na prvním

- místě a upřednostňuje je před svojí kariérou. Důležitá je síla a průbojnost, pokud podnikáme, tento znak však ale není charakteristickou ženskou vlastností.
4. Vzdálenost mocenských pozic-v řadě českých podniků se můžeme setkat spíše s mocenskými ambicemi řídit pracovníky než s kooperací a komunikací. Vedoucí pracovníci stojí za názorem, že pracovníci musejí být řízeni, jelikož se neumí rozhodovat a jsou nezodpovědní, mají odpor vůči změně a neradi riskují. Jako hlavní charakteristika Čechů je podceňování významu účasti zaměstnanců na rozhodovacích/řídících procesech. Zde nám vyplývá, že manažeři v Česku dávají přednost hierarchické struktuře řídicích vztahů a své zaměstnance rádi mají pod svou kontrolou.
 5. Míra individualismu, resp. kolektivismu-U Čechů je typický jak kolektivismus (důraz na dobré pracovní podmínky a jistota zaměstnání) tak i individualismus. (důraz na dobrodružnost a rozmanitost). Proto nelze jednoznačně přiřadit, do jaké dimenze patří.
(Nový, 1996, s. 54–71)

Neméně zajímavé výsledky jsou z personální agentury Crafton Recruitment. K 45 % českých firem považuje atmosféru a firemní kulturu na pracovišti za základ spokojenosti. Čeští manažeři se inspirojí u zahraničních společností, jelikož zahraniční společnosti jsou důslednější a zkušenější. Až 70 % zahraničních a mezinárodních firem, které operují v České republice, si zakládá na firemní kultuře. Nespokojení zaměstnanci a vysoká fluktuace mohou mít fatální následky pro společnost. Nefunkční firemní kultura má za následky nevykonnost zaměstnanců. Zaměstnanci buď nekomunikují, bojí se náročných úkolů nebo dokonce pracují pod velkým stresem. Naopak pokud je ve firmě pozitivní firemní kultura, zaměstnanec pracuje rychle, uvolněně, produktivně a není ve stresu.

Vyplývá to z šetření personální agentury Crafton Recruitment mezi stovkou českých firem, kde bylo zjištěno, že české firmy nekladou takový důraz na spokojenost zaměstnanců. Objevuje se fluktuace, nízká otevřenost managementu vůči zaměstnancům, stres, nedůvěra. Zatímco zahraniční firmy si uvědomují, že pozitivní ekonomický efekt přináší spokojení zaměstnanci ve firmě. České firmy kladou důraz na „měkké dovednosti“, kdy požadují schopnost dobře komunikovat, umět řešit krizové situace, flexibilitu, emoční inteligenci. Až polovina českých zaměstnavatelů používají behaviorální a hodnotový nábor či psychometrické testování. České firmy v dnešní době dokonce vnímají oblékání jako důležitý prvek. Některé firmy dokonce upřednostňují společenský oděv. (idnes, 2015)

6.2 Vietnamská firemní kultura

Vietnamská firemní kultura a tradice pochází z východních náboženství a filozofie. Vietnamské obyčeje vychází z buddhismu a české naopak z křesťanství. Odlišnosti můžeme pozorovat i u postavení rodiny, vztahů, štědrosti apod. I když je rodina systémem společný všem komunitám, v závislosti na kultuře tato jednotka nabývá různých forem, tvarů a specifik... Jak jsem již uvedla u popisu české kultury, také v případě níže uvedených charakteristik vietnamské kultury se jedná o průměrné vlastnosti a nevypovídají přesně o každém jedinci.

6.2.1 Vietnamský charakter

Vietnamci jsou:

- Skromní a nechybí jim podnikavost.
- Jsou nenápadní.
- Nepřipouštějí si moc lidí k tělu. Jsou více uzavření.
- Kladou důraz na vzdělání a náboženství, tradice.
(www.chování.eu)
- Jsou hodně pracovití, ale nikdy nejsou spokojení.
- Chytrost a kreativita jim nechybí v krátkodobém horizontu, ale v delším časovém horizontu kreativita a chytrost stagnuje.
- Jsou vynalézaví, ale nedávají příliš pozor na konečné zpracování výrobku.
- Jsou chápaví, chytří a studují hlavně kvůli rodině než kvůli sobě.
- Utrácejí za zbytečnosti.
(<https://vietnamnet.vn>)

Dle stránky vietnamisa jsou Vietnamci také:

- Srdeční, dobře naladění lidé.
- Jsou to optimističtí lidé.
- Rodina je pro ně na prvním místě.
(<https://www.vietnamisa.cz>)

Dále bych chtěla uvést 10 dobrých a 10 špatných vlastností Vietnamců dle pana Dao Van Binh:

Tabulka 3: Srovnávací tab. dobrých a špatných vlastností Vietnamců.

Dobré vlastnosti:	Špatné vlastnosti:
Jsou chytří.	Mají ve zvyku všude chodit pozdě.
Rádi se učí novým věcem.	Nemluví na rovinu.
Vydrží všechny překážky.	Rádi se pletou do věcí někoho jiného.
Ochraňují svoji rodinu. Rodina je pro ně všechno.	Chybí jim disciplína.
Naslouchají ostatním.	Nemají zodpovědnost.

Jsou rádi šéfové, neradi pracují pod někým.	Mají rádi uzavřenost.
Pečují o sebe a jí zdravě.	Jsou přísní vůči dětem.
Studium je pro ně důležité.	Chtějí mít poslední slovo.
Vyptávají se, když něčemu nerozumí.	Jedná se o tvrdohlavý národ.
Kladou důraz na náboženství.	Rádi se straní a jsou nenápadní.

Zdroj: <http://gochnosantruong.com/>. Citováno 15.2.2020

Podle Broučka (2003, s. 20) jsou Vietnamci dobří obchodníci a jejich hlavními cíli je:

- Uživít rodinu na dobré úrovni.
- Postarat se o rodiče a příbuzné ve Vietnamu.
- Finančně zabezpečit děti.

Vietnamci mají obchodování v genech. Není pravidlem, že bychom se s těmito obchodníky potkali ve větších městech. Vietnamci od 90.let začali působit v sektoru prodeje občerstvení, potravin, předkladatelských a zprostředkovatelských služeb.

Vietnamci patří mezi nejhrouževnatější a nejpracovitější národy světa. Práce je pro ně důležitá a pokud někdo nevstane brzo ráno do práce, je považován za těžce nemocného člověka.

Vietnamci jsou známí tím, že tvrdě pracují, rychle se učí a jsou disciplinovaní. Čas a náklady na zaškolení nového pracovníka není tak nákladný jako v jiných zemích. Každý zaměstnanec dostává nárok na 1 den volna v týdnu. Většina vietnamských podniků vyplácí 13. plat před novým lunárním rokem⁴.

Uvedme si kulturní dimenze asijských zemí dle Hofstedeho (2004, s. 53). Podle mě opravdu to sedí na Vietnamskou kulturu a sama to můžu potvrdit.

- 1) Krátkodobá, resp., dlouhodobá orientace-Dlouhodobá orientace se vyskytuje v asijských státech. Patří tam četnost, otevřenost, vytrvalost, snaha pracovat a odpovědnost. Klade se velký výraz na budoucnost. Špatná stránka je to, že nedávají důraz na minulost/současnost.
- 2) Velká, resp. malá snaha vyhnout se riziku a nejistotě – Asie patří do zemí s nízkým vyhýbáním se nejistotě. Pravidla jsou zaváděna v případě nutnosti, jelikož

⁴„Lunární rok odpovídá hodně přibližně roku solárnímu a má 12 měsíců. 12 měsíců (měsíčních cyklů) má celkem 354 dní, rok jich má však 365,25 dní. Lunární rok je tedy kratší než solární. Tento rozdíl více než 11 dní způsobuje posun začátku roku vždy o přibližně 11 dní dopředu. Proto v lunárním kalendáři neexistují „zimní měsíce“ nebo „letní měsíce“; každý měsíc se v průběhu doby může ocitnout v libovolném ročním období.“ (Wikipedie)

tam panuje strach z formálních pravidel. Občané nenesí u sebe průkaz totožnosti, aby nemohli být identifikováni. Víra jím pomáhá čelit a vyhýbat se nejistotě (budhistické země).

- 3) Převaha maskulinních, resp. femininních hodnot – Asijské státy patří spíše do femininních hodnot. Ve femininní společnosti lidé pracují, aby mohli žít a usilují o svůj blahobyt. Muži přikládají význam pracovnímu postupu a výdělku, zatímco ženy dobrým vztahům se spolupracovníky a nadřízenými.
- 4) Vzdálenost mocenských pozic – vysoké hodnoty vzdálenosti moci se objevují v asijských zemích, kdy rodiče mají obrovskou autoritu a úctu vůči starším lidem a také rodičům. Často rodiče plánují život svému dítěti, ale dítě nijak neodporuje.
- 5) Míra individualismu, resp. kolektivismu – S nízkým důrazem na individualismus se můžeme setkat v zemích Asie, kde se udržuje soulad se sociálním okolím, do kterého patří také rodina. V kolektivistické kultuře je hlavní rodina. U členů se považuje za samozřejmost, že se zúčastní narozeninových akcí, svateb, pohřbů apod. Na jedince ze skupiny jsou kladeny různé povinnosti a je nutné, aby v nich obstál.

V následující tabulce 4 uvádíme porovnání české a vietnamské kultury na základě Hofstedeho kulturních dimenzí popsaných výše. Jak můžeme vysledovat, téměř u všech položek jsou tyto dvě kultury situovány na opačných pólech.

Tabulka 4: Srovnávací tabulka dle Hofstedeho kritérií pro českou versus vietnamskou kulturu.

Češi:	Vietnamci:
1. Krátkodobá orientace.	1. Dlouhodobá orientace.
2. Velká vyhýbavost vůči nejistotě. Respektování předpisů a nařízení.	2. Nízká vyhýbavost k nejistotě. Pravidla jsou zaváděna v případě nutnosti.
3. Maskulinní hodnoty – Muž je hlavou rodiny a žena pečovatelka o děti doma. Žena bere děti na prvním místě a upřednostňuje je před svou kariérou.	3. Femininní hodnoty – lidé pracují, aby mohli žít, usilování o blahobyt. Muži jsou orientováni na postup a výdělek, zatímco ženy na dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými.
4. Nízká mocenská vzdálenost. V kultuře, kde se vyskytuje nízká mocenská vzdálenost, lidé věří, že by měl rozhodovat kdokoliv, kdo má více informací než oni. Např. pracovníci jsou řízeni vedoucími.	4. Vysoké hodnoty vzdálenosti moci. Rodiče plánují život svému dítěti.
5. Individualismus i kolektivismus.	5. Nízký důraz na individualismus. Spíše kolektivismus.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 Firemní kultura v praxi

Metody průzkumu firemní kultury jsem použila dotazníkové šetření a rozhovor. Metody jsem zvolila z důvodu teoretické části „diagnostika firemní kultury“. Jako první budu popisovat charakteristiku oslovených firem, dále bude následovat rozhovor s vedoucími zaměstnanci. Rozhovory se uskutečnily pouze 2, z důvodu vyhlášení nouzového stavu v České republice. Rozhovor měl za cíl potvrdit či také vyvrátit zjištění z Hofstedeho kritérií. Sumarizuji také hlavní poznatky z rozhovoru. A jako poslední bude následovat výzkum oslovených firem a rozbor dotazníků. Každou otázku jsem se snažila přeformulovat srozumitelně a jasně. Nabídkou odpovědí jsem se pokusila pokrýt všechny možnosti, které by zaměstnanci mohli zvolit.

7.1 Cíle praktické části a výzkumné otázky

Cílem praktické části je průzkum firemních kultur v několika firmách v oblasti pohostinství v českém a vietnamském prostředí.

Výzkumné otázky:

- V jakých ohledech se liší česká a vietnamská firemní kultura?
- Koresponduje česká firemní kultura s teorií profesora Ivana Nového?
- Kde se můžeme setkat s hierarchickou strukturou a pro koho je typická?
- Do jaké typologie dle Charlese Handyho obě firemní kultury můžeme přiřadit?
- Jsou Vietnamci více pracovití než Češi, nebo je to naopak?

Na konci bakalářské práce se pokusím zodpovědět všechny uvedené otázky.

7.2 Charakteristika všech oslovených firem

Šatlava

Vlastníkem restaurací Šatlava je společnost 3E PROJEKT, a.s., která vznikla v roce 1998 fúzí několika firem. Zaměřuje se hlavně na provozování gastronomických zařízení zcela unikátního typu či franšízing. Společnost 3E PROJEKT, a.s. má pobočky v Ostravě a v Praze s 200 zaměstnanci. Momentálně má 11 poboček z toho jsou 2 pobočky v Praze a dalších zbylých 9 v Ostravě.

Kovárna

Kovárna je malá restaurace v Ostravě s 11 zaměstnanci, která patří pod provozovnu STARTONIC group Ostrava. Společnost STARTONIC group působí v oboru gastronomie již více než 15 let.

Kutit restaurace

Malá rodinná asijská restaurace je umístěna v Klíčanech se 4 zaměstnanci. Otevřena je teprve přes rok, ale i tak si našla své nadšence a pravidelné zákazníky.

Hung 's Asian restaurant

Asijská restaurace s 10 zaměstnanci se sídlem ve Frýdku Místku. V oblasti gastronomie působí skoro 3 roky. Milovníci sushi si tuhle restauraci oblíbí.

Rong Vang

Restaurace je umístěna v centru Ostravy skoro se 30 zaměstnanci. Restaurace už funguje přes 10 let a je velmi známá.

7.3 Rozhovory s vedoucími zaměstnanci

Na začátek bych chtěla uvést, že se uskutečnily pouze 2 rozhovory s vedoucími zaměstnanci z důsledku vyhlášení nouzového stavu ČR. Cílem rozhovorů bylo mimo jiné zjistit kulturní odlišnosti firemních kultur dle odborníka Geerta Hofstedeho.

Rozhovor s manažerem Šatlavy

1) Jak dlouho se pohybujete v tomhle oboru?

V tomhle oboru se pohybuji přes 6 let.

2) Kolikrát týdně pracujete?

Pracuji 5x týdně, ale pokud je třeba, tak pracuji i celý týden. Mám na starost vedení týmu, zajištění celého chodu restaurace, zajišťování objednávek, odpovědnost za vzhled restaurace a kvality služeb, vyhodnocování výsledku restaurace a návrhy na zlepšení.

3) Máte v plánu nějak zlepšit restauraci? Nebo nějaké jiné cíle?

Momentálně máme 11 poboček a snažíme se otevřít další.

4) Jaký máte názor na přesčas?

Pokud se nestíhá, tak se u nás musí jet přesčas. U nás za práci přesčas zaměstnanci dostávají buď náhradní volno anebo příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

5) Jaký je Váš názor na temperament Čechů a Vietnamců?

Vietnamci jsou více pracovití, makají nonstop, 7 dní v týdnu. Když se podívám na vašeho tatínka, tak klobouček dolů, od rána do pozdě večer furt v práci. My Češi zase jsme více společenští, držíme se nějakých těch pravidel.

6) V čem spočívá rozdíl podle Vás v české a vietnamské firemní kultuře?

Česká firemní kultura má více pravidel a je přísnější. U nás v práci máme základní pravidla obsluhy, která musí každý zaměstnanec dodržovat. Například pracovní oblečení si obsluha obléká při otevření střediska, oblečení musí být

čisté a udržované, reprezentuje to náš podnik. Do 20 ti vteřin musí obsluha navázat s hostem první kontakt, po sklizení se zeptáme hosta, zda byl s jídlem spokojený a také mu nabízíme dezert či kávu, při odchodu hosta se s ním rozloučíme a poděkujeme mu za návštěvu, během provozu musí obsluha doplňovat nápoje do lednic a dbá se na pořádek na pracovišti. Naopak když vejdem do vietnamské restaurace, můžeme si všimnout, že nenosí pracovní oblečení, nebo nosí jenom zástěru. Nemají tolik pravidel jako my.

7) Jakým způsobem jsou cíle, mise a vize společnosti předávány zaměstnancům?

Na konci měsíce máme vyhodnocení výsledků restaurace a návrhy na zlepšení. Při tomto meetingu se také vyjasní cíle a postupy na další měsíc.

8) Jakým způsobem probíhá přijímání zaměstnanců?

Tvorba seznamu vhodných uchazečů na dané pracovní místo. Uchazeči projdou předvýběrem a poté nastává ta nejdůležitější část, a to obsazování volných pracovních míst. Je důležité vybrat uchazeče, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazeného místa, ale i přispěje k vytváření zdravých lidských vztahů na pracovišti.

9) Jak je ve Vaší firmě řízená firemní kultura?

Naše společnost je zaměřena na péči o klienta. Zakládáme si na dobrých vztazích jak s klienty, tak i se zaměstnanci.

10) Kladete ve Vaší firmě důraz na plánování?

Ano, plánování je velice důležité.

11) Byla velká investice do restaurace?

Šatlava je provozována formou franšizingové spolupráce.

12) Jak řešíte svoje problémy v restauraci?

Pokud se jedná o problém mezi zaměstnanci, tak řešíme formou diskuze a meetingu. Pokud se jedná o klienta, tak je důležité dávat klientovi doplňující otázky, tím vzbudíte dojem, že máte zájem jeho problém vyřešit. Poté naslouchat, opakujte klientovi nejdůležitější body, abyste ho ujistili, že ho dobře chápete. Čím více informací získáte, tím lépe vyřešíte daný problém.

13) Je Vám v pracovním prostředí bližší kolektivismus nebo individualismus?

Kolektivismus.

Rozhovor s vedoucím asijské restaurace Hung 's Asian restaurant

1) Jak dlouho už se pohybujete v tomhle oboru?

V tomhle oboru se pohybuji už od svých 19let až doteď. 5 let jsem už v tomhle oboru a baví mě to stále víc a víc. Umím si představit, že bych do důchodu pracoval v tomhle oboru. Měli bychom dělat, co nás baví.

2) Kolikrát týdně pracujete?

Já pracuji 6x týdně, a 1x týdně mám volno. Když nejsem zrovna v práci, tak všechno řeší druhý vedoucí, což je moje starší sestra. Samozřejmě ale když se něco děje, tak jsem na příjmu furt. Jsem schopný ještě řešit vše ten den a hned přijet.

3) Máte v plánu nějak zlepšit restauraci? Nebo nějaké jiné cíle?

Mám hodně cílů. Jsou to cíle, které bych chtěl uskutečnit během 2-3 let. A čím bych chtěl začít, tak je si otevřít další pobočku, která bude lepší, hezčí.

4) Jaký máte názor na přesčas?

Nemělo by se, každý by měl mít svůj klid. Není zase ale na škodu pracovat občas přesčas.

5) Jaký je Váš názor na temperament Čechů a Vietnamců?

Vietnavec do toho dá všechno a chce, aby to fungovalo. Čech zase je zaměstnaný a dělá své věci a poslouchá nadřízeného a tím končí jeho starosti. Ale jsou i typy lidí, kteří jsou do té práce zapálení a dají do toho všechno.

6) V čem spočívá rozdíl podle Vás v české a vietnamské firemní kultuře?

Podle mě v české kuchyni je to na princip tak, že je nadřízený a ten má pod sebou zaměstnance a dodržují chod provozovny, natož ve Vietnamské je většinou majitel pracovník, který rovnou v té kuchyni pracuje a věnuje tomu svůj veškerý čas a snaží se uspokojit svoje zákazníky a udělat to podle sebe.

7) Jakým způsobem jsou cíle, mise a vize společnosti předávány zaměstnancům?

Společné meetingy. Každý večer se domlouváme a připravujeme se na další den.

8) Jakým způsobem probíhá přijímání zaměstnanců?

U nás přijímáme lidi z rodiny anebo známé, se kterými se známe dlouho. Takže žádný pohovor se nekoná.

9) Jak je ve Vaší firmě řízená firemní kultura?

Zakládáme si na spokojenosti zákazníků. Náš zákazník náš pán.

10) Kladete ve Vaší firmě důraz na plánování?

Ano, určitě si vždy plánujeme, co dopředu se bude dělat, aby nám to ulehčilo práci. Vždycky máme plány na nadcházející den.

11) Byla velká investice do restaurace?

Hlavní moje investice byl můj čas. Kapitálně to nestálo moc. Jelikož jsem si otevřel restauraci v mladém věku, musel jsem se sebou něco dělat. Chodit po restauracích, učit se, jak to všechno chodí a po 3 letech jsem si něco vydělal a dokázal jsem jít pak svou cestou.

12) Jak řešíte svoje problémy v restauraci?

Řešíme to formálně. Vždycky se domluvíme ústně a snažíme se, aby se ty problémy už neopakovaly.

13) Vyskytuje se u Vás kolektivismus nebo individualismus?

U nás v práci je hlavní kolektivismus. Bez mého týmu by určitě restaurace nefungovala tak jak má.

7.3.1 Hlavní poznatky z rozhovorů

Z daných dvou rozhovorů vyplývá, že oba vedoucí zaměstnanci pracují v oboru gastroonomie přes 5 let a vyznají se v tom. Průměrně oba vedoucí pracují 5-6x týdně. Šatlava je franšízingová společnost s 11 pobočkami, oproti tomu je Hung 's Asian restaurace rodinný byznys. Oba vedoucí se shodli na tom, že pokud je to nutné, tak se pracovat přes čas musí. Na rozdíl od vietnamských restaurací, české restaurace dávají zaměstnancům náhradní volno či příplatek za přesčas. Česká firemní kultura dle manažera Šatlavy má mnohem více pravidel, jako jsou například základní pravidla obsluhy, dresscode apod. vietnamská dá se říci, že žádná pravidla nemá. U obou firem jsou cíle, mise a vize předávány zaměstnancům pomocí meetingu. U otázky, jakým způsobem probíhá přijímání zaměstnanců, můžeme vidět, že se to velmi liší. V Šatlavě je to více striktní, kdy si uchazeč projde předvýběrem. Jelikož je Hung 's Asian restaurace rodinný byznys, tak přijímá pouze lidi z rodiny či známé. Obě firmy kladou důraz na plánování, jelikož je to velmi důležité. A jak řeší obě firmy problémy v restauraci? Můžeme vidět z rozhovoru, že obě restaurace řeší problémy formou diskuze či meetingu. Podle mě je velmi důležité umět mluvit a komunikovat se svými zaměstnanci a problémy řešit. Velmi pozoruhodná byla poslední otázka, kdy jsem zjistila, že v obou restauracích se vyskytuje kolektivismus. Ve firmách, kde lidé jsou kolektivisticky založení, je rozhodování pomalejší, ale většinou kvalitnější (zváží se více dopadů).

Z rozhovoru se mi potvrdilo, že česká firemní kultura dle Hofstedeho kritérií má velkou Vyhýbavost vůči nejistotě. Respektují předpisy a nařízení. Oproti tomu vietnamská firemní kultura směřuje k malé vyhýbavosti vůči nejistotě. Jelikož Hung 's Asian restaurace je rodinná firma, tak se nevyskytuje hierarchická struktura, a tudíž jí můžeme přiřadit k vysokým hodnotám vzdálenosti moci. Naopak Šatlavu můžeme přiřadit k nízké mocenské vzdálenosti moci (pracovníci jsou řízeni vedoucími). Nakonec jsem si u obou firem potvrdila soudržnost mezi jednotlivci a priorit skupiny a tím pádem můžu oba podniky přiřadit ke kolektivismu.

8 Výzkum oslovených firem

Výzkum firemní kultury všech daných společností jsem prováděla formou vytištěného dotazníku a poté následoval rozhovor s vedoucím či manažerem. Dotazník je uveden v příloze. Dotazník se skládal z 25 otázek a byl zcela anonymní. Tím pádem respondenti mohli odpovídat podle pravdy a upřímně. Ze statistických údajů se uvádělo pouze pohlaví, vzdělání a jak dlouho v dané společnosti pracují. Struktura otázek byla uzavřená a u některých otázek otevřená, tudíž se mohli respondenti vlastními slovy vyjádřit k dané otázce. U některých položených otázek byla povolena možnost více odpovědí a u některých byla povolena pouze jedna odpověď. U možnosti jedné konkrétní odpovědi se možnosti řadily do 4 kategorií a to „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“.

8.1 Dotazníky

Dotazník byl předložen celkem 80 ti zaměstnancům. Dotazník vyplnilo a vrátilo 60 zaměstnanců. Z 60 ti zaměstnanců bylo 31 Čechů a 29 Vietnamců. Dotazník vyplnilo celkem 33 mužů a 27 žen. Z toho bylo 16 mužů a 15 žen české národnosti. Zbytek tvořila vietnamská národnost 17 mužů a 12 žen. V následujících tabulkách je uvedeno, kolik žen a mužů se celkem zúčastnilo a jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Tabulky jsou rozděleny dle uvedených národností. Před dotazníkem jsem také vložila vysvětlení pro respondenty, k čemu bude sloužit výzkum.

Tabulka 5: Přehled pohlaví respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání – Češi

Údaje		Počet	Procenta
Pohlaví	Muži	16	26,6 %
	Ženy	15	25 %
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní	2	3,3 %
	Vyučení	17	28,3 %
	Střední odborné s maturitou	9	15 %
	Gymnázium	1	1,6 %
	Vysokoškolské	2	3,3 %

Zdroj: vlastní zpracování

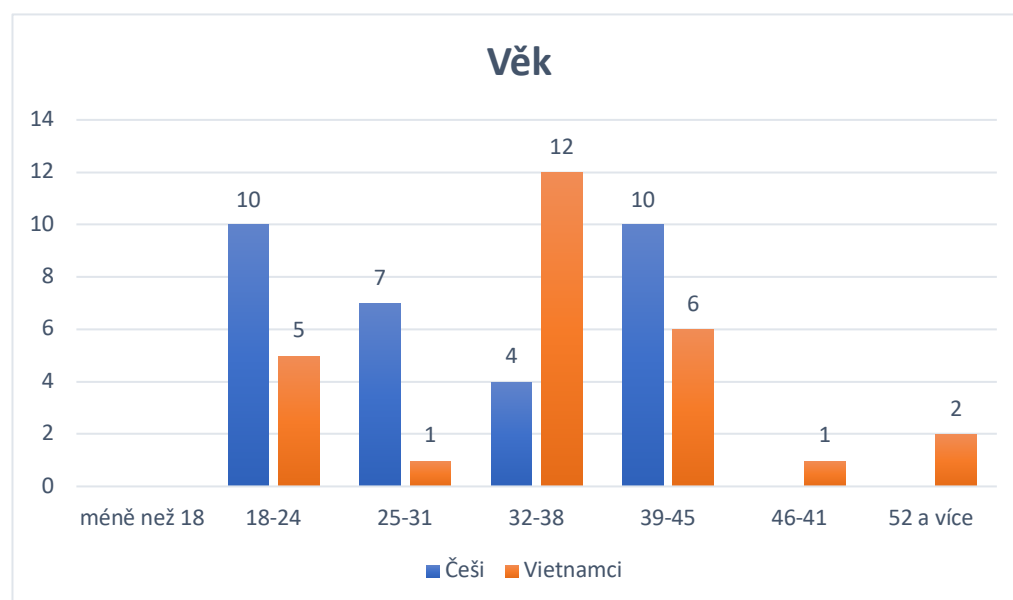
Tabulka 6: Přehled pohlaví respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání – Vietnamci

Údaje		Počet	Procenta
Pohlaví	Muži	17	28,4 %
	Ženy	12	20 %
Nejvyšší dosažené vzdělání	Základní	1	1, $\bar{6}$ %
	Vyučení	21	35 %
	Střední odborné s maturitou	5	8, $\bar{3}$ %
	Gymnázium	1	1, $\bar{6}$ %
	Vysokoškolské	1	1, $\bar{6}$ %

Zdroj: vlastní zpracování

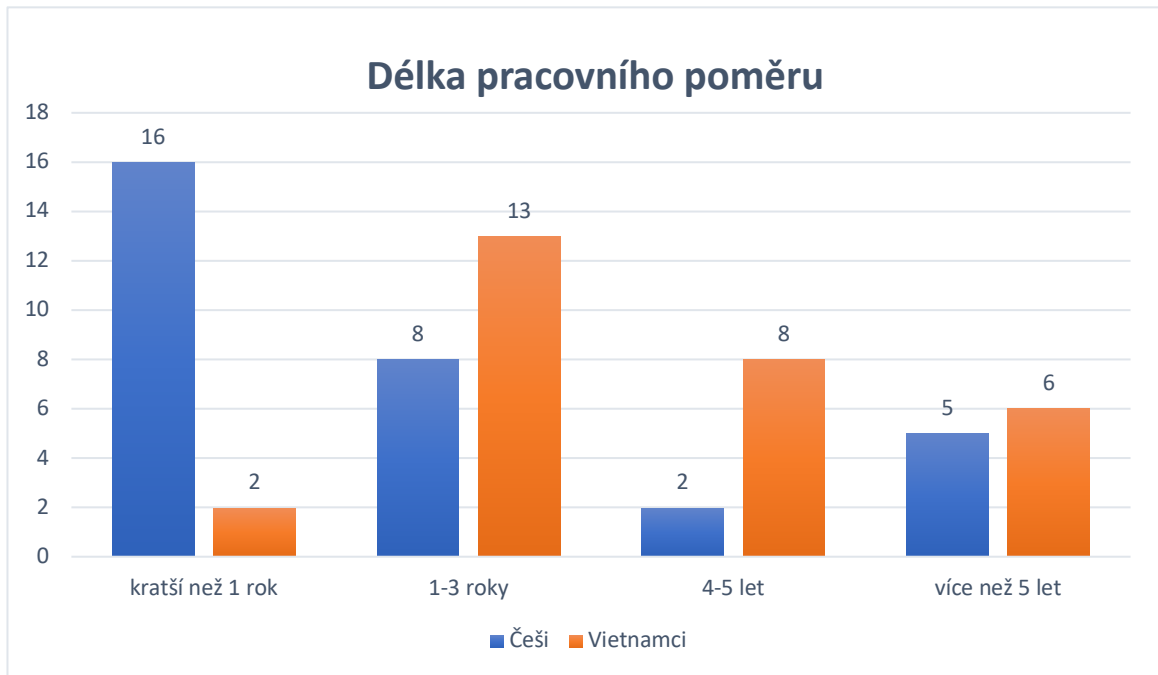
Z výsledků otázky na věk zaměstnanců zobrazené na grafu 1 je patrné, že nejvíce zaměstnanců vietnamských společností se pohybuje ve věkové skupině 32-38 let. Naopak zaměstnanci z českých společností se nejvíce pohybují ve věkové skupině od 18-24 let a 39-45 let.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

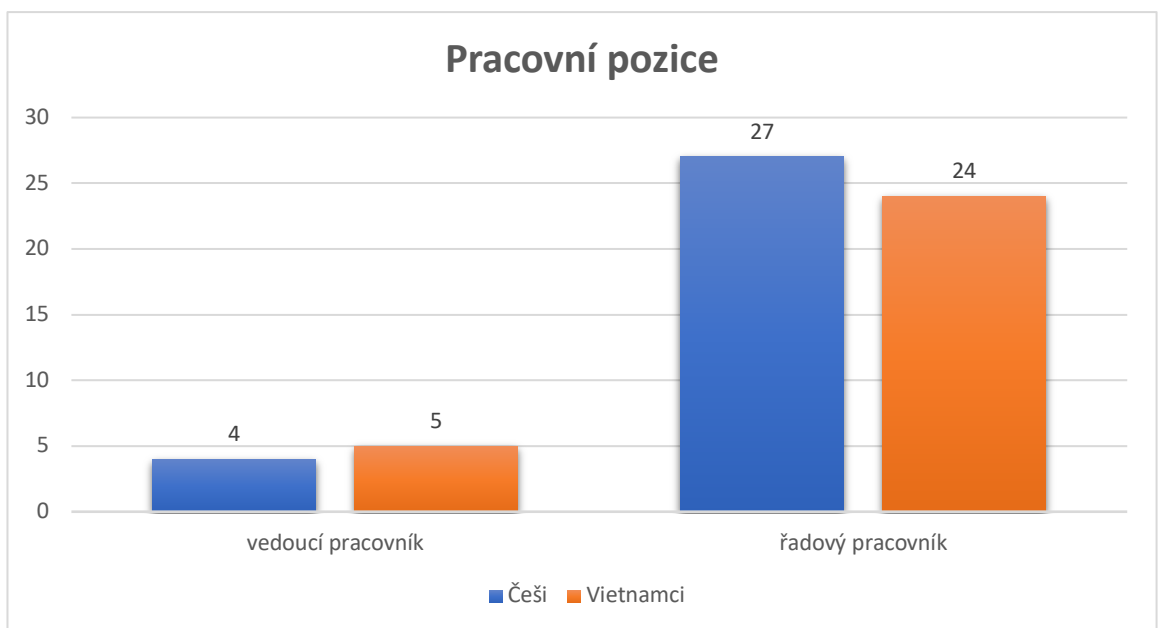
Graf 2: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 2 lze rozpoznat, že většina Čechů pracuje v daných společnostech méně než rok. U Vietnamců je to zase naopak. Většina Vietnamců působí v daných společnostech 1-3 roky. Na druhé příčce u Čechů je délka zaměstnání 1-3 roky a u Vietnamců je to 4-5 let. To samé můžeme zaznamenat u předposlední příčky, kdy Češi jsou zaměstnání v daných společnostech více než 5 let. Na třetí příčce u Vietnamců je také délka zaměstnání více než 5 let. Na poslední příčce je délka pracovního poměru u Čechů 4-5 let a úplný opak je to u Vietnamců, kdy délka zaměstnání je u nich kratší než rok.

Graf 3: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

27 respondentů české národnosti pracuje jako řadový zaměstnanec a 4 respondenti jako vedoucí. U vietnamské národnosti je to podobné. 24 zaměstnanců pracuje jako řadový zaměstnanec a 5 jsou vedoucí zaměstnanci.

Tabulka 7: Důvody studia – Češi nalevo a Vietnamci napravo

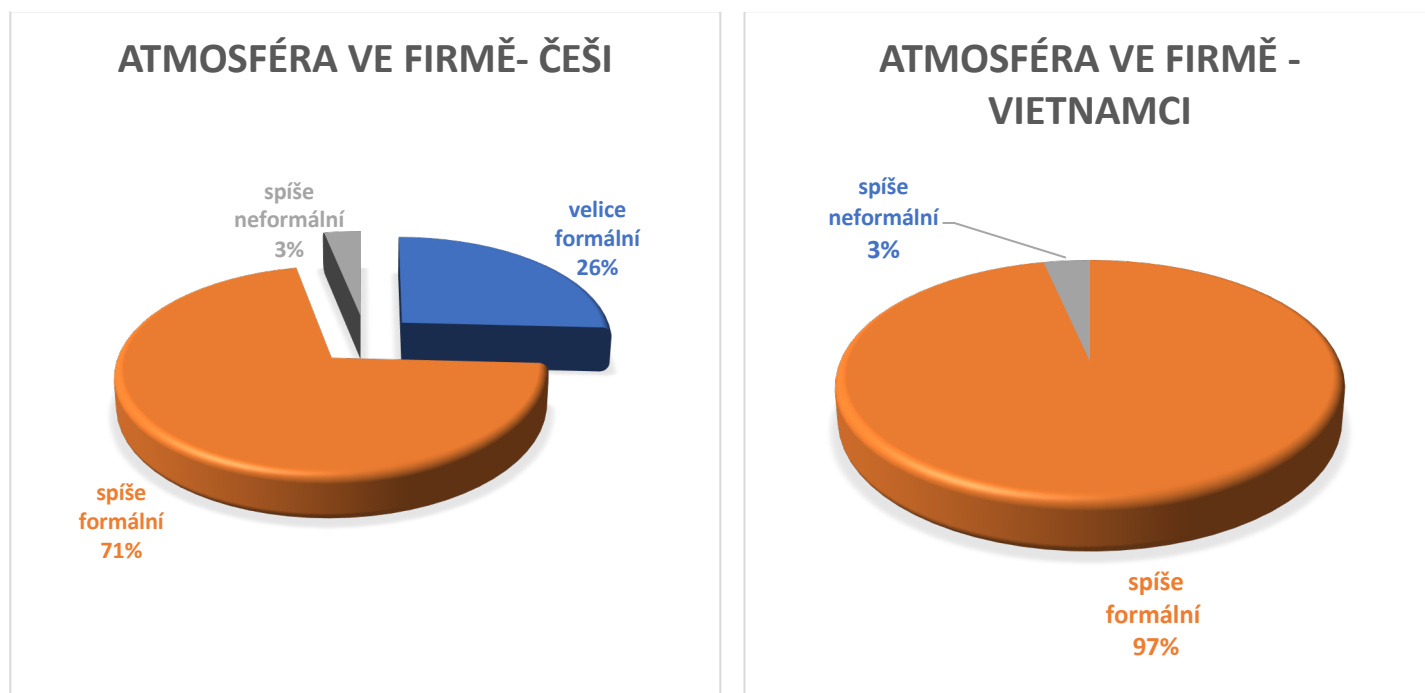
Chtěl(a) jsem to sám(a), abych našel(la) práci, která mě baví	17	Chtěl(a) jsem to sám(a), abych našel(la) práci, která mě baví	18
Chtěl(a) jsem to sám(a), abych našel(la) dobře placenou práci	8	Chtěl(a) jsem to sám(a), abych našel(la) dobře placenou práci	3
Chtěli to mí rodiče, mě na tom tolik nezáleželo	6	Chtěli to mí rodiče, mě na tom tolik nezáleželo	4
Chtěl(a) jsem být jako mí kamarádi	0	Chtěl(a) jsem být jako mí kamarádi	4

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala důvodu studia. Nejvíce respondentů odpovědělo, že jejich hlavním důvodem studia bylo, že to chtěli oni sami, aby našli práci, která je baví. 8 respondentů odpovědělo, že to chtěli sami, aby našli dobře placenou práci a 6 respondentů odpovědělo, že důvodem jejich studia byla touha rodičů.

18 zaměstnanců vietnamské národnosti se shodlo na tom, že chtěli studovat hlavně kvůli sobě, aby našli práci, která je baví. 4 respondenti chtěli být jako sví kamarádi a další 4 studovali kvůli svým rodičům. Zbytek 3 respondentů se shodl na tom, že to chtěli sami, aby našli dobře placenou práci.

Graf 4: Atmosféra ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

22 Čechů uvedlo odpověď „spíše formální“, 8 respondentů „velice formální“ a pouze 1 z nich odpověděl „spíše neformální“.

Skoro všichni Vietnamci (28 respondentů) odpověděli „spíše formální“ na otázku, jaká je atmosféra ve firmě. Pouze 1 z nich odpověděl, že atmosféra je „spíše neformální“.

Tabulka 8: Vztahy na pracovišti – Češi nalevo a Vietnamci napravo

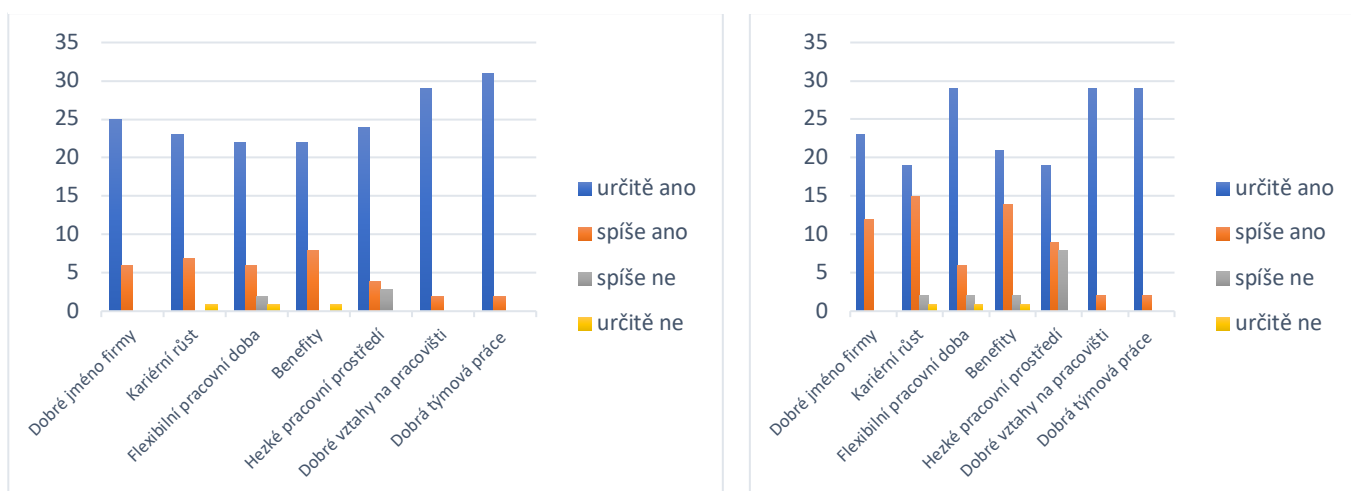
Skvěle, máme přátelský kolektiv	15	Skvěle, máme přátelský kolektiv	18
Dobře, jsme kolegové na pracovní úrovni	15	Dobře, jsme kolegové na pracovní úrovni	10
Špatně, mezi kolegy máme spory a atmosféra je vypjatá	1	Špatně, mezi kolegy máme spory a atmosféra je vypjatá	0
Ne příliš dobře, ale dá se to zvládnout	0	Ne příliš dobře, ale dá se to zvládnout	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jak hodnotíte vztahy na pracovišti, odpovědělo 15 českých zaměstnanců „Skvěle, máme přátelský kolektiv“ a dalších 15 „Dobře, jsme kolegové na pracovní úrovni“ a pouze 1 zaměstnanec odpověděl „Špatně, mezi kolegy máme spory a atmosféra je vypjatá“.

18 vietnamských zaměstnanců se shodlo na tom, že ve firmě je přátelský kolektiv. 10 zaměstnanců zase tvrdí, že jsou kolegové na pracovní úrovni a pouze 1 tvrdí, že vztahy na pracovišti nejsou příliš dobré, ale dá se to zvládnout.

Graf 5: Důležité faktory v zaměstnání – Češi nalevo a Vietnamci napravo.



Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsem se ptala na otázku „Jak důležité jsou pro Vás níže uvedené faktory ve Vašem zaměstnání“. Uvedla jsem, že v každém řádku respondent musí zaškrtnout vždy odpovídající variantu.

Češi odpověděli, že je pro ně důležitá týmová práce, dobré vztahy na pracovišti, dobré jméno firmy, hezké pracovní prostředí, kariérní růst a se stejným počtem skončila flexibilní pracovní doba a benefity.

U Vietnamců na stejném místě skončila dobrá týmová práce, dobré vztahy na pracovišti, flexibilní pracovní doba poté dobré jméno firmy, benefity, na stejné přičce zase hezké pracovní prostředí a kariérní růst.

Graf 6: Hodnoty společnosti – Češi nalevo a Vietnamci napravo

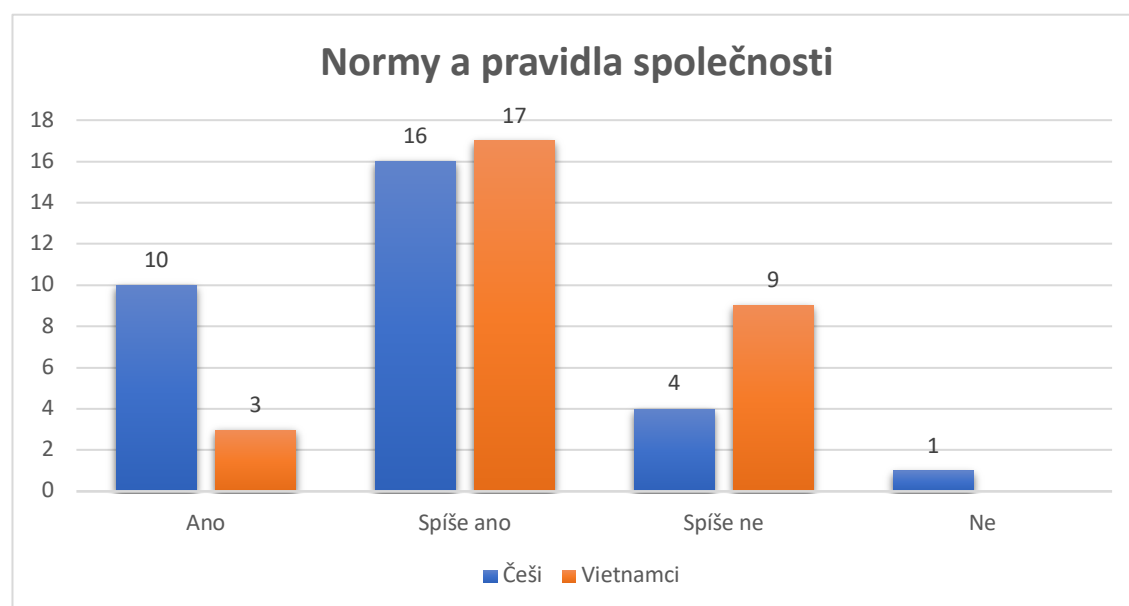


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se ptala na to, jestli firma prosazuje některé výše uvedené hodnoty. Uvedla jsem, že v každém řádku respondent musí zaškrtnout vždy odpovídající variantu. Češi nejvíce prosazují týmovou práci a orientaci na zákazníka. Poté vysokou kvalitu práce, pevná pravidla a dobré mezilidské vztahy.

U Vietnamců se prosazuje hodně týmová práce a orientace na zákazníka. Jde poznat, že obě národnosti se orientují podobně. Poté prosazují vysokou kvalitu práce a dobré mezilidské vztahy. Nejméně však vyšla pevná pravidla. Názory na uznávané hodnoty se liší, zaměstnanci nemají stejná názor na hodnoty, které společnost uznává.

Graf 7: Normy a pravidla společnosti

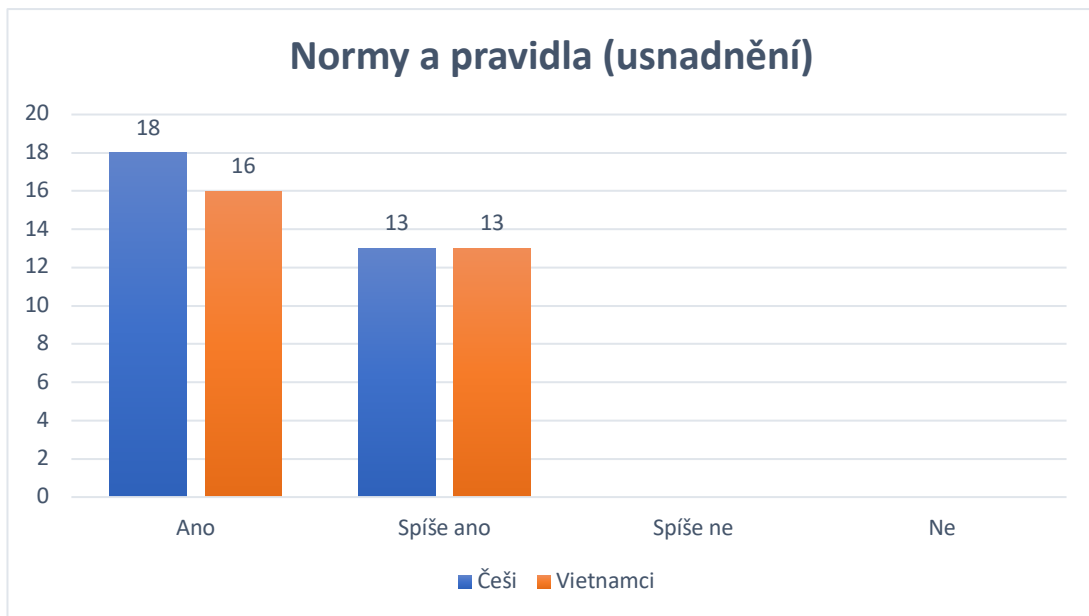


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala, zdali existují v dané firmě nějaké normy, pravidla. Nejvíce zastoupení měla odpověď „spíše ano“ jak u české, tak, i ve vietnamské společnosti. Na druhém místě u Čechů se vyskytla odpověď „ano“ a u Vietnamců „spíše ne“, na třetím místě u Čechů „spíše ne“ a poslední „ne“. U Vietnamců na třetím místě byla nejčastější odpověď „ano“ a ani jeden respondent nezaškrtnul odpověď „ne“.

Pokud respondent odpověděl „ano“, následovala poté pro něho otázka „která pravidla to jsou“. Nejčastější odpověď Čechů byla: způsob práce, dodržování systémů. U Vietnamců se vyskytla odpověď: chodit včas do práce, zdravít zákazníky a usmívat se na ně. Moto „naš zákazník, náš pán“.

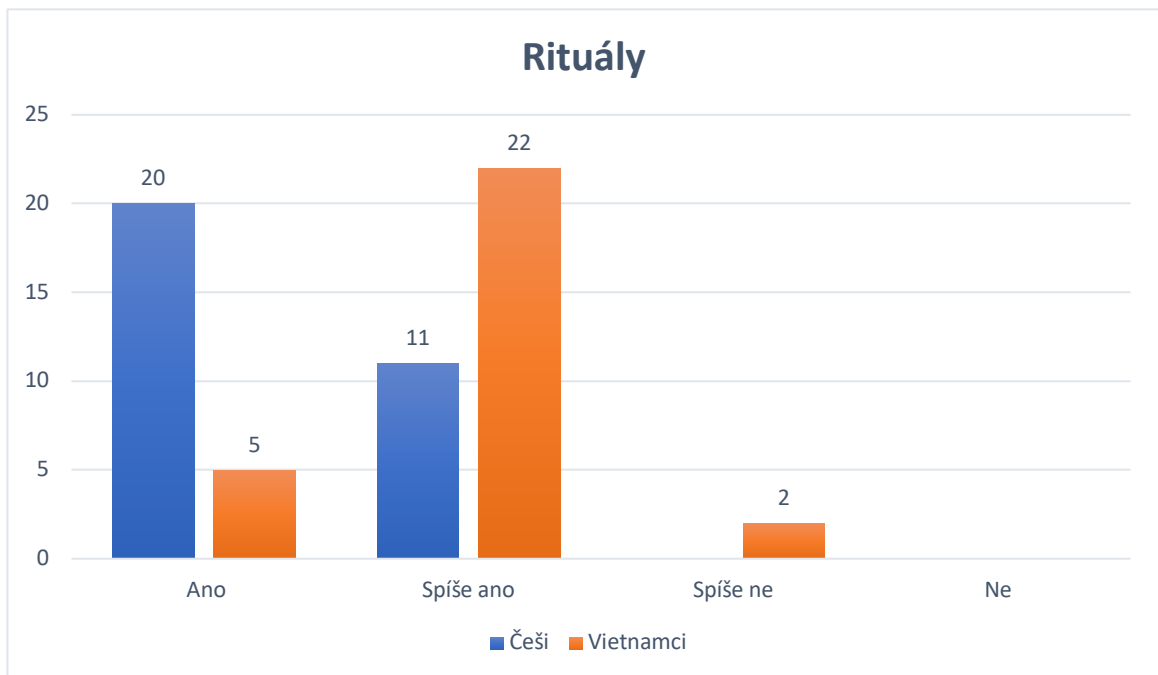
Graf 8: Normy a pravidla (usnadnění)



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se ptala na to, jestli si daný respondent myslí, že normy a pravidla usnadňují práci. U obou národností byly odpovědi skoro vyrovnané. 18 Čechů a 16 Vietnamců se shodlo, že ano a zbytek odpověděl „spíše ano“. Z odpovědi vyplývá, že zaměstnanci si jsou vědomi, že normy a pravidla usnadňují práci.

Graf 9: Rituály



Zdroj: vlastní zpracování

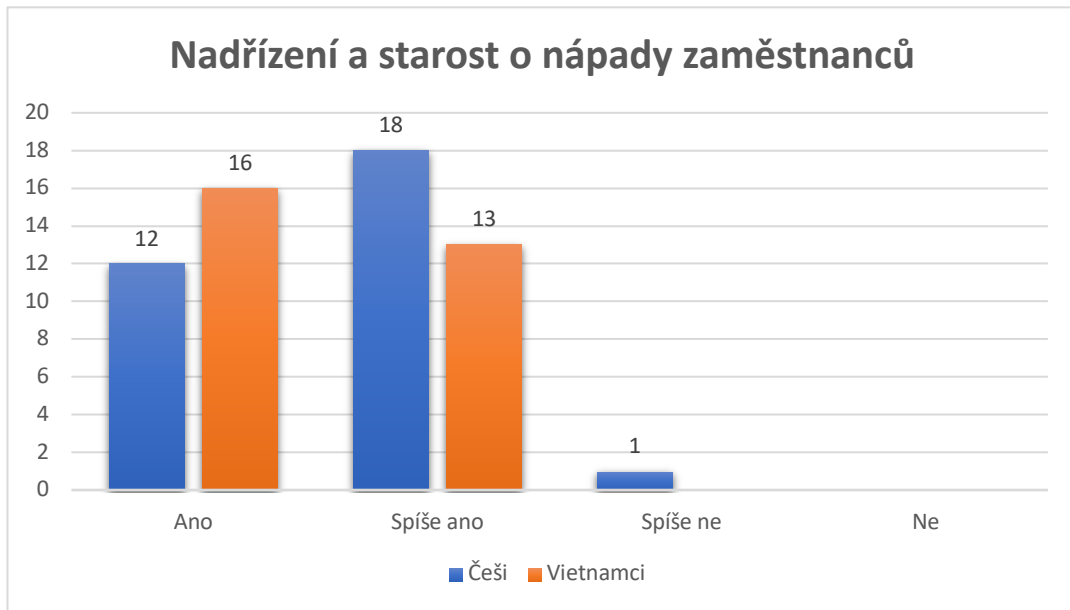
Výše uvedený graf znázorňuje, jestli v dané společnosti existují rituály (postupy, procedury), které se opakují pravidelně. Velká většina Vietnamců a to dokonce 22 z nich odpovědělo spíše ano, 5 respondentů odpovědělo „ano“ a pouze 2 „spíše ne“. 20 Čechů odpovědělo „ano“, a zbytek 11 respondentů odpovědělo „spíše ano“.

Pokud respondent odpověděl „ano“, následovala pro něho další otázka a ta se ptala na to, o jaké rituály se jedná.

České zastoupení odpovědělo: ranní meeting, každé ráno pozdravit svého šéfa, udělat svou práci, než se otevře provozovna, bonusy, finanční odměny za dobře odvedenou práci, docházka – hlášení se při příchodu, uklízet si svoje pracovní místo.

Vietnamské zastoupení odpovědělo: schůzka, když je potřeba, porady.

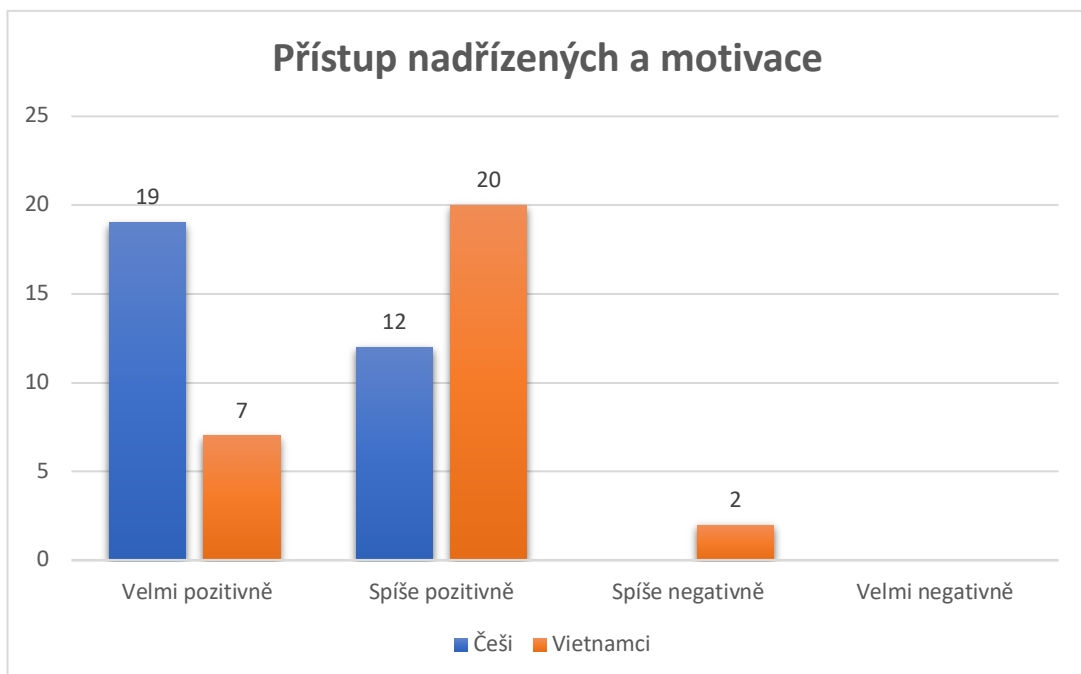
Graf 10: Nadřízení a starost o nápady zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se nadřízení starají o nápady zaměstnanců, odpověděla většina respondentů „ano“ nebo „spíše ano“. 12 českých zaměstnanců odpovědělo „ano“, „spíše ano“ odpovědělo 13 zaměstnanců a pouze 1 „spíše ne“. U vietnamských zaměstnanců odpovědělo 16 zaměstnanců „ano“ a zbytek „spíše ano“.

Graf 11: Přístup nadřízených a motivace

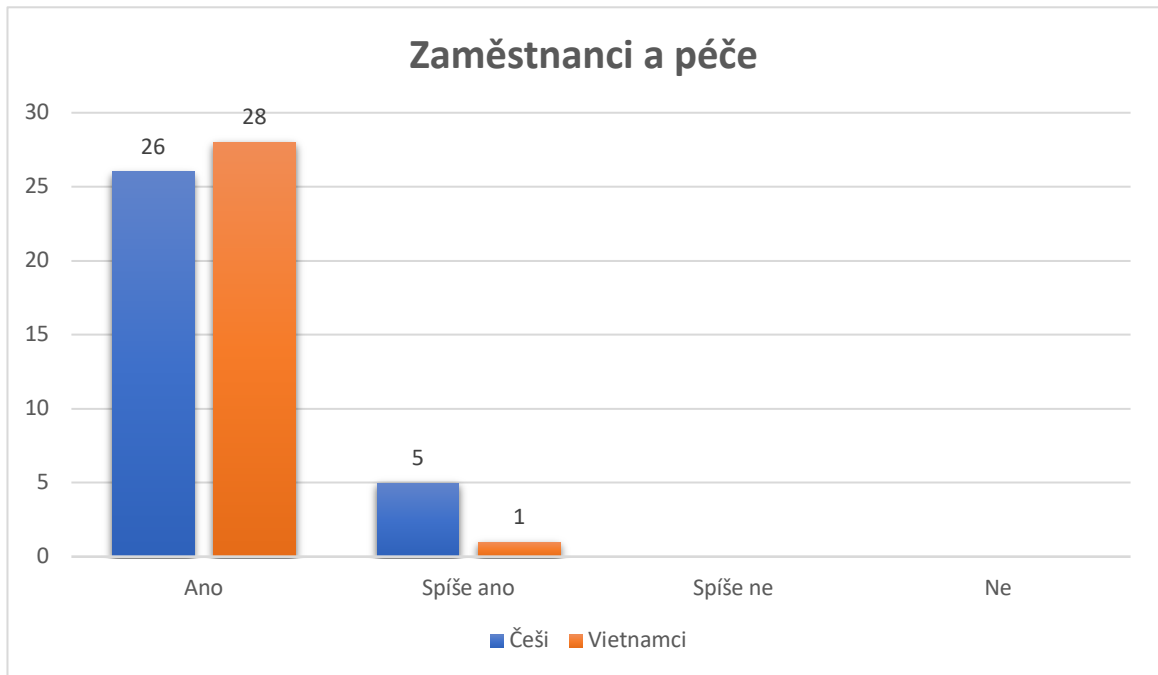


Zdroj: vlastní zpracování

Dále následovala otázka „jak ovlivňuje přístup nadřízených Vaší motivaci?“. 19 Čechů odpovědělo „velmi pozitivně“ a 12 „spíše pozitivně“. 20 vietnamských respondentů

odpovědělo „spíše pozitivně“ a 7 „velmi pozitivně“ a 2 respondenti jsou toho názoru, že „spíše negativně“.

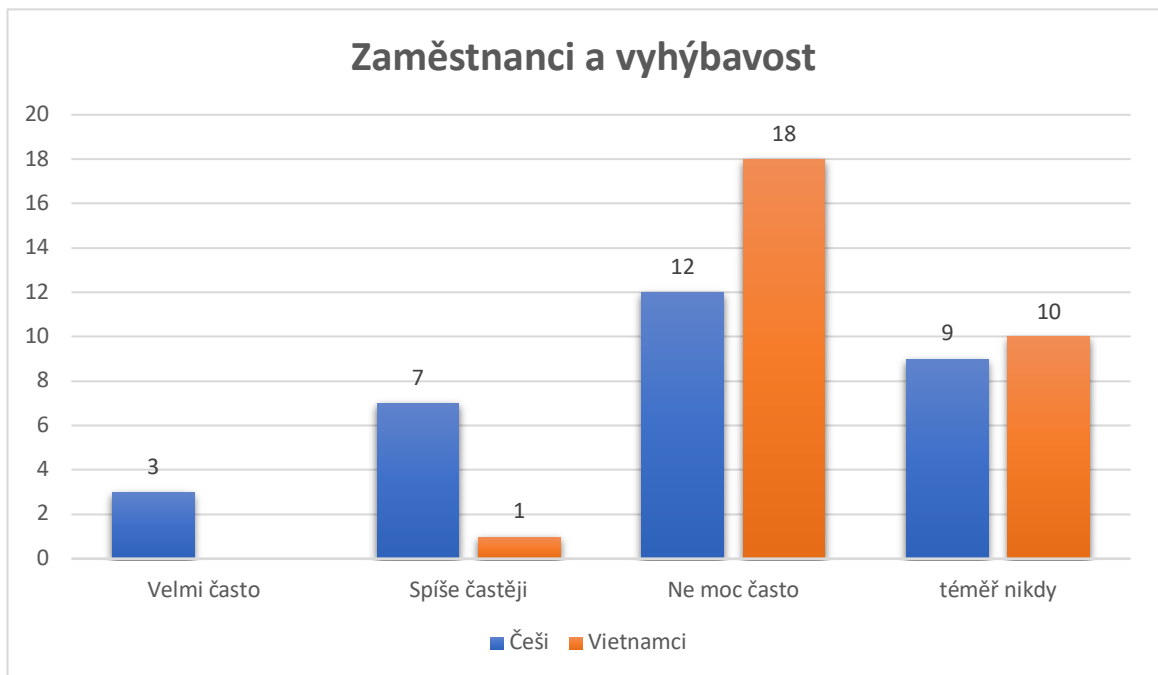
Graf 12: Zaměstnanci a péče



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se týkala toho, zda společnost dostatečně pečuje o své zaměstnance. Překvapivě z obou národností nikdo neodpověděl „spíše ne“ a „ne“. 26 Čechů hlasovalo pro „ano“ a 5 pro „spíše ano“ a 28 Vietnamců pro „ano“ a pouze 1 pro „spíše ano“. Jde vidět, že jsou zaměstnanci dostatečně spokojeni s péčí o ně ve sledovaných firmách.

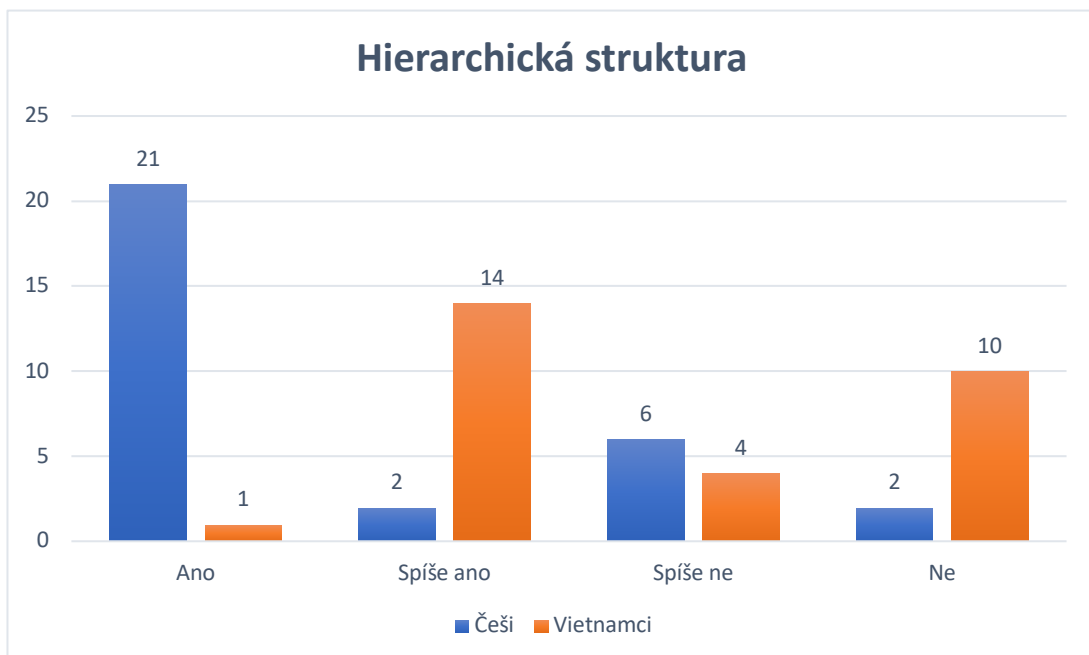
Graf 13: Zaměstnanci a vyhýbavost



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Do jaké míry se pracovníci na vašem pracovišti snaží vyhnout nejistým situacím“, odpovědělo 18 Vietnamců „ne moc často“ a 10 vietnamských zaměstnanců „téměř nikdy“ a pouze 1 „spíše častěji“. 12 Čechů odpovědělo „ne moc často“, 9 Čechů zase „téměř nikdy“, 7 Českých respondentů „spíše častěji“ a poslední 3 jsou názoru „velmi často“.

Graf 14: Hierarchická struktura

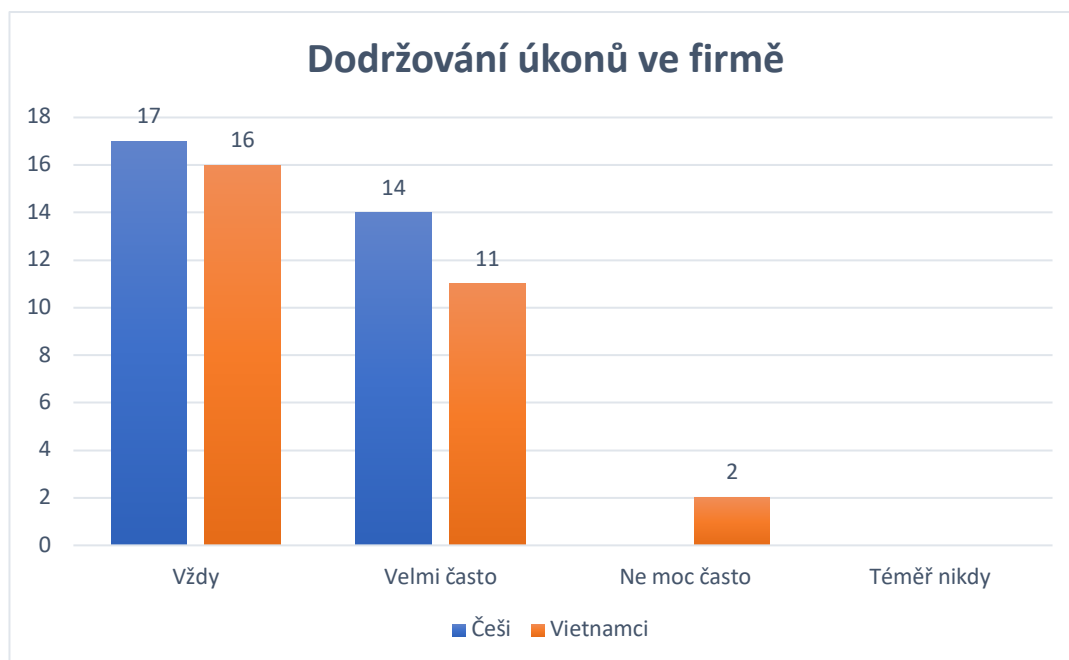


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda se vyskytuje ve firmě hierarchická struktura, většina Čechů odpovědělo „ano“. Naopak Vietnamci buď odpovídali většinou „spíše ano“ nebo „ne“. Dle

mého názoru vietnamské restaurace jsou spíše rodinný byznys, proto se málokdy objeví hierarchická struktura (samozřejmě nepočítám obchodní centra).

Graf 15: Dodržování úkonů ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala otázka „Jsou dodržovány termíny pracovních úkonů ve Vaší firmě?“ Češi i Vietnamci odpovídali nastejno. Pouze 2 Vietnamci se shodli na tom, že moc často dodržovány úkony nejsou.

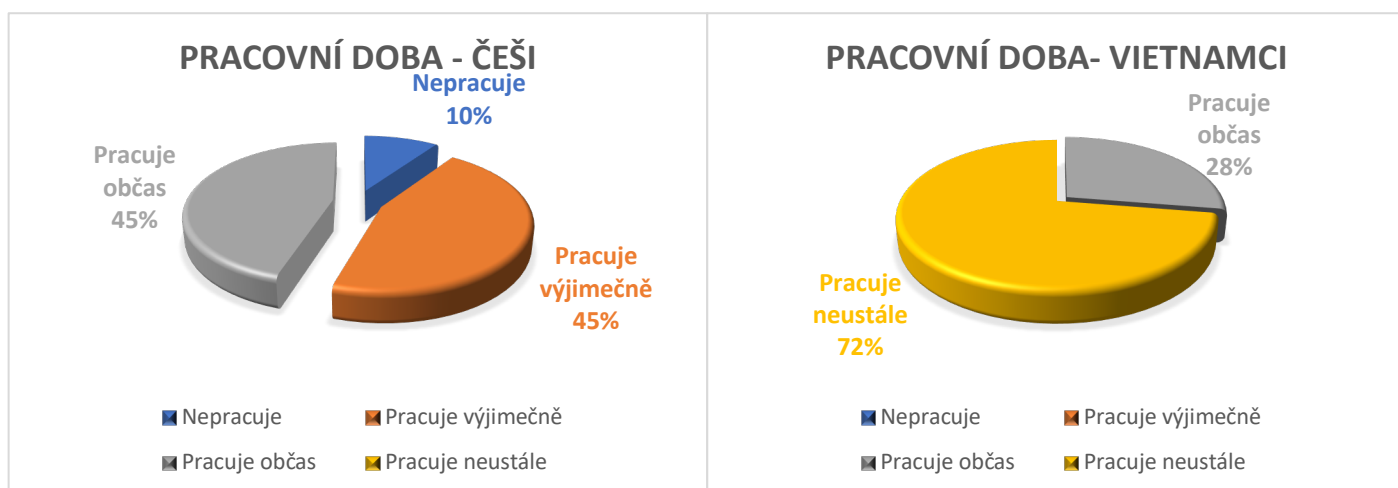
Tabulka 9: Pracovní povinnosti – Češi nalevo a Vietnamci napravo

V pracovní době, výjimečně přes čas	23	V pracovní době, výjimečně přes čas	2
V pracovní době, pravidelně přes čas	6	V pracovní době, pravidelně přes čas	10
Ve dne v noci, včetně víkendů	2	Ve dne v noci, včetně víkendů	17

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala toho, kdy se respondenti nejvíce věnují svým pracovním povinnostem. Ze dvou tabulek lze poznat veliké rozlišení obou kultur. Češi se věnují pracovním povinnostem hlavně v pracovní době a výjimečně přes čas. Naopak většina Vietnamců odpověděla „ve dne v noci, včetně víkendů“. Druhá část Čechů odpovědělo „v pracovní době, pravidelně přes čas“ a u druhé části Vietnamců byla odpověď „v pracovní době, pravidelně přes čas“. Ovšem pouze 2 Češi odpověděli „ve dne v noci, včetně víkendů“ a pouze 2 Vietnamci se pracovním povinností věnují pouze v pracovní době a výjimečně přes čas.

Graf 16: Pracovní doba

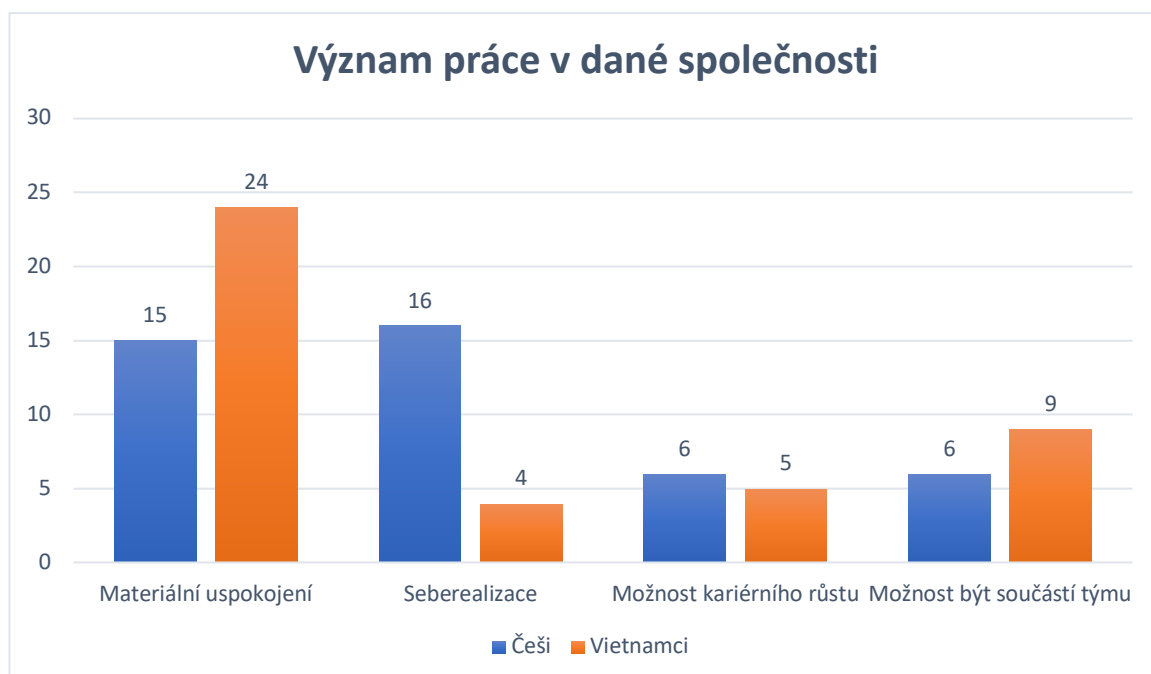


Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsem se ptala, zda se ve firmě pracuje nad rámec pracovní době. Z grafu je patrné, že většina Čechů buď pracuje výjimečně přes čas nebo občas. Pouhých 10 % nepracuje nad rámec pracovní doby.

Velká část, a to dokonce 72 % Vietnamců, pracuje neustále přes čas a 28 % pracuje občas.

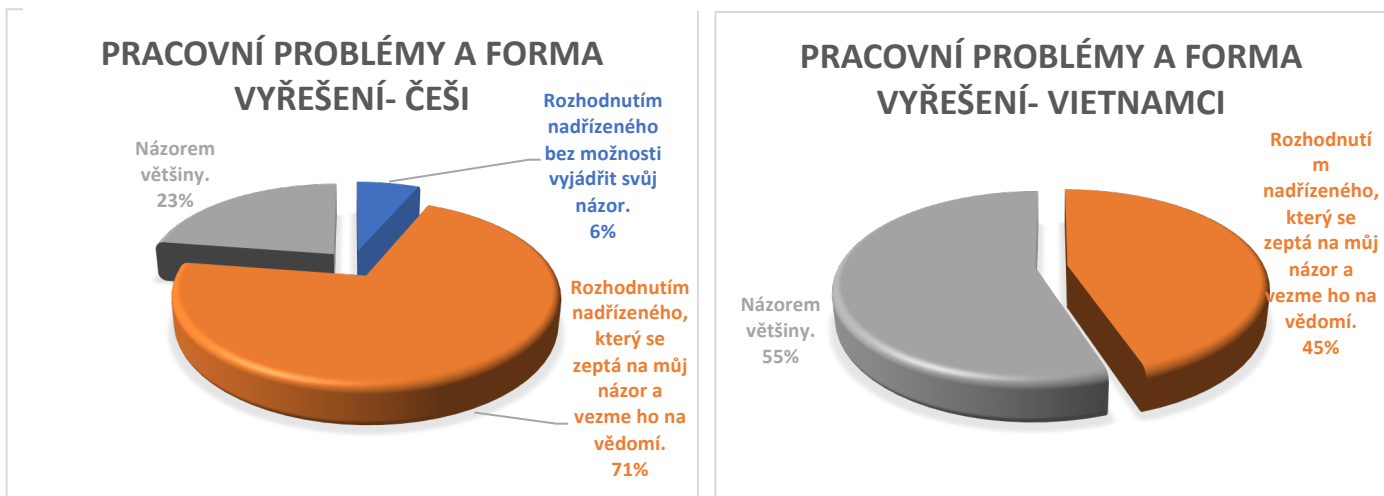
Graf 17: Význam v dané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala předposlední otázka „Co pro Vás znamená práce ve Vaší firmě“. U této otázky byla možnost více odpovědí. Pro většinu Vietnamců znamená „materiální uspokojení“. U Čechů je to „seberealizace“ a také „materiální uspokojení“.

Graf 18: Pracovní problémy a forma vyřešení



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala toho, jakou formou se řeší pracovní problémy. Většina Čechů, a to 71 %, odpovědělo „Rozhodnutím nadřízeného, který se zeptá na můj názor a vezme ho na vědomí“. 23 % odpovědělo „Názorem většiny“ a pouhých 6 % rozhodnutím nadřízeného bez možnosti vyjádřit svůj názor“.

A jak je to u Vietnamců? 55 % respondentů odpovědělo „Názorem většiny“ a 45 % „Rozhodnutím nadřízeného, který se zeptá na můj názor a vezme ho na vědomí“.

8.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Nyní shrneme nejpodstatnější poznatky z dotazníků a propojíme je s teoriemi kultury.

Pro zhodnocení české a vietnamské firemní kultury se mi zdá nejvhodnější typologie Charlese Handyho a kulturní dimenze dle Hofstedeho.

Podle vztahu k organizační struktuře Charles Handy charakterizoval 4 typy podnikových kultur. Českou firemní kulturu bych přiřadila ke „kultuře rolí“, jelikož na otázku, zda se ve firmě vyskytuje hierarchická struktura, odpověděla většina českých respondentů „ano“. Tato kultura je typická pro společnosti, kde se vyskytuje hierarchický řetězec. Kultura má také postupy, normy a pravidla. Na otázku, jestli se vyskytují postupy, normy a pravidla ve firmě, většina Čechů odpověděla buď „ano“ nebo „spíše ano“.

Naopak Vietnamskou firemní kulturu bych přiřadila ke „kultuře osob“, kde vztahy jsou buď rodinné nebo partnerské. Středem dění se tím pádem stává jedinec. Členové se snaží ukázat samostatnost a pravomoc.

Pokud vezmeme v potaz typologii dle Hofstedeho kritérií, tak se potvrdil výzkum profesora Ivana Nového, který přiřadil kulturu České republiky ke krátkodobé orientaci.

Lidé přisuzují význam momentální stabilitě. Aby dosáhli cílené stability, tak hromadí materiální statky. Potvrdilo se to u otázky „Co pro Vás znamená práce ve Vaší firmě“, kdy respondenti většinou odpovídali „materiální uspokojení“ nebo „seberealizace“. Druhá dimenze se také potvrdila. Češi mají velkou snahu vyhnout se riziku. Respektují nařízení a předpisy. Když jsem se ptala, jestli mají nějaká pravidla, většina odpověděla „ano“. Nejčastější odpověď na předchozí otázku byla dodržování systémů. Naopak pokud se jedná o třetí dimenzi dle Hofstedeho modelu, přiřadila bych Český národ jak k maskulinním hodnotám, tak i femininních. Ze statistiky můžeme vidět, že počet žen a mužů v práci byl vyrovnaný. Čtvrtá Hofstedeho dimenze se týkala vzdálenosti mocenských pozic. V Česku se upřednostňuje hierarchická struktura. Vedoucí/manažer má rád své zaměstnance pod kontrolou. Většina zaměstnanců byla spokojena se svým nadřízeným. Ptala jsem se na 2 otázky týkající se přístupu nadřízených. V otázce, zda se nadřízení starají o nápady svých zaměstnanců, respondenti odpovídali pouze „ano“ a „spíše ano“. Další otázka se ptala „Jak ovlivňuje přístup nadřízených Vaší motivaci“. Respondenti odpovídali pouze „velmi pozitivně“ a „spíše pozitivně“. Poslední dimenze se týkala individualismu a kolektivismu. Dle mého výzkumu bych přiřadila Český národ ke kolektivismu. Pro Čechy je důležitá týmová práce.

A jak je na tom Vietnamská firemní kultura?

První Hofstedeho dimenze se týkala orientace. Vietnamci patří k dlouhodobé orientaci. Potvrdila jsem si to díky otázce, jestli pracují nad rámec pracovní doby. 95 % z nich pracuje neustále. K dlouhodobé orientaci patří četnost, vytrvalost, a hlavně snaha pracovat.

Druhá dimenze se týkala vyhybavosti vůči riziku a nejistotě. Vietnamci respektují pravidla, která ve firmě mají. Dokonce 17 zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“ na otázku, zdali existují v dané firmě nějaké normy či pravidla. A zbytek 9 z nich odpovědělo „spíše ne“. Tato dimenze je dle mého názoru nejednoznačná a tím pádem nemůžu přesně přiřadit, k jaké patří.

Třetí dimenze, která tvrdila, že asijské státy patří do femininních hodnot, se mi potvrdila. Femininní hodnoty bývají ve firmě, kde bývá větší snaha o udržení dobrých vztahů a konflikty se řeší vyjednáváním v týmu. Potvrdila jsem si to u otázky „Význam v dané společnosti“ tak většina Vietnamců odpověděla, že je pro ně důležité být součástí týmu. Z vlastní zkušenosti vím, že většinou v malých vietnamských restauracích pracují rodinní příslušníci, proto si také snaží v kolektivu udržet dobré vztahy.

Předposlední dimenze se týkala vzdálenosti mocenských pozic. Pouze 4 respondenti odpověděli, že hlavní důvod jejich studia byli rodiče. Tím pádem se mi nepotvrdila vysoká vzdálenost mocenských pozic, kdy rodiče plánují život svému dítěti včetně studia. Většina respondentů odpověděla, že to chtěli sami, aby našli práci, která je baví.

Poslední dimenze se v mém výzkumu nepotvrdila. Na otázku, jestli firma prosazuje nějaké hodnoty, většina zaškrtnula odpověď „týmová práce“. Vietnamskou firemní kulturu bych tedy přiřadila ke kolektivismu.

Z dotazníkového šetření jsem také zjistila, že Češi se věnují pracovním povinnostem hlavně v pracovní době a výjimečně přes čas. A u Vietnamců je to naopak. Velká část z nich pracuje ve dne v noci včetně víkendů.

8.3 Odpovědi na výzkumné otázky

Na začátku praktické části jsem položila pár výzkumných otázek a nyní se na ně pokusím odpovědět.

- Jako první byla otázka „V jakých ohledech se liší česká a vietnamská firemní kultura?“

Česká a Vietnamská firemní kultura se v mnoha ohledech liší, ale přece jenom se také najdou věci, které mají obě kultury společné. Jako společné můžu uvést např. kolektivismus. Obě firemní kultury zastávají kolektivistický přístup k práci. V čem se například liší, je to, že česká firemní kultura má více pravidel, je striktnější. U vietnamské kultury to tak není, moc pravidel nemají a jelikož hlavně u sebe zaměstnávají rodinné příslušníky či známé, nemají to tak striktní. Češi také málokdy pracují přes čas, což naopak u Vietnamců můžeme vidět, že pracují přes čas neustále. Sama to můžu potvrdit, všichni moji známí moje rodina pracuje 7 dní v týdnu a výjimečně si dají volno.

Další otázka se ptala, zda koresponduje česká firemní kultura s teorií profesora Ivana Nového. Ano koresponduje, podrobnější popis je uveden v kapitole „Vyhodnocení dotazníkového šetření“.

V jaké firemní kultuře se spíše vyskytuje hierarchická struktura? S hierarchickou strukturou se spíše můžeme setkat v českých firmách. Kde se můžeme potkat s pozicemi jako je vedoucí, manažer, pokladník apod. Naopak u vietnamských firem je to opravdu málokdy, s hierarchickou strukturou se můžeme u Vietnamců setkat v obchodních centrech, kde pracují pro majitele restaurace nikoliv rodinného příslušníka.

Další otázka směřovala k typologii Charlese Handyho. Česká firemní kultura patří do „kultury rolí“, kde jsou jasně daná pravidla a postupy. A je typická pro firmy, kde se vyskytuje hierarchická struktura. Naopak vietnamská patří „kultuře osob“, kde nikdo nemá dominantní postavení. Jak jsem již zmiňovala, tak je to z toho důvodu, že ve vietnamských firmách jsou rodinní příslušníci.

Poslední otázka se týká pracovitosti. Jsou Vietnamci pracovitější než Češi, nebo je to naopak? Z dotazníku jsem zjistila, že Češi pracují pouze občas přesčas, naopak většina Vietnamců pracuje neustále nad pracovní dobu.

Dle mého názoru obě firemní kultury jsou pracovité. Všichni v dnešní době se musí snažit, aby měli peníze, uživili rodinu a své potřeby. Jelikož je česká firemní kultura přísnější a dodržuje pravidla, kdy zaměstnanec má pracovat, tak si tím pádem zaměstnanec vydělá méně. Naopak Vietnamci na tenhle aspekt moc nehledí. Tím pádem je evidentní, že budou pracovat více a vydělají si více. Z mého výzkumu bylo také poznat, že české firmy zaměstnávají 2x více zaměstnanců, tím pádem se střídají na směně. Typický Vietnamec pracuje 12 hodin denně.

Závěr

Bakalářská práce popisovala firemní kulturu. Měla za cíl podat ucelený přehled o firemní kultuře. Firemní kultura je velmi složitá a komplikovaná oblast. Mnozí autoři dokonce definují pojem firemní kultura odlišně. Pojem firemní kultura je velmi důležitým aspektem k pochopení organizace a všech procesů, činností v organizaci. Mějme na paměti, že firemní kultura ovlivňuje podnik a je prokázáno, že dobrá firemní kultura vede k lepší efektivitě a motivaci k lepším pracovním výkonům. Za nejdůležitější jednotky lze považovat hodnoty, normy a postoje. Nedílnou součástí organizační kultury je organizační mluva, zvyky, rituály. Dle mého názoru jsou to především vedoucí, kteří stojí za žádoucí firemní kulturou. Je důležité být přesvědčivý, jít příkladem a být otevřený svým pracovníkům.

Téma bakalářské práce byla „Firemní kultura a její specifika v českém a vietnamském prostředí“ z toho také vyplývá praktický cíl práce. Pokusila jsem se charakterizovat firemní kulturu vybraných společností. V případě českých podniků to byla firma Šatlava a Kovárna. Z Vietnamských firem to byla firma Kutit, Hung 's Asian restaurant a Rong Vang.

Nejprve jsem se zabývala představením daných firem. Uvedla jsem, kolik zaměstnanců tam pracuje a jak dlouho už působí na trhu. Pro výzkum jsem zvolila rozhovor s liniovými manažery/vedoucími a také dotazníkové šetření. Snažila jsem se zjistit hodnoty, normy, pravidla, motivování, vzdělání, a také oblast pracovního prostředí zaměstnanců. Pro zjištění jsem použila typologii Charlese Handyho a Geerta Hofstedeho. Dle typologie Charlese Handyho lze českou firemní kulturu přiřadit ke „kultuře rolí“ a vietnamskou ke „kultuře osob“. U Geerta Hofstedeho se mi potvrdily skoro všechny dimenze jeho modelu, které popsal profesor Ivan Nový jako typické pro Čechy. Po vyhodnocení dotazníků jsem mohla porovnat fakt, zda se česká a vietnamská firemní kultura shoduje. Dle mého názoru jsou obě firemní kultury velmi odlišné, ale najdou se tam totožnosti. Analýza a vyhodnocení může pomoci podnikům na zjištěné nedostatky a také na problémy ve firmě poukázat. Dotazníkové šetření zjistilo velmi zajímavé odlišnosti.

Použitá literatura

1. **ARMSTRONG, Michael**, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247- 1407-3.
2. **ARMSTRONG, Michael**, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
3. **BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ**, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
4. **BROOKS, Ian**, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
5. **BROUČEK, Stanislav**, 2003. *Český pohled na Vietnamce: (mediální obraz Vietnamu, Vietnamců a vietnamství)*. Praha: Etnologický ústav AV ČR. Imigrace, adaptace, majorita. ISBN 80-85010-46-1.
6. **DYER, Gwyn War**, 1985. *The Cycle of Cultural Evolution in Organization*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0-87589-666-9.
7. **HOFSTEDE, Geert a Alois HOFSTEDE**, 2004. *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 2nd ed. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 978-80-86131-70-2.
8. **JONES, Gillian a Ro GORELL**, 2018. *How to create a coaching culture: a practical introduction*. Second edition. New York: Kogan Page. Právo a management. ISBN 978-074-9483-272.
9. **KELLER, Jan a Alois SURYNEK**, 2004. *Dějiny klasické sociologie: people around the world*. 2nd ed. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2934-2.
10. **LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ**, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Dot. 1. vyd. Praha: Grada. Jossey-Bass management series. ISBN 80-247-0648-2.
11. **LUKÁŠOVÁ, Růžena**, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
12. **MATSUMOTO, David Ricky a Alois SURYNEK**, 2000. *Culture and psychology: people around the world*. 2nd ed. Delmar, Calif.: Wadsworth Thomson Learning. Manažer. ISBN 05-343-5436-X.
13. **MALLYA, Thaddeus**, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1911-5.

14. **MARQUES, Carlos a Gert Jan HOFSTEDE**, 2008. *Podobenství o Františku Vláčilovi: podle Markety Lazarové*. Dot. 1. vyd. Praha: Bankovní institut. Jossey-Bass management series. ISBN 80-7265-038-6.
15. **MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK**, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-146-7.
16. **MEFFERT, Heribert**, 1996. *Marketing & management*. Přeložil Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada. ISBN 8071693294.
17. **NAKONEČNÝ, Milan a Gert Jan HOFSTEDE**, 1999. *Sociální psychologie: podle Markety Lazarové*. Dot. 1. vyd. Praha: Academia. Jossey-Bass management series. ISBN 978-80-200-0690-5.
18. **NAKONEČNÝ, Milan**, 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0689-3.
19. **NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK**, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery: a reader*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
20. **NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK**, 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0384-x.
21. **NOVÝ, Ivan**, 1996. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-260-3.
22. **NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL**, 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-121-6.
23. **PETTIGREW, Andrew**. 1979. *On Studying Organizational Cultures*. Ohio: Academy of Management Review. ISBN 103-368-922.
24. **PFEIFER, Luděk**, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. Právo a management. ISBN 80-716-9018-X.
25. **PRŮCHA, Jan**, 2004. *Interkulturní psychologie: [sociopsychologické zkoumání kultur, etnik, ras a národů]*. Praha: Portál. Psychologie (Portál). ISBN 80-7178-885-6.
26. **SVOBODA, Václav**, 2003. *Corporate identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-106-1.
27. **SCHEIN, Edgar H. a Gert Jan HOFSTEDE**, 1985. *Organizational culture and leadership: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9639-1.

28. **ŠIGUT, Zdeněk**, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
29. **TURECKIOVÁ, Michaela**, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 8024704056.
30. **URBAN, Zdeněk**, 2014. *Firemní kultura a lidské zdroje: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
31. **VLÁČIL, Jan a kol.** 1997. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Vydání 1. Praha : CODEX Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.
32. **VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ**, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-2790-5.

Seznam internetových stránek

1. *Firemní kultura a pracovní prostředí českých firem* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/firemni-kultura-pracovni-prostredi-se-zlepsuje.A150722__123013__podnikani__kho
2. *České firmy už řeší firemní kulturu* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/i-ceske-firmy-uz-resi-firemni-kulturu>
3. *Lunární rok* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Lunárn%C3%AD__kalendář
4. *Chování vietnamců* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vietnam/c238>
5. *Vietnamské zvyky a tradice* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.vietnamisa.cz/vietnamske-zvyky-tradice-ktere-si-mel-osvojit-nasinec/>
6. *Český národní charakter* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://nakladatelstvi.portal.cz/nakladatelstvi/aktuality/79211/interkulturni-psychologie>
7. *Gocnhosantruong* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://gocnhosantruong.com/doi-song-xa-hoi/the-gioi-quanh-ta/891-10-đức-t%C3%ADnh-tốt-và-xấu-của-người-việt-nam>
8. *Danh sach chat cuang uoi viet* [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/ai-len-danh-sach-10-to-chat-co-ban-cua-nguoi-viet-219096.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1: schématické znázornění typologie dle Ch. Handyho	16
Obrázek 2: Úrovně organizační kultury	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Typologie organizační kultury podle F. Trompenaarse	18
Tabulka 2: Typologie firemní kultury T.E. Deal a A.A. Kennedyho	19
Tabulka 3: Srovnávací tab. dobrých a špatných vlastností Vietnamců	35
Tabulka 4: Srovnávací tabulka dle Hofstedeho kritérií pro českou versus vietnamskou kulturu.....	37
Tabulka 5: Přehled pohlaví respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání – Češi ..	44
Tabulka 6: Přehled pohlaví respondentů a jejich nejvyšší dosažené vzdělání – Vietnamci	45
Tabulka 7: Důvody studia – Češi nalevo a Vietnamci napravo	47
Tabulka 8: Vztahy na pracovišti – Češi nalevo a Vietnamci napravo	48
Tabulka 9: Pracovní povinnosti – Češi nalevo a Vietnamci napravo	55

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů	45
Graf 2: Délka pracovního poměru	46
Graf 3: Pracovní pozice	46
Graf 4: Atmosféra ve firmě	47
Graf 5: Důležité faktory v zaměstnání – Češi nalevo a Vietnamci napravo.....	48
Graf 6: Hodnoty společnosti – Češi nalevo a Vietnamci napravo.....	49
Graf 7: Normy a pravidla společnosti.....	49
Graf 8: Normy a pravidla (usnadnění).....	50
Graf 9: Rituály	51
Graf 10: Nadřízení a starost o nápady zaměstnanců	52
Graf 11: Přístup nadřízených a motivace.....	52
Graf 12: Zaměstnanci a péče	53
Graf 13: Zaměstnanci a vyhýbavost	54
Graf 14: Hierarchická struktura.....	54
Graf 15: Dodržování úkonů ve firmě.....	55
Graf 16: Pracovní doba	56
Graf 17: Význam v dané společnosti.....	56
Graf 18: Pracovní problémy a forma vyřešení	57

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Ly Dieu Le

V Praze dne: 15. 04. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis