

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2018/2019
Autoři – jméno, příjmení, xname	Jarmila Nyklíčková (nykj01) Štěpán Chmel (chms00) Dominika Ruššínová (xrusd00)
Téma	Kulturní hlediska při implementaci ISO/IEC 29110
Datum odevzdání	6. 12. 2018

1. Úvod

Cílem této semestrální práce je čtenáři přiblížit implementaci normy ISO/IEC 29110 ve velmi malých podnicích s ohledem na kulturní hlediska země, v níž se podnik nachází.

Důvod, proč bylo toto téma zvoleno ke zpracování v rámci této semestrální práce, je v současnosti rozmach startupů a malých podniků, který započal již v roce 2010 a dále se čeká růst počtu těchto entit (*Salido, Sabás, Freixas, 2013, s. 5*). Zároveň je zde snaha porozumět normě jako takové, jaká pozitiva může její implementace do podniku přinést, ale také jaká negativa s sebou může nést. V rámci implementace bude také nutné vědět, jaké předpoklady musí podnik splňovat, aby tuto normu mohl implementovat.

1.1. Struktura práce

Na základě článku *The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities (Nonoyama, T. et al. (2018))* byla zvolena i stavba této semestrální práce. V rámci úvodu bude věnována pozornost již zmíněnému článku – s jakými předpoklady pracovali autoři, jaká kulturní hlediska byla ve článku zmíněna a charakterizována, jaké jsou doporučení pro velmi malé podniky na základě tohoto článku.

Dále bude následovat popis normy ISO/IEC 29110, její charakteristika, jaká pozitiva a negativa má implementace normy do podniku a jaké podmínky a předpoklady musí podnik splňovat, aby tuto normu implementoval.

Největší část práce bude věnována samotným kulturním hlediskům – budou využita ta, jež zmínili autoři ve článku. Tato hlediska budou samostatně popsána a následně budou porovnávána v odpovídajících dvojicích, jako tomu bylo ve článku. Na základě tohoto porovnání a především jednotlivých charakteristik daných kulturních hledisek budou vyvozena doporučení pro velmi malé podniky, které se nachází v dané kulturní dimenzi.

Závěr práce bude stručná rekapitulace charakteristik – normy ISO/IEC 29110, kulturních dimenzí a doporučení pro podniky s danými dimenzemi.

1.2. The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities

Článek se zabývá normou ISO/IEC 29110, která upravuje softwarové procesy ve velmi malých firmách. Tyto procesy a komplexně celý podnik podléhají určitým kulturním hlediskům, které na ně mají vliv. Tato kulturní hlediska byla převzata z knihy Geerta Hofstedeho *Cultural Dimensions In Management and Planning Hofstede, G. (1984)*. Na základě těchto kulturních hledisek autoři provedli porovnání odpovídajících dvojic hledisek (maskulinní x femininní, individuální x kolektivní, dlouhodobá x krátkodobá orientace apod.) a vyvodili doporučení pro podniky ze zemí s odpovídajícími dimenzemi.

Nejvyšší důraz byl kladen na porovnání dvojice kolektivní a individuální jednání. Zde autoři provedli detailní analýzu, která se skládala z citace z knihy Geerta Hofstedeho (*Hofstede, G. (1984)*), kde byly sesbírány základní charakteristiky, stanovení bodů (pracovní doba, pracovní podmínky, komunikace, role a zodpovědnosti), na nichž bylo demonstrováno odlišné jednání lidí z odlišných kulturních dimenzí, a jako poslední byla vyvozena doporučení pro podniky z těchto kulturních dimenzí.

V rámci závěru článku autoři provedli rekapitulaci zjištěných skutečností – především důležitosti kulturních hledisek a jejich nezanedbatelný vliv na celý chod podniku. Na úplném konci se autoři zmiňují, že příštími kroky, jež by měly po tomto článku následovat je další studium Hofstedeho kulturního rámce a především velmi malých podniků se specifickými kulturními hledisky. Na závěr této práce navazuje tato semestrální práce, kde autoři využijí již

nastolených bodů, v nichž se kulturní dimenze můžou v podnicích lišit (pracovní doba, pracovní podmínky, komunikace, role a zodpovědnosti), a také struktury, které je pro čtenáře vhodná a srozumitelná.

Zpracovávané kulturní dimenze jsou následující:

- maskulinní x femininní,
- benevolence x restriktce,
- krátkodobá x dlouhodobá orientace

2 Norma ISO/IEC 29110

2.1. Norma ISO/29110

Mezinárodní norma ISO/IEC 29110: Systems and Software Life Cycle Profiles and Guidelines for Very Small Entities, International Standards and Technical Reports, je sada norem, profilů, technických zpráv a směrnic, která se zaměřuje na velmi malé podniky či entity. Pojem velmi malé entity (VME) se rozumí podnik, projekt či oddělení, které mají počet zaměstnanců až do 25 osob. Tato sada byla vyvinuta pracovní skupinou 24 (WG-24 - Working Group 24) subkomise SC7 technického výboru (JTC1 – Joint Technical Committee 1) z Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) a Mezinárodní elektrotechnické komise (IEC) (SPI center, ©2018). Byla vytvořena pro podporu velmi malých podniků v oblasti zlepšování jejich produktů, kvality služeb a procesů.

2.2. Struktura a obsah normy

Struktura normy ISO/IEC 29110 se rozkládá do pěti následujících částí:

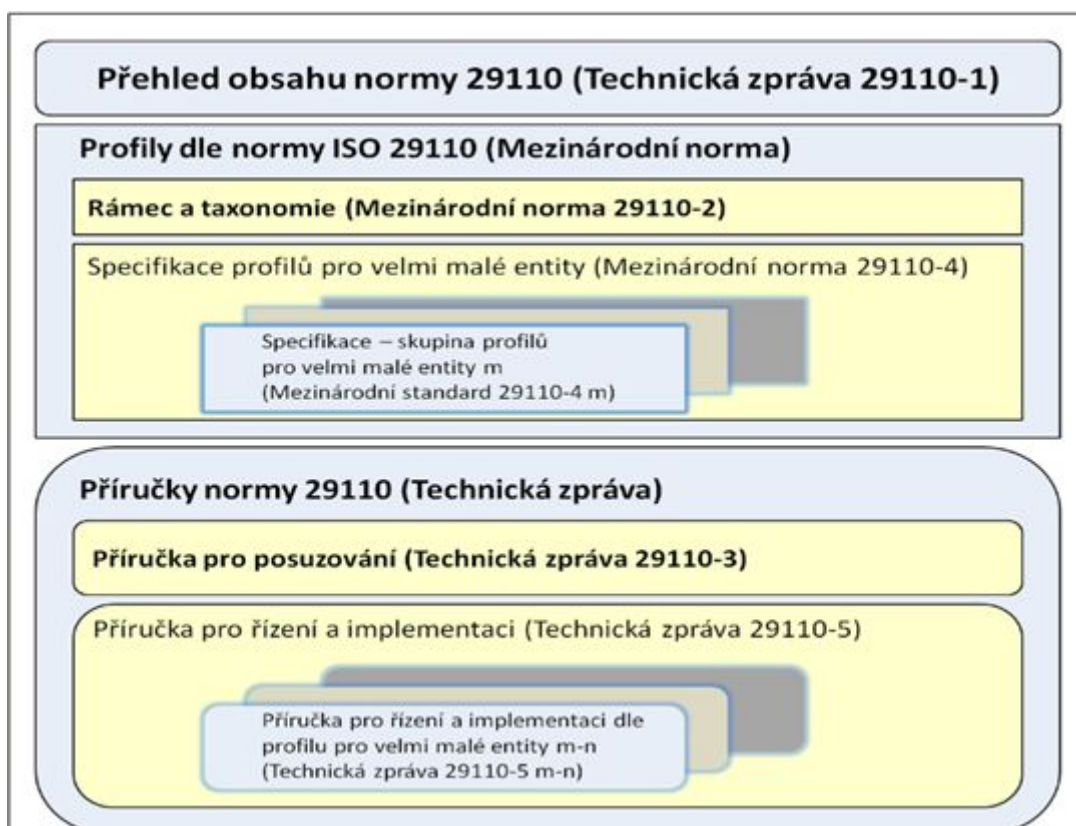
Část 1: Přehled (Overview) – k dispozici zdarma

Část 2: Rámec a taxonomie (Framework and taxonomy)

Část 3: Příručka pro hodnocení (Assessment guide) – k dispozici zdarma

Část 4: Specifikace profilů (Profile specifications)

Část 5: Příručka pro řízení a implementaci (Management and engineering guide) – k dispozici zdarma



Obrázek 1 - Graficky zpracovaná struktura a obsah normy ISO/IEC 29110 [Zdroj: (SPI center, ©2018b)]

Obrázek č. 1 rozděluje zmíněné části normy, které jsou publikovány do dvou hlavních forem. Jedná se o technické zprávy a mezinárodní standardy. V následujících odstavcích jsou tyto části podrobněji popsány s uvedením cílových skupin, na které se zaměřují (Laporte, 2016).

Přehled obsahu normy (ISO/IEC TR 29910-1) je technická zpráva, která definuje společné byznys pojmy velmi malých podniků. Představuje procesy, životní cyklus, koncepty standardizace a sadu dokumentů týkající se ISO/IEC 29110. Dále také seznamuje s charakteristikou a obecnými požadavky VME a objasňuje profily, dokumenty, standardy a příručky pro konkrétní typy VME. Do cílové skupiny spadá mnoho účastníků jako například: VME, posuzovatelé, tvůrci norem, dodavatelé nástrojů a metodik.

Rámec a taxonomie (ISO/IEC 29110-2) je mezinárodní standard, který představuje koncepty standardizovaných profilů softwarového inženýrství pro VME. Tvoří logiku mezi definicí a aplikací profilů. V neposlední řadě vymezuje prvky profilů, které jsou společné pro VME a představuje katalog standardizovaných profilů pro ISO/IEC 29110. Tato část je zaměřena na tvůrce norem a dodavatelé nástrojů a metodik.

Příručka pro posuzování (ISO/IEC TR 29110-3) definuje zásady pro hodnocení procesů a požadavky, které jsou potřeba splnit, aby došlo k naplnění cílů definovaných VME profilů. Dále obsahuje informace vhodné pro osoby, které navrhují metody a nástroje pro posuzování. Cílovou skupinou jsou tedy posuzovatelé, VME a jejich zákazníci.

Specifikace profilů pro VME (ISO/IEC 29110-4) je mezinárodní standard, jehož obsahem je specifikace všech profilů patřící do skupiny obecných profilů. Do této skupiny se řadí tyto

profily: Vstupní, Základní, Střední a Pokročilý. Mezi cílovou skupinu, pro kterou je tento standard určen patří: tvůrci norem a dodavatelé nástrojů a metodik.

Příručka pro řízení a implementaci (ISO/IEC TR 29110-5) je technická zpráva určená pro Vstupní profil ze skupiny obecných profilů. Tento profil popisuje vývoj konkrétního softwaru, který je vyvíjen jednotlivým týmem. Zaměřuje se na VME a jejich zákazníky. (Jaroš, Hoffman, Poukar, 2016)

Jednou ze základních charakteristik společností, na které je norma ISO/IEC 29110 zaměřena, je jejich velikost. Příprava, nebo výběr určitého profilu může být kromě jiného ovlivněn také business modelem, jako je například reklama a vývoj produktu, proměnlivými faktory, jako například proměnlivým prostředím, a mírou rizika. Pokud by byl vytvářen nový profil pro všechny možné kombinace výše zmíněných hodnot, tak by to vedlo k vysoké nepřehlednosti celého souboru profilů. Z tohoto důvodu bylo vytvořeno několik skupin profilů, které lze aplikovat na více než jednu kategorii malých a středních podniků. Každá ze skupin obsahuje několik profilů, které jsou si navzájem podobné svými procesy, nebo úrovní jejich zralosti. (Nezdara, Marek, Kemr..., 2014)

Pro pokrytí potřeb širokého spektra velmi malých entit (VME) jsou definovány čtyři profily, které lze vnímat jako určité stupně způsobilosti či zralosti entity:

Vstupní – VME pracující na drobných projektech jako například start-up firmy.

Základní – VME se softwarovým vývojem jedné aplikace jedním konkrétním týmem.

Střední – VME vyvíjející více projektů v rámci organizace.

Pokročilý – VME s konkurenceschopným vývojem softwaru a se záměrem růstu.

Tyto profily jsou odstupňovány tak, že každý následující profil staví na úlohách a aktivitách profilu předcházejícího. Pro každý z těchto profilů již existují nebo se teprve vyvíjí tzv. implementační balíčky, pomocí kterých si jednotlivé VME naimplementují procesy ze skupiny obecných profilů. Implementační balíček pro konkrétní profil je tedy sada artefaktů, která usnadňuje implementaci množiny postupů vybraného rámce. (Jaroš, Hoffman, Poukar, 2016)

2.3 Přínosy

Mezi potenciální přínosy dosažitelné využíváním ISO/IEC 29110 (ISO/IEC TR 29110-1, 2011) lze zařadit:

- zavedení dobrých procesů interního řízení vývoje softwaru,
- vyšší důvěra od zákazníků a jejich spokojenost,
- vyšší kvalita produkovaného softwaru,
- zvýšená podpora (sponzorství) pro zlepšování procesů a
- snížení rizik při vývoji softwaru.

Tyto benefity mohou dohromady podpořit také zvýšení konkurenceschopnosti podniku a velikosti jeho podílu na trhu. (Vodička, 2015)

3 Maskulinní a femininní dimenze

Mezi kulturní dimenze, které Geert Hofstede ve své práci *Cultural Dimensions in Management and Planning* (Hofstede, 1984) identifikoval, se řadí dimenze maskulinní a femininní, jež se zaměřují především na chování jedince v rámci své sociální skupiny a společnosti celkově. Jak pojmenování těchto dimenzí napovídá, jejich hlavní rysy se dají najít v mužském a ženském stylu chování.

3.1. Maskulinní dimenze

Maskulinitou je myšleno chování, které se vyznačuje především ziskem, heroickými činy, asertivitou a materiálním úspěchem. Muži jsou dle Hofstedeho společenštější a asertivnější než ženy (Hofstede G., 1984, s. 84). Proto země, kde převládá tato dimenze, jsou orientované na získávání peněz a věcí, upřednostňují práci před osobním životem a je vyzdvihován zkušený jedinec, nikoli skupiny. Co se týče přístupu k práci, v těchto zemích je častější větší rozdíl mezi muži a ženami, obecně nižší počet žen ve vyšších postaveních (management apod.) a zároveň je zde tendence upřednostňovat vyšší plat.

3.2. Femininní dimenze

Opakem maskulinní dimenze je dimenze femininní, tedy charakteristiky, které lze nalézt spíše u žen. V zemích, kde převažuje tato dimenze, je vyšší důraz na mezilidské vztahy, skromnost, péči o slabé a kvalitu života. Co se týká přístupu k práci, je v těchto zemích více žen ve vyšších pozicích, je dbáno stejné platové podmínky jak u mužů, tak u žen, a zaměstnanci dávají přednost méně pracovním hodinám, aby se mohli věnovat svým rodinám, před vysokým výdělkem.

3.3. Vliv charakteristik na ISO/IEC 29110

Před zaváděním normy ISO 29110 do podniku je důležité analyzovat, jak se zaměstnanci firmy chovají a jak jednají. Je to důležité především proto, aby bylo zavádění normy podniku přizpůsobeno na míru a neovlivňovalo tak již zavedené procesy ve firmě, především ty, které jsou hlavní a generují zisk.

Na základě článku *The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities* (Nonoyama, T. et al. (2018) byla zvolena hlediska, která musí být pokryta v rámci zavádění normy. Hlediska jsou následující:

1. Pracovní doba
2. Pracovní podmínky
3. Pracovní a firemní kultura
4. Komunikace
5. Rozdělení rolí a zodpovědností

3.3.1. Pracovní doba

Pracovní dobou, resp. přístupem k pracovní době, jsou myšleny především přesčasy, které se během pracovní doby mohou vyskytnout. Co se týče zemí s převládajícími maskulinními charakteristikami, jsou přesčasy akceptovatelné, občas až skoro vyžadované. Je to tak z

důvodu, že v těchto zemích je dbáno na zajištění rodiny po finanční stránce, čemuž mohou právě dané přesčasy pomoci. Narozdíl od zemí s femininními charakteristikami, přesčasy nejsou vůbec vítané. V těchto zemích je naopak kladen důraz na péči o rodinu - především utužování vztahů, starání se o děti atd. (*Hofstede, G., 2001*)

3.3.2. Pracovní podmínky

Hledisko pracovních podmínek je myšleno počet pracovních hodin týdně. Podobně jako u pracovní doby, i zde jsou podobné tendence. Maskulinní země dávají přednost většímu počtu hodin ze stejného důvodu, jako je pro ně přirozenější brát si přesčasy - tedy finanční zajištění rodiny (*Hofstede G., 1998*). U feminních kultur je tato tendence opačná. Např. u podniků, kde je důležité držet krok s klientem a pracovat tak více hodin, je vhodnější, aby tento podnik byl situován v zemi, kde převládá maskulinní chování.

3.3.3. Pracovní a firemní kultura

V rámci toho, jak jsou daných firmách řešeny projekty, je nutné rozlišit, jak je k řešení úkolů přistupováno. Vzhledem k tomu, že v zemích s femininními charakteristikami je kladen důraz na spolupráci a vztahy celkově, jsou projekty řešeny velkými skupinami, kde panuje podpůrná pracovní atmosféra. Podniky v zemích s maskulinními charakteristikami upřednostňují jasné rozdělení rolí a soustředění se na vlastní cíle, kterých dosahují jedinci (*Nonoyama, T. et al. (2018)*). Je tak činěno mimo jiné proto, že v zemích s převážně mužskými rysy je upřednostňován jedinec a jeho ego.

3.3.4. Komunikace

Co se komunikace týče, rozdíly jsou viditelné ihned. Země s maskulinními charakteristikami preferují přímou komunikaci, řešení problémů pod tlakem apod. (*Hofstede G., 2001*). Jsou vyzdvihováni nejlepší jedinci, slabším je doporučováno si je brát za příklad. Opakem tohoto stylu komunikace je styl představován zeměmi s femininními rysy - konflikty jsou řešeny především pomocí vyjednávání a kompromisů, je kladen důraz na vztahy mezi členy skupiny a péči o slabší. Být průměrný nebo slabý není v těchto zemích ostudou, naopak, tyto jedinci jsou chráněni a je jim dopřáno - ne však na úkor těch nejlepších (*Hofstede G., 1998*).

3.3.5. Rozdělení rolí a zodpovědností

Jak již bylo několikrát řečeno, země s maskulinními charakteristikami upřednostňují jasné rozdělení rolí a k nim připadajícím zodpovědnostem - vše je řešeno individuálně s cílem být co nejlepší (*Hofstede G., 1984*). Jedinci ze zemí, kde převládají femininní rysy, dávají přednost týmovému řešení problémů, nemají potřebu jasně rozdělovat role - muži se mohou zabývat ryze ženskými záležitostmi a naopak.

3.3.6. Doporučení pro zavádění normy ISO/IEC 29110

Jak bylo řečeno v počátku kapitoly, je nutné identifikovat, jak se zaměstnanci v daném podniku chovají, jak spolupracují spolu atd. Pokud se podnik, do něž je norma zaváděna, nachází v zemi, kde převládají maskulinní rysy, je nutné vše naplánovat, rozdat přesné pokyny a rozdělit role tak, aby nevznikal chaos. Je-li firma v zemi s femininními rysy, je v pořádku zachovat týmy, avšak dbát například na pracovní dobu, aby neklesala motivace zaměstnanců.

4 Dimenze benevolence a restrikce

Další dimenzí či páru dimenzí, kterému se budeme v této práci věnovat a které Geert Hofstede rovněž identifikoval se nazývají "Indulgence versus Restraint". To je možné volně přeložit jako shovívavost či benevolence versus omezován neboli restrikce. Určuje jak společnost přistupuje k projevům a uspokojování lidských potřeb, pudů a projevům impulzivního chování.

4.1. Dimenze benevolence

Společnost se dá popsat jako benevolentní ve vztahu k Hofstedeho dimenzionální popisu společnosti, pokud takováto společnost dovoluje jedincům svobodně projevovat impulzivní chování, uspokojovat své touhy a základní lidské pudy tak, aby se cítili šťastně a naplněně. Společnosti, které jsou benevolentní či shovívavé, bývají více empatické a optimistické. (Insights, 2018)

4.2. Dimenze restriktivní

Omezování či restrické naopak naplňuje druhý pól. V takové společnosti dochází k potlačování možnosti uspokojení svých základních pudů a potřeb pomocí striktních sociálních norem. Cílem je zajistit a udržet harmonii mezi všemi obyvateli. Impulzivní chování bývá rovněž potlačováno. Lidé z takové společnosti bývají často cyničtí a pesimističtí. (Insights, 2018)

4.3. Vliv na charakteristik na ISO/IEC 29110

Podobně jako v předchozích dimenzích se zaměříme na pět různých hledisek, které se musejí vzít v úvahu při zavádění výše zmíněné normy. Opět budou předlohou hlediska ze článku *The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities* (Nonoyama, T. et al. (2018)).

4.3.1. Pracovní doba

Pokud vezmeme v úvahu pracovní dobu ve vztahu ke společnostem, které jsou ať už benevolentní nebo restriktivní, dostáváme se k hlavním myšlenkám definující tyto dimenze. Význam slova pracovní doba se může v těchto dimenzích lišit. Pokud bychom se nacházeli ve společnosti, která bude preferovat benevolentní přístup, bude se spíše zaměřovat na potřeby jedince, tedy zaměstnance. Můžeme se setkat s flexibilní pracovní dobou. Možností pracovat z domova či dobu nutnou pro splnění určitého úkolu nechat přímo na zaměstnanci. Takovým případem budou firmy menšího typu především v západních společnostech najdou se však výjimky jako je například Německo a společnosti, které v takovýchto zemích vznikly. Oproti tomu firmy například z východu, jako je Čína nebo jiné asijské země, jsou orientovány především na výsledky a růst firmy. V takovýchto společnostech je nastavena přísná pracovní doba, o které není možné vyjednávat. Je očekáváno její dodržování mnohdy i nad formální požadavky. (Insights, 2018)

4.3.2. Pracovní podmínky

Jak již bylo zmíněno výše, benevolentní či shovívavá společnost se bude především zaměřovat na seberealizaci jednotlivých zaměstnanců. Cílem bude vytvořit vhodné pracovní prostředí pro každého tak, aby se na místě pracoviště cítil šťastný. Může se jednat například

o dekoraci pracovního prostředí, poskytovaných bezplatných služeb nebo povolení casual oblečení. Pravým opakem bude restriktivní společnost. Společnost bude vyžadovat vysokou míru profesionality. Častým úkazem může být clean desk policy. Takováto společnost bude mít stanoveny ve svých interních dokumentech, jak má vypadat pracoviště a jaký je například dress code. Cílem takové to společnosti nebude vytvořit šťastné pracovní prostředí, ale zaměřit se na efektivitu a nahraditelnost.

4.3.3. Pracovní a firemní kultura

Pracovní a firemní kultura a struktura bude opět velice odlišná pro benevolentní společnost oproti restriktivní. Od firemní struktury se přímo odvíjí ta pracovní. Ve společnosti, která bude více benevolentní můžeme sledovat více liniovou formu organizace. Každý má právo vyjádřit se a být součástí rozhodovacího procesu. Může tak projevit své potřeby a touhy či impulzivní chování. Zaměstnanci a vedení budou takové činnosti do jisté míry tolerovat a budou na ně připraveni. Společnost z dimenze restriktivní bude mít spíše strmou a centralizovanou hierarchii. Komunikační kanály budou jasně dané. Názory, touhy a potřeby zaměstnanců budou brány v potaz v menší míře.

4.3.4. Komunikace

Důležitým hlediskem je komunikace. Ta se přímo odvíjí od firemní kultury a hierarchie. Benevolentní společnost bude umožňovat či podporovat komunikaci napříč firmou a jejími organizačními entitami. Cílem bude vyslyšet potřeby, touhy a nápady většiny zaměstnanců tak, aby bylo vytvořené šťastné pracovní prostředí, které umožní seberealizaci zaměstnanců. Oproti restriktivní společnosti bude mít jasně dané komunikační kanály, které budou kopírovat organizační strukturu společnosti. Bude se upřednostňovat a preferovat využívání pouze oficiálních komunikačních kanálů.

4.3.5. Rozdělení rolí a odpovědností

Posledním uvažovaným hlediskem je vztah rolí a odpovědností k dimenzím benevolentním a restriktivním. Toto hledisko je opět přímo napojené a závislé na hledisku pracovní a firemní kultury. Pokud se opět nejdříve zaměříme na benevolentní společnost, distribuce rolí bude rozmístěna dle zaměstnanců. Bude možné opět sledovat snahu poskytnout zaměstnancům možnost seberealizace a naplnění, které by mělo vést ke štěstí jednotlivých zaměstnanců, je tedy možné, že rozdělení rolí a odpovědností bude záležet na aktuálních zaměstnancích nebo bude možné sledovat distribuci zodpovědností rovnoměrně napříč všemi zaměstnanci. Protichůdná dimenze restrikce bude jasně vymezovat role a odpovědnosti konkrétním osobám dle organizační struktury. Od těchto odpovědností se poté budou odvíjet komunikační kanály.

4.3.6. Doporučení pro zavádění normy ISO/IEC 29110

Prvním krokem bude důležité ujasnit si, z jaké dimenze pochází společnost a z jaké dimenze její zaměstnanci. Pokud firma ze západní Evropy s kulturou benevolence vstoupí na trh s kulturou restriktivní jako je například Čína nebo Japonsko a jiné východní země, dojde ke střetu těchto kultur a dimenzí. Benevolentní společnost bude chápat zdrženlivý přístup zaměstnanců z restriktivní dimenze jako laxní a neochotný podílet na procesu vytváření produktu společnosti, zatímco zaměstnanci budou fungování benevolentní firmy chápat jako chaotické, nečitelné či dokonce nerozhodné. Je tedy kritické zamezit střetu těchto dimenzí nebo se na takový střet připravit a najít kompromis pomocí transformace firemních kultur. Dle dimenze, ve které bude

určitá společnost, je nutné posunout míru restrikcí a regulací dle aktuální potřeby. Od pracovní doby přes firemní kulturu po rozdělení rolí. (Insights, 2018)

5. Dimenze krátkodobá a dlouhodobá

Jednou z dalších dimenzí, které Geert Hofstede ve své práci zmínil je dimenze „Long term orientation vs. Short term orientation, teda krátkodobá a dlouhodobá orientace, které určuje, jak podniky a společnosti se dívají na různé aspekty ve firmě v rámci minulosti a budoucnosti.

Dlouhodobá orientace spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachováváním „tváře“ a plnění společenských závazků. (Hofstede & Hofstede, 2007)

5.1 Dlouhodobá dimenze

V dlouhodobé orientaci se společnosti angažují v činnostech, které přinášejí efekt až v delším časovém horizontu. Klade se důraz například na dlouhodobé investice a oceňuje se osobní vytrvalost. Členové takové společnosti odkládají uspokojení potřeb s tím, že se dostaví později. Mezi dlouhodobě orientované společnosti patří například asijské země Čína, Tchaj-wan, Japonsko či Vietnam.

5.2 Krátkodobá dimenze

Krátkodobá orientace zdůrazňuje současnost a minulost. Uznávanými hodnotami jsou tvrdá práce a dosažené výsledky. Členové kultur s krátkodobou orientací dbají na respekt k tradicím a vyžadují plnění sociálních povinností každého člena. Orientují se na činnosti, které mají momentální nebo krátkodobý efekt. Mezi krátkodobě orientované společnosti patří například USA. (National Culture, 2018; Hofstede, 2001)

5.3 Vliv charakteristik na ISO/IEC 29110

Při implementaci normy bude tato část obsahovat 5 hledisek, které se při implementaci berou v úvahu. Předlohou budou opět články The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities. (Nonoyama, T. et al. (2018).

5.3.1. Pracovní doba

Společnosti a podniky v zemích, které se zaměřují na dlouhodobou orientaci, jsou zvyklí mezi sebou soupeřit a jsou velmi motivováni, pokud bojují proti svým konkurentům. V těchto firmách pracují lidé, kteří se označují za workoholiky a svou práci musí mít pořízenou dokonale, a proto jsou ochotni pracovat přesčasy, aby dosáhli svých cílů. Teto země patří mezi země s nejdelší pracovní dobou na světě. Oproti tomu země, které jsou zaměřeny na krátkodobou orientaci, preferují volný čas, flexibilitu pracovní doby a práci z domova.

5.3.2. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky v zemích s dlouhodobou orientací jsou stanoveny a je dost náročné ba až nemožné tyto podmínky nějak změnit. Této země upřednostňují dokonalost, což se odráží na vysokém počtu odpracovaných hodin zaměstnanců k dosažení daného cíle. Na druhé straně u krátkodobě orientovaných zemích se najde prostor pro dodržování firemních tradic a zvyklostí ve firmě.

5.3.3. Pracovní a firemní kultura

V kulturách s dlouhodobou orientací je typická rodinná forma podnikání, za stěžejní kvalitu je považována střídmost a vytrvalost, zaměření se na dlouhodobý cíl. Kapitál, nashromážděný díky disciplíně, je k dispozici pro investice v rámci vlastního podnikání nebo podnikání příbuzných. V soukromé i korporátní sféře je respektována hierarchie a zaměstnanci považují dodržení kontraktuálních závazků za záležitost cti.

Kultury s krátkodobou orientací se pak vyznačují hledání okamžitého prospěchu, snahou plnit cíle v co nejkratším horizontu. Finanční odpovědnost zde není tak vysoká a je běžnou praxí si na realizaci podnikatelského záměru peníze půjčit. Zaměstnanci, zejména v korporátu, preferují zachování osobního statusu před dlouhodobými cíli. Pokud se dostanou pod velký stres, raději kritizují zadané úkoly, než by přiznali vlastní chyby. (Hofstede a Hofstede 2005, s. 218).

5.3.4. Komunikace

Komunikace v kulturách s dlouhodobou orientací má ve firmách zavedený systém mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými. Je určeno, kdo má jaké role a kdo jaké odpovědnosti vůči zaměstnancům. Naproti tomu komunikace v krátkodobě orientovaných firmách má více formální styl komunikace a zaměstnanec se může obrátit na kohokoliv ve firmě.

5.3.5. Rozdělení rolí a odpovědnosti

Tato dimenze souvisí s předchozí. V zemích s dlouhodobou orientací je rozdělení rolí a odpovědností jasné definováno, kdo má jaká práva a odpovědnosti ve firmě a tyto postupy jsou dodržovány. Je určeno, kdo má jaké postavení a v případě vzniku problému je zvykem, že zaměstnanec vezme vzniklý problém na sebe a snaží se ho vyřešit a je ochotni dělat kompromisy.

Naproti tomu v krátkodobě orientovat kultuře lidí, kteří se dopustí chyby, jejich nepřiznají a hledají důvody, aby odpovědnost neprošla na nich. Tito lidé jsou méně ochotni dělat kompromisy, protože by to bylo vidět jako jejich slabost.

5.3.6. Doporučení pro zavádění normy ISO/IEC 29110

Při této orientaci je důležité si uvědomit, jak je firma orientovaná, jestli si klade za to, že aktivity, které ve firmě nastanou přinesú očekávaný výsledek v budoucnu a která bude lépe připravena na změny a nebo bere do fungování i pracovní tradice, zvyky a tradice a plnění si společenských závazku, které firma v dané zemi má a která očekává, že přinesou výsledek za krátkou dobu.

Závěrem

Dle zjištění Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj kolem roku 2005 přestavovali malé a střední podniky 95 - 99% všech podniků na poli software vývoje dle různých zemí. Normy, které existovaly v té době, byly nedostačující nebo se malým a středním podnikům s obtížemi implementovaly. Jednou z reakcí na toto zjištění byla norma ISO/IEC 29110. Tato norma se dělí na 6 částí od základního přehledu po příručku pro řízení a implementaci této normy. Cílem bylo těmto menším subjektům umožnit zkvalitnění vývoje a nasazení softwaru pomocí zavedení drobných procesů řízení interního vývoje software. To může vést ke zvýšení důvěry zákazníků a jejich větší spokojenosti, produkování kvalitnějšího software.

Klíčovým faktorem pro implementaci normy ISO/IEC 29110 bude důležité ujasnit si, z jaké dimenze pochází společnost a z jaké dimenze její zaměstnanci. Je nutné identifikovat, jak se zaměstnanci v daném podniku chovají, jak spolupracují spolu atd. V této práci jsme se zaměřili na tři dimenze a to maskulinní versus femininní, benevolence versus restrikce, krátkodobá versus dlouhodobá orientace.

Pokud se podnik, do něž je norma zaváděna, nachází v zemi, kde převažují maskulinní rysy, je nutné vše naplánovat, rozdat přesné pokyny a rozdělit role tak, aby nevznikal chaos. Je-li firma v zemi s femininními rysy, je v pořádku zachovat týmy, avšak dbát například na pracovní dobu, aby neklesala motivace zaměstnanců.

Pro společnost je kritické zamezit střetu dimenzí benevolence a restrikce nebo se na takový střet připravit a najít kompromis pomocí transformace firemních kultur. Dle dimenze, ve které bude určitá společnost, je nutné posunout míru restrikcí a regulací dle aktuální potřeby. Od pracovní doby přes firemní kulturu po rozdělení rolí.

V neposlední řadě při posuzování dimenze krátkodobá versus dlouhodobá orientace strategie podniku musíme vědět, jaká strategie a kultura je v podniku zavedena, ať už oficiálně či neoficiálně. Pokud víme, zdali firma například upřednostňuje dlouhodobé výsledky před aktuální tvrdou prací nebo naopak, víme, jak má dojít k implementaci normy.

Můžeme tedy shrnout impleťaci normy ISO/IEC 29110 do několika kroků. Prvotně musíme vědět, v jakých pólech dimenzí se konkrétní firma nachází. Pokud identifikujeme firemní kluturu a zaměstnance, může to implementátorovi usnadnit práci a předejít obstrukcím či dokonce neúspěchu. Následně normu adaptuje pro konkrétní firemní prostředí a produkt.

5 Literatura

Hofstede, G. (1998) 'Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures'

Hofstede, G. (2001) 'Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations'

Hofstede, G. (1984) 'Cultural Dimensions In Management And Planning'

Nonoyama, T. et al. (2018) 'The Impact of Cultural Issues on the Software Process of Very Small Entities'

SHAH, Hina, Nancy J. NERSESSIAN, Mary Jean HARROLD a Wendy NEWSTETTER. (2012)
'Studying the influence of culture in global software engineering: thinking in terms of cultural models.'

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde.

National Culture (2018). Hofstede Insights. [Website].
<https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

Jaroš, Hoffman, Poukar. (2016). "ISO/IEC 29110 Aktivita ve světě"

Vodička, (2015). "Zlepšování softwarových procesů ve velmi malých entitách – využití normy ISO/IEC 29110"

Mysliveček, Meszner, Kemr, Chramosta, Nezdara, Marek. (2014). "Řada norem ISO/IEC 29110 – Very small entities"