

PODNIKOVÁ VERSUS NÁRODNÍ KULTURA CORPORATE CULTURE VERSUS NATIONAL CULTURE

IVANOVOVÁ Jana, (ČR) - BŘICHŇÁČOVÁ Jana, (ČR)

ABSTRACT

The aim of our paper is to fully comprehend the essence of the concepts of culture, corporate culture and national culture. We also deal with the way in which national culture influences corporate culture under different conditions in different types of companies. Furthermore, the paper also looks at employees in multinational corporations and, more specifically, their ability to adapt to those cultural circumstances which are different from national conditions. This issue is clearly visible if we focus on two types of corporation. The first type is a corporation with a global corporate culture using uniform approach in all their branches regardless of their location. The second type is a company with a polycentric corporate culture which takes regional difference into account and, in doing so, creates specific subcultures within each of their branches.

This paper is based on the sources listed in the bibliography.

KEY WORDS

culture, corporate culture, national culture, culture influence, multinational corporation, regional differences

ÚVOD

Kultura znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství. Kultura je vymezována v minulosti vytvářenými a generacemi udržovanými soubory zvyků, symbolů, předmětů a aktivit. Obecně řečeno jsou obsahem kultury dané společnosti duchovní, institucionální či materiální statky, které považuje daná společnost pro sebe za hodnoty a jimž se zároveň během svého života učíme a rozvíjíme je vlastními aktivitami a tvořivostí.

Nežřídká bývá pojem kultura spojen s odpovědí na otázku po tom, co daná společnost či její část považuje za důležité, co se má a co se smí. Tedy hodnot a základních norem chování. Proto také jsou výklady kultur spojeny často s výkladem zaměření a obsahu převažujícího náboženství - jako poměrně přehledné výpovědi o této kultuře. Poznávání kultury a jejího vývoje v sobě zahrnuje i poznávání tradic, smyslu, kontinuity, ale také zdrojů sounáležitosti, a zdrojů pro formování identity.

Obrazně řečeno, kultura je nahromaděná zkušenost daného sociálního celku. Jedinec přijme za své nejen vědění, ale také hodnoty, normy a měřítko platná v jeho kultuře, v jeho společenství. Člověk tímto způsobem získá vzory pro způsob jednání a reagování v nejrůznějších situacích. Díky socializaci se člověk stává bytostí schopnou chovat se jako člen určité společnosti.

Ideje a hodnoty jsou ty skutečnosti, které orientují sociální celek a tvoří základní osnovu chování lidí. Je to úroveň, v níž se formuje jádro kultury. [3; str. 9-10]

VÝSLEDKY NÁRODNÍ KULTURA

Národ je definován kulturou a vůlí. Oba definiční znaky národa se scházejí v pojmu hodnota: kultura jako soubor přijatých a rozvíjených hodnot, vůle jako projev dobrovolného sdílení hodnot uvnitř společenství.

Vynález národa jako politické jednotky, do nichž je rozdělen celý svět a o nichž se předpokládá, že do jednoho z nich patří každá lidská bytost – jak to dokládá její či jeho pas – je v lidské historii událostí nedávnou. Systém národů se celosvětově rozšířil teprve v polovině dvacátého století. Byl to důsledek koloniálního systému, který se vyvinul v předchozích třech stoletích. Hranice mezi někdejšími koloniálními národy dosud odrážejí dědictví kolonialismu. Obzvláště v Africe odpovídají národní hranice spíše logice koloniálních mocností, než dělicím čarám kultur místních populací.

V národech, které po nějaký čas existují, působí síly, které (obvykle) prosazují jeden dominantní národní jazyk, společné masové sdělovací prostředky, národní systém vzdělávání, národní armádu, národní politický systém, národní reprezentaci při sportovních událostech se silnou symbolickou a emocionální přitažlivostí, národní trh pro určité dovednosti, výrobky a služby.

Národ je tedy historicky kulturní fenomén, který si v průběhu vlastního specifického vývoje vytvořil vlastní kulturu, která jej dnes určuje. Význam národa a národní kultury se zvyšuje i díky nejvýznamnějšímu symbolickému systému, kterým je jazyk. [5, str. 29]

PODNIKOVÁ KULTURA

Je zcela přirozené, že takový sociální útvar, jakým je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svoji specifickou, originální, neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje především ve společném a přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení.

Podniková kultura je soubor hodnot, norem a postojů společně sdílených ve firmě. Způsob reagování uvnitř i navenek – jak se podnik snaží řešit své problémy a komunikovat s okolím. Způsob je objasňován novým pracovníkům, je vyžadován od zaměstnanců. Je velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností. Její vznik může být:

1. Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.
2. Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků podniku. V tomto případě je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu.

Patří mezi ně především následující:

- a) Musí existovat jasná vize, představa o základních obrysech budoucí existence firmy. Nedílnou součástí této vize je i formulace potřebné, žádoucí podnikové kultury.
- b) Tato vize musí být převedena do jednotlivých velmi konkrétních kroků. Musí být tedy formulována strategie dosažení podnikových cílů.
- c) Je nezbytné formulovat zásady podnikové kultury, resp. požadované způsoby pracovního a sociálního chování, a srozumitelně je sdělit zaměstnancům.

Hlavními tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou v tomto případě řídicí pracovníci. Čím výše se v hierarchii řídicích pozic nacházejí, tím je jejich příklad z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury významnější. Nelze očekávat pozitivní výsledek tam, kde řídicí pracovníci „kážou vodu a sami pijí víno“.

Utváření podnikové kultury by vždy mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi oběma výše uvedenými možnostmi.

Podniková kultura neboli podnikové klima má podstatný vliv na pracovní výkon zaměstnanců a tím i na celkovou úspěšnost firmy. Ovlivňuje nově příchozí i stávající zaměstnance, kteří pak buď správně nebo nevhodně reprezentují celou firmu.

Vyznačuje postoje a způsoby chování, které jsou charakteristické pro každou firmu. Zahrnuje se do ní způsob myšlení, řeči, celková vnitřní komunikace a veškeré činy lidí ve firmě.

Neadekvátní podniková kultura ve specifické situaci, v které se podnik nachází, může být zdrojem jeho krizového stavu nebo může krizový stav způsobený jinými příčinami ještě více prohlubovat, komplikovat řešení krize nebo dokonce znemožnit vyvedení podniku do rovnovážného stavu.

Na základě toho, jak jsou všechny tyto aktivity ve firmě prováděny a jaké zvyklosti jsou zavedeny, může podniková kultura výkon a rozvoj firmy buď podporovat nebo vytvářet bariéry dalšího rozvoje.

Podniková kultura je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě. Na lidech a jejich způsobu myšlení totiž záleží, zda a jak se zamýšlená změna "ujme". [8; str. 24-26]

Každá změna v podniku vyžaduje podporu především vedení a co největšího počtu zaměstnanců. Pokud podniková kultura neodpovídá budoucím záměrům, dojde nejen k odporu vůči změnám, ale i k blokadě při jejich realizaci. Pokud se změny podaří realizovat, pak jejich trvání je jen krátkodobé a je v podniku všeobecná tendence vrátit vše do "starých kolejí".

PROJEVY A PŮSOBNÍ PODNIKOVÉ KULTURY

V současné podnikové praxi stojí problematika podnikové kultury často mimo okruh zájmu podnikového managementu s argumenty, že podnikový management musí řešit důležitější problémy. Zkušenosti však ukazují, že ty podniky, v kterých se management ať již systematicky a cíleně, nebo alespoň intuitivně zabývá podnikovou kulturou, jsou podnikatelsky úspěšnější a podniková kultura nepředstavuje pro ně tak velké nebezpečí vzniku krizové situace a problémů, jako v podnicích, v kterých tomu tak není.

Stále více se v podnikatelské praxi ukazuje, že podniková kultura je jedním z nejdůležitějších faktorů pro dosažení konkurenceschopnosti a konkurenční výhody podniku a zároveň také nejdůležitějším podnikovým zdrojem. Je neopakovatelná a originální a podaří-li se jí v podniku cílevědomě formovat a permanentně vylepšovat, nejen že vede ke snížení výskytu krizových situací, ale ve vzniklých krizových situacích, kterým se žádný podnikatelský subjekt nevyhne, se stává příležitostí pro jejich kreativní využití a přeměnění v konkurenční výhodu. [5, str. 40]

PODNIKOVÁ VERSUS NÁRODNÍ KULTURA

Do jaké míry mohou být systémy podnikového řízení, které vznikly a úspěšně se osvědčily v jedné zemi, přeneseny do jiné země? V jaké míře se střetnou ne snad s neochotou, neznalostí nebo prostou lidskou opatrností, ale především s limity, majícími základ v odlišném kulturním zázemí dané společnosti.

Existují totiž mnohá kulturní specifika, která mohou být pro turistu nebo čtenáře cestopisů zajímavá, ale z hlediska obchodního jednání nebo dokonce společného podnikání se mohou stát limity vedoucími až ke krachu vzájemné spolupráce.

Získávání, vzdělávání, motivace, zainteresovanost a kariéra zaměstnanců, stejně jako styl řízení manažerů jsou vždy ovlivněny specifickými vzorci příslušné národní nebo regionální kultury. V nepřehlédnutelné míře ovlivňují způsoby jejich chování, pracovního jednání a myšlení.

Je třeba zdůraznit, že kultura společnosti a podniková kultura jsou bezpochyby dvě odlišné skutečnosti.

PODNIKOVÁ KULTURA MEZINÁRODNÍ FIRMY

Problém vzájemného vztahu národní a podnikové kultury vystupuje do popředí jako zcela praktická záležitost při utváření podnikové strategie mezinárodních firem působících v mnoha zemích různých regionů.

Jako klíčový problém je chápána reálná možnost uplatnění a efektivního využití řídicích nástrojů, technik a metod v kulturním a sociálním prostředí, které je často i velmi odlišné od místa jejich původního vzniku a užití.

Mezinárodní společnost se dostává do kontaktu s množstvím různých národních kultur. Jde zejména o vlastní spolupracovníky (zaměstnance) a vnější partnery (zákazníky, dodavatele) místních firem a organizací, tedy příslušníky cizích kultur, jejichž hodnotové preference a vzory jednání jsou odlišné. Mezinárodní společnosti se tak stávají arénou působení národních kultur a mnohé specifické problémy řízení lze pak formulovat jako zvládání multikulturálního kontextu a formování podnikové kultury v jeho rámci. [7, str. 45]

Strategie formování podnikové kultury

„Lze uvést některé modelové přístupy:

polycentrická podniková kultura

globální podniková kultura

geocentrická podniková kultura „

1. Polycentrická podniková kultura

Tato alternativa spočívá v otevření prostoru pro působení národních kultur tak, že postupně dochází k utváření specifických subkultur v každé jednotlivé zemi, ve které firma operuje. Mezinárodní podnik se tak stává multikulturálním subjektem ve smyslu existence různých podnikových kultur pod jedinou střechou.

Výhody polycentrické podnikové kultury:

- místní podniková kultura umožňuje citlivé využití komunikačních nástrojů, jejich lepší pochopení, stejně tak jako lepší pochopení kontextu, ve kterém jsou nasazeny
- podniková kultura se obvykle dále dělí na řadu regionálních subkultur, které umožňují lepší zachycení změn v místním okolí a rychlou reakci na ně
- spojením různých subkultur dochází k růstu možností variant další perspektivy a ke stimulaci kreativity

Heterogenní týmy a existence rozdílných vzorů jednání rozšiřují základnu zkušeností a zvyšují celkovou kapacitu pro řešení problémů. [3, str. 56]

2. Globální podniková kultura

Jde o cestu značné uniformity všech dceřiných společností v celém světě s cílem vytvořit jediný, tzv. shodný systém podnikové kultury jako společného rámce pro rozhodovací a ostatní řídicí procesy. Očekává se proto plné respektování a realizace všech prvků jednotné kultury, jednotné filozofie a strategie, vycházející z hlavní podnikové centrály a země jejího působení.

Polycentrická a globální kulturní politika stojí proti sobě jako dvě rovnocenné alternativy řešení. Nelze určit jednoznačně a bezvýhradně prioritu některé z nich, neboť každá má své výhody a limity. Volba jedné z nich však musí být v souladu s podnikatelskou strategií firmy, neboť i v ní je třeba volit mezi fragmentací a unifikací (výrobků, služeb atd.).

Při uvažování v rámci krajních poloh polycentrické a globální podnikové kultury (případně jejich dalších kombinací) však vzniká otázka možnosti formování takové kulturní strategie, která by byla založena nikoliv na kulturních diferencích různých prostředí, nýbrž na jejich kulturní koexistenci. [3, str. 57]

3. Geocentrická podniková kultura

Světová, zejména pak západoevropská tendence ke sblížování států a národů umožňuje usilovat o vznik transnacionální podnikové kultury, která bývá označována jako geocentrická.

Její obsahem nejsou odlišné hodnoty různých národních kultur ani násilím prosazované vzory jednání země sídla vedení firmy, ale takové hodnotové systémy, které jsou společné pro všechny/většinu jejich členů.

Tato kulturní strategie objektivně umožněná zdokonalováním technických prostředků vzájemné komunikace vede v některých případech k situaci, kdy lze jen stěží identifikovat teritorium sídla a "národní charakter" firmy. Jako příklady utváření evropské podnikové kultury jsou často uváděny zejména firmy Nestlé, Shell a některé další.

Z hlediska personálního managementu se však jedná o poměrně náročnou strategii. Řídicí pracovníci, výkonný i obslužný personál tvoří mezinárodní týmy, které procházejí složitou a relativně dlouhodobou profesionální přípravou. Rovněž požadavky na značnou mobilitu pracovníků mohou být z hlediska jednotlivců limitujícím faktorem jejich pracovního uplatnění, nehledě na vysoké finanční náklady s mobilitou spojené.

Přes tyto skutečnosti lze již dnes zaznamenat stále častější volbu právě této strategie tvorby podnikové kultury.

[3; str. 57]

LITERATURA

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-064-3.
2. FRANC, D., *Cursus* [online]. c 2002, poslední revize 3.2.2006 [cit. 2006-02-27]. Dostupné z: <<http://www.cursus.cz/>>.
3. NOVÝ, I.: *Interkulturální management*, Praha: Grada Publishing 1996, ISBN 80-7469-260-3
4. NOVÝ, I.: *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE V Praze 1993, ISBN 80-7261-303-7
5. PFEIFER L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura, síla sdílených zdrojů, hodnot a priorit*, Praha: Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X
6. RYDZA, E. *Cursus* [online]. c 2002, poslední revize 3.2.2006 [cit. 2006-02-27]. Dostupné z: <<http://www.cursus.cz/>>
7. ŠRONĚK, I.: *Kultura v mezinárodním podnikání*, Praha: Grada Publishing 2001, 1. vydání,

ISBN 80-85963-42-6

8. ZADRAŽILOVÁ, D., a kol.: Mezinárodní management, Sylabus přednášek, Praha: VŠE v Praze 2003, ISBN 80 – 245 – 0031 - 0

KONTAKTNÍ ADRESY:

Ing. Břichňáčová Jana, Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 126, 165 21 Praha 6 – Suchdol, ČR, e-mail: brichnacova@pef.czu.cz, tel. +420 224 38 22 63

Ing. Ivanovová Jana, , Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 126, 165 21 Praha 6 – Suchdol, ČR, e-mail: ivanovova@pef.czu.cz, tel. +420 224 38 22 63

Recenzent: doc. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.