

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

kombinované studium

2005-2009

Barbora Kvapilová

Firemní kultura – teorie a praxe

Organizational Culture – Theory and Practice

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze 20.6.2009

Podpis:

Obsah:

Resumé	5
Klíčová slova (Key Words).....	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Kultura a její vymezení.....	9
1.1 Pojem kultura.....	9
1.2 Rozmanitost a úrovně kultur	12
1.3 Dílčí závěr.....	14
2 Firemní kultura.....	15
2.1 Krátký pohled do historie	15
2.2 Pojetí a charakteristika organizační kultury	17
2.2.1 Rozmanitost firemní kultury	20
2.2.2 Kultura povolání.....	20
2.3 Prvky firemní kultury	21
2.3.1 Symboly a artefakty	22
2.3.2 Normy	23
2.3.3 Hodnoty.....	24
2.3.4 Základní předpoklady.....	25
2.4 Silná firemní kultura.....	25
2.5 Klima organizace.....	27
2.6 Podniková identita a image podniku	27
2.7 Typologie firemní kultury	28
2.7.1 Typologie Harrisona a Handyho	29
2.7.2 Typologie Deala a Kennedyho.....	30
2.7.3 Typologie kultury podle životní fáze organizace.....	32
2.8 Dílčí závěr.....	33
3 Tvorba firemní kultury.....	34
3.1 Změna firemní kultury.....	36
3.2 Přístup ke změně firemní kultury	39
3.3 Postup při zavádění změn.....	39
3.4 Nástroje.....	42
3.5 Rizika.....	43
3.6 Dílčí závěr.....	45
4 Firemní kultura a praxe.....	46
4.1 Diagnostika firemní subkultury zpravodajské redakce	46
4.2 Řízení.....	48
4.3 Hodnoty	50
4.3.1 Pozitivní ladění a lokální zaměření.....	51
4.3.2 Spolehlivost, kvalita a týmová práce	53

4.3.3	Hrdost na podnik	54
4.4	Vzdělávání	56
4.5	Změny kultury	59
4.6	Dílčí závěr.....	61
5	Závěr	63
6	Soupis bibliografických citací:	65
7	Soupis bibliografie:.....	68
8	Přílohy	69
8.1	Příloha A.....	69
8.2	Příloha B	72

Resumé

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou, současnými poznatky z oblasti teorie i konkrétní podobou firemní kultury v praxi. Kultura každého podniku je velmi individuální záležitostí a její diagnostika je velmi obtížná. Správně nastavená firemní kultura napomáhá větší efektivitě firmy, zkracuje adaptační procesy nových pracovníků, zamezuje zbytečné fluktuaci a zároveň může ovlivňovat důležité oblasti personální práce, jako je motivace nebo vzdělávání pracovníků. To, co se osvědčilo v jedné firmě, nemusí nutně zaručit úspěch jiné firmy.

V úvodní části se práce zabývá vymezením pojmu kultura, různými úrovněmi kultury i její rozmanitostí. Další kapitola se zaměřuje přímo na firemní kulturu, dále vysvětluje rozdíly v pojetí organizační a firemní kultury, poukazuje na rozmanitost firemní kultury a zabývá se také jednotlivými prvky této kultury. Práce přináší základní pohledy na typy firemní kultury a zabývá se také problematikou její tvorby.

Další část bakalářské práce je jakousi sondou do firemní kultury, konkrétně do redakce zpravodajství regionální soukromé rozhlasové stanice. Firemní kultura může být významným nástrojem, který napomáhá podniku a jeho zaměstnancům vymezit se vůči jiným firmám ve stejném oboru. Příhodná kultura může představovat také značnou konkurenční výhodu. Vznik této kultury nelze odložit, její základy jsou dány už v okamžiku zrodu firmy. Bakalářská práce se zamýšlí nad řízením a hodnotami uznávanými v redakci, zkoumá oblast vzdělávání a poukazuje na rizika spojená s nedávnými změnami ve vedení této rozhlasové stanice.

Klíčová slova (*Key Words*)

Firemní kultura (*Organizational Culture, Corporate Culture*)

Image podniku (*Corporate Image*)

Klima organizace (*Organizational Climate*)

Organizace (*Organization*)

Organizační změny (*Organization Change*)

Management (*Management*)

Podniková identita (*Corporate Identity*)

Tvorba firemní kultury (*Designing Organizational Culture*)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků (*Employee Development*)

Summary

My bachelor's thesis is about company culture. It consists of two parts - recent findings in the theory field and a probe into a real company culture. Company culture is a very individual matter and its diagnosis is very difficult. If the company culture is correctly set up it can help the company to achieve greater efficiency, shorter adaptation process for new employees, prevent unwanted fluctuation and at the same time it can influence important areas such as employee engagement, motivation or employee education. It is important to note that what worked in one company may not guarantee success in another company.

In the introduction part of the thesis I explain the definition of the concept of culture with different levels of culture and its variety. The next section focuses directly on company culture. I explain the differences between conceptions of organisational and company culture, I point out the variety of company culture and the particular elements of it. Further on in the thesis I explain the different types of company culture and I talk about approaches to setting up a culture in a company environment..

The second part of my thesis is a probe into a real company culture. I use the example of a news editor's office on a private regional radio station. Company culture can be a significant tool that helps the company and its employees to differentiate itself from other companies working in the same area. It can also be a considerable competitive advantage. Setting up of the company culture cannot be delayed as its foundations are given in the company's genesis. In my thesis I come to think of values and management style in the editor's office. I investigate the learning and development in the office and I point out some risks associated with the recent change in the management of the radio station.

0 Úvod

Firemní kultura ovlivňuje jednání zaměstnanců, aniž si to uvědomují. Každý podnik se přitom vyznačuje specifickou firemní kulturou, která se neustále vyvíjí. V podnicích existuje soubor hodnot a norem, firemních tradic, historek, mýtů a zvyklostí, které se projevují v charakteristických způsobech chování pracovníků. Mezi zaměstnanci najdeme typické formy vzájemných vztahů. Firemní kultura může na zaměstnance působit negativně či pozitivně. Za projev firemní kultury můžeme považovat čistotu a vybavení vnitřních prostor pracoviště, adresu sídla podniku nebo úpravu firemních dokumentů. Přestože u některých podniků lze vystopovat podobné projevy firemní kultury, skrytá přesvědčení zaměstnanců a uznávané hodnoty mohou být velmi odlišné. Firemní kultura ovlivňuje nejen zaměstnance, ale také zákazníky, klienty nebo obchodní partnery. Tato kultura má mnoho vrstev a není jednoduché ji správně diagnostikovat. Přesto i maličkosti mohou o dané firmě vypovídat více, než se zdá.

Řada autorů se pokusila firemní kulturu definovat a utřídit do jednotlivých typů. O složitosti tohoto jevu však vypovídá značný počet definic i řada různých typologií, které lze v odborné literatuře nalézt. Firemní kultura závisí na řadě proměnných, které není vždy jednoduché identifikovat. Důkladná analýza firemní kultury však může vedení firmy přinést cenné poznatky o tom, proč se některé věci v podniku dělají určitým způsobem, co je důvodem značné fluktuace, proč jsou někteří zaměstnanci přetíženi nebo jak lze zlepšit týmovou spolupráci či komunikaci napříč podnikem.

Při analýze firemní kultury není snadné vyhnout se spekulacím. Jisté však je, že z hlediska úspěšnosti podniku je firemní kultura jedním z důležitých zdrojů jeho síly. Správně nastavená firemní kultura znamená značnou konkurenční výhodu, ovlivňuje efektivnost organizace bez ohledu na to, zda jde o jasně definované ekonomické ukazatele či jiné cíle podniku.

Cílevědomá práce na vytvoření vlastní firemní kultury se pro úspěšnou firmu stává nezbytností. Firemní kultura má několik úrovní. Střetávají se zde vlivy národní, vlivy jiných firemních kultur a kultura jednotlivců v dané organizaci. Podobně jako firemní kultura ovlivňuje jednání zaměstnanců, také oni mají na její formování zásadní podíl.

Firemní kulturu ovlivňuje vnější prostředí, stejně jako používané technologie, výpočetní technika, předmět činnosti i způsob organizace práce v konkrétním podniku. Pro manažery všech úrovní je vytváření úspěšné firemní kultury neoddelitelnou a nikdy nekončící složkou jejich každodenní práce, což na ně klade stále vyšší nároky.

Cílem této práce je představit nejznámější poznatky, aby si čtenář mohl udělat představu o tom, jak je problematika firemní kultury rozsáhlá. Hledání dokonalosti se nemusí týkat pouze velkých podniků. Také v malých rodinných firmách může panovat mezi vedením a řadovými pracovníky určité napětí a nespokojenost. Na jedné straně může být neochotný zaměstnanec a špatné výkony, na druhé straně neschopnost přirozené komunikace a špatný vzor v chování nadřízeného. Tato práce by měla usnadnit nalézt možné odpovědi na otázku, kterou si občas klade každý, kdo se zabývá vedením lidí: „Proč to u nás nefunguje?“ Firemní kultura totiž nemusí hrát roli jen ve vztahu k výkonnosti podniku, negativně se může projevit například vysokou fluktuací nebo neochotou pracovat na týmovém úkolu.

Při studiu firemní kultury jsem využila řadu odborných pramenů. Tato problematika je podrobně zpracovaná jak v zahraniční, tak v české literatuře. Někteří autoři se zaměřují na firemní kulturu z hlediska teorie, jiní se více věnují praktickým poznatkům, které načerpali během svého profesního života. V této práci se pokusím přiblížit pojem firemní kultura, její prvky a typy. Velmi stručně se budu věnovat klimatu v organizaci, zhodnotím výhody silné firemní kultury a zaměřím se na problematiku tvorby úspěšné kultury. V poslední části se budu zabývat firemní kulturou konkrétního podniku. Tato sonda do firemní kultury rádia Blaník se zaměří na řízení a hodnoty, které jsou uznávány v redakci zpravodajství. Dále bych se chtěla věnovat oblasti vzdělávání a odhalit případná rizika spojená s nedávnými změnami ve vedení této stanice.

Na tomto místě bych chtěla také poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za pomoc a cenné podněty, které mi poskytla při zpracování této bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji také kolegům z rádia Blaník, kteří byli ochotní ve svém volném čase odpovídat na otázky a poskytli mi mnoho námětů a připomínek k tématu. Významnou měrou mi pomohl také programový ředitel Petr Král a bývalý šéfredaktor zpravodajství Tomáš Pancíř. Díky nim jsem se mohla seznámit podrobněji s některými interními materiály rádia Blaník.

1 Kultura a její vymezení

Slovo kultura pochází z latinského *cultura* a znamenalo obdělávání zemědělské půdy. S tím souvisí dnešní označení kulturní krajina. Jde o neustálé pěstování krajiny v souladu s přírodou a jejími zákonitostmi. Člověk vzešel z přírody, je její součástí a zároveň ji neustále přetváří. Kulturu můžeme tedy chápat jako protiklad přírody. Pojem kultura je mnohoznačný, objevuje se v sociologické literatuře, pracují s ním psychologové, ale také archeologové, ekologové a funkcí kultury ve společnosti se zabývá kulturní antropologie.

Řízení lidských zdrojů využívá poznatků všech těchto oborů, je proto přirozené, že kultura se stává důležitým pojmem v této oblasti řízení.

1.1 Pojem kultura

Sociolog Anthony Giddens (1999, s. 33) vysvětluje pojem kultura takto:

„Kulturu tvoří **hodnoty**, k nimž se lidé hlásí, **normy**, které dodržují, a **hmotné statky**, které vytvářejí. Hodnoty jsou abstraktní ideály, zatímco normy jsou konkrétní principy či zásady, o kterých se očekává, že se jimi lidé budou řídit. Normy představují „příkazy“ a „zákazy“ společenského života.“

Velký sociologický slovník uvádí definici kultury jako jednu z centrálních kategorií společenských věd, která ve svém nejširším pojetí vyjadřuje specificky lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, „objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Maříková, Petrušek a kol., 1996, s. 547-9). Kulturu představují jak výtvořiny lidské práce, tak sociokulturní regulativy (normy, hodnoty, kulturní vzorce), ideje (kognitivní systémy) a instituce organizující lidské chování. Za vlastního tvůrce moderní globální vědecké definice je považován E. B. Taylor, který v úvodu své práce *Primitivní kultura* (1871) podal první antropologické vymezení pojmu: kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti. Jednotlivé kulturní prvky i celé kulturní komplexy si člověk osvojuje v procesu **socializace** a **enkulturace**.

Proces **socializace** podle Nakonečného (1997, s. 317) probíhá jako „postupné vrůstání do společenských podmínek života, tj. jako postupná orientace v daném sociokulturním prostředí a osvojování tomuto prostředí přiměřeného účelného chování...“. Socializace začíná v rodině a probíhá prostřednictvím učení. Tento proces nikdy nekončí, někdy se hovoří o „permanentní socializaci“ (Nakonečný, 1997, s. 318). Produktem procesu socializace je systém rolí, hodnot, návyků, zvyků a stereotypů, které charakterizují každou individuální osobnost.

Enkultura je podle Psychologického slovníku (Hartl, Hartlová, 2000, s. 141) formální i neformální přejímání kulturních norem a zkušeností jedince v průběhu jeho ontogeneze. Člověk se tak přizpůsobuje kulturnímu prostředí, případně určité subkultuře.

Velký sociologický slovník uvádí ještě pojem **endokultura** jako účinný mechanismus přenosu kultury (Maříková, Petrusek, 1996, s. 549). Jde o předávání kulturních prvků starší generací generaci mladší, což přispívá k zachování kulturní kontinuity a zpevňování kulturních prvků.

Sociologický slovník (Jandourek, 2001, s. 136) pod heslem „kultura“ uvádí, že jde o „souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časově a prostorově omezeném úseku“. Kultura je „specificky lidským prostředím, ve kterém musí jedinec reagovat a více či méně se mu přizpůsobit“ (Nový a kol., 1996, s. 9). Člověk v tomto prostředí jedná jako jednotlivec, zároveň je součástí širokého společenství dalších lidí. Prostor od člověka vyžaduje určité chování a vyvíjí na jedince v tomto smyslu tlak. V sociologické koncepci amerického sociologa Talcotta Parsonse (podle Nový a kol., 1996, s. 10) je kultura řídicí složkou jakéhokoliv sociálního systému. Sociální systém je definován jako celek tvořený jednotlivci a sociálními skupinami, mezi kterými existují sociální vztahy. Chování tohoto systému, skupin i jednotlivců se neřídí pouze jednotlivými pravidly, ale celým kulturním systémem, který zajišťuje vnitřní soulad celku. Kulturní systém vzniká v průběhu dlouhého vývoje a jeho proměna je pomalá. Současný stav vždy souvisí se stavem předchozím a vývoj má kontinuální charakter. Vztahy a aktivity, které se osvědčily, se stávají vzorci. Kulturní systém tyto vzorce propojuje, uchovává je a zároveň dochází k jejich rozvoji.

Antropolog Jean Copans považuje pojmy kultura a civilizace za synonyma. Copans kulturu definuje jako „soubor přežitků a možností, věcí živých i mrtvých, předmětů i verbálních expresí“ (Copans, 2001, s. 72).

Tomu odpovídá také chápání kultury jako celého způsobu života (Barker, 2006, s. 95-97). V rámci kultury jsou sdíleny sociální významy a v důsledku toho lidé ví, jak si počínat v běžném životě. Jde o způsob, jak lidé žijí na základě svých přesvědčení, historie, jazyka, nástrojů či artefaktů.

Stručný psychologický slovník charakterizuje kulturu jako souhrn informací, který zahrnuje soubory principů, pravidel, mravů a způsobů interakce uvnitř skupiny či společnosti a lidských výtvorů (Hartl, 2004, s. 121). Kultura je podle Hartla předávána výhradně negeneticky, učením z generace na generaci. Psycholog Nakonečný (1997, s. 76) chápe kulturu v užším smyslu jako systém vzorců (obyčejů, mravů, zákonů, tabu, módy atd.), které vystupují jako příkazy a zákazy regulující lidské prožívání a chování a jejichž účinnost je zajišťována systémem sankcí (odměn a trestů). Existují geneticky založené obecné tendence (obživa, obrana teritoria, sex, agrese atd.), jimž různé kultury dávají různé formy a různým způsobem regulují jejich projevy. Jednotlivé kultury tak například různě upravují jídlo, existuje různé pojetí chutného a nechutného, krásného a ošklivého nebo slušného a neslušného.

Propracovanou psychologickou teorii kultury podal E. T. Hall (podle Nakonečný, 1997, s. 77-8). Tento americký antropolog naopak hovoří o tom, že kulturní chování má biologické kořeny. Systémy kultury v jeho pojetí vystupují jako „kulturní nevědomí“, v podobě nevědomě působících pravidel. Tento svět skrytých pravidel je řízený vlastními zákony, které mají návaznost na biologické jevy. Jako příklad je uváděn tzv. teritorialismus. Prostorové vztahy jsou organizované kulturou, mají však biologický základ v obraně teritoria jako zdroji potravy. Člověk si tak přivlastňuje určitý prostor, brání své místo.

Ráda bych zmínila také pohled Sigmunda Freunda, který jednostranně zdůraznil restriktivní vliv kultury na pudové tendence člověka (podle Nakonečný, 1997, s. 79). Kultura ovlivňuje zejména sexuální život člověka. Z toho pramení nespokojenost člověka s kulturou, která jeho život vzdálila životu zvířecích předků. Sexuální život člověka nemůže být realizován v původní plně smyslové a genitální lásce, jeho sublimace se nicméně stala východiskem řady kulturních činností.

Kulturu můžeme chápat také jako jakési „mentální naprogramování“ (Hofstede, 2007, s. 13). Každý člověk vyrůstá v nějakém prostředí, ve kterém sbírá životní zkušenosti. Většinu vzorců myšlení a

cítění, ze kterých vychází naše jednání, se lidé naučí během raného dětství, kdy je učení nejsnazší a člověk se lépe přizpůsobí prostředí. Jednou naučené pocíťování a konání je však obtížné měnit. Musí být nejprve odnaučeno, aby se člověk naučil něco odlišného. Hofstede hovoří v analogii k programování počítačů o „software myslí“. Kulturu považuje za kolektivní jev. Vždy je totiž alespoň částečně sdílena lidmi ze stejného společenského prostředí. Jde o jakési „kolektivní programování myslí“, které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých. Na rozdíl od počítačových programů však lidé mohou reagovat novými způsoby. Tyto reakce mohou být neočekávané, tvořivé nebo destruktivní. Pojem „software myslí“ má naznačit, že vzorce myšlení a cítění, které ovlivňují jednání a reakce člověka, jsou pochopitelné a srozumitelné, pokud známe minulost daného jedince.

V neposlední řadě se také hovoří o vysoké kultuře v oblastech, jako jsou literatura, umění nebo vědecké poznání. To je však kultura v užším slova smyslu. Pojem kultura zahrnuje všechny oblasti lidské činnosti a tedy i personální řízení.

1.2 Rozmanitost a úrovně kultur

Lidské kultury jsou nekonečně mnohotvárné a zároveň obsahují několik vrstev, které se vzájemně prolínají. Neexistuje jedna kultura společná všem lidským bytostem. Jednotlivé kultury mohou obsahovat zcela protichůdné hodnoty a zastávat odlišné normy. Zatímco v rámci jedné kultury je například nahota přirozenou součástí života, jiné kultury nedovolují ženám odhalit více než oči a ruce. Zcela odlišný pohled na nahé tělo má moderní západní společnost. I v této společnosti se však pohledy jednotlivých subkultur mohou odlišovat. Podle Giddense (1999, s. 38) má každá kultura své jedinečné vzorce chování, které se lidem z jiného kulturního prostředí zdají podivné. Zatímco malá společenství bývají kulturně uniformní, průmyslové společnosti se vyznačují vnitřní kulturní rozmanitostí a mívají řadu různých subkultur.

Cizí kultury máme tendenci hodnotit. V souvislosti s africkými kmeny někdy hovoříme o primitivních kulturách, naopak umění považujeme za kulturu vyšší, tedy jakousi kulturní nadstavbu. Jednotlivé hodnoty, normy i hmotné prvky však musíme vždy nahlížet jako součást celku. Každá kultura přisuzuje věcem vlastní hodnoty a významy, které jsou od celku neoddělitelné. To přináší problém neutrálního východiska.

Všichni jsme už v okamžiku zrození součástí určité kultury a z ní vycházíme při posuzování ostatních kultur. Dosáhnout nezaujatého pohledu na jiné kultury je velmi obtížné. Hofstede uvádí, že cizí pozorovatel, i když je informován, mívá stejně sklon nahlížet na jisté způsoby jiné společnosti negativně. Vyslaný vedoucí pracovník nebo expert rozvojové agentury bude pravděpodobně chtít vyvolat změny (Hofstede, 2007, s. 16). Při vyjednávání bude úspěšnější, jestliže účastníci jednání porozumí příčinám rozdílů ve svých názorech.

Každý jedinec se rodí do určité kultury. V průběhu života se však stává členem více sociálních skupin a díky tomu si osvojuje různé kulturní vzorce. Hofstede hovoří o „sadě sdílených mentálních programů“, kterými je vybavena každá skupina (2007, s. 19). Tyto programy vytváří kulturu dané skupiny. Protože patříme současně do mnoha sociálních skupin, neseme si v sobě několik vrstev mentálního naprogramování. Hofstede vymezuje základní úrovně, do kterých se jedinec v průběhu života začlení (2007, s. 20):

- národní úroveň, spojená se zemí, z níž jedinec pochází (u osob, které se stěhovaly, tato kategorie zahrnuje více kultur);
- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti;
- úroveň spojená s konkrétním pohlavím;
- úroveň generační (různé generace uznávají různé hodnoty, mají různé hrdiny, symboly, jazyk a odlišné normy chování);
- úroveň sociální třídy (jedinci mívají různou příležitost ke vzdělání, vliv má též povolání či profese);
- úroveň organizační kultury (v každé organizaci dochází k socializaci zaměstnanců).

Mentální programy z těchto různých úrovní však nemusejí být nutně v souladu. V moderní společnosti se mohou dostávat do dílčích konfliktů. Například náboženské hodnoty se střetávají s hodnotami generace, hodnoty pohlaví se dostávají do konfliktu s praxí v organizaci. Dochází-li u lidí ke konfliktům mentálních programů, pak je pro ně obtížné předvídat, jak se zachovají v nové situaci.

1.3 Dílčí závěr

K pojmu kultura nelze přiřadit jednoznačnou definici. Bývá vymezován v širším a užším pojetí. Širší pojetí zahrnuje vše, co vytváří lidská civilizace. Užší pojetí se týká konkrétních životních forem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časem a prostorem omezeném úseku. Antropologie používá pojem kultura jako synonymum pro civilizaci. Sociologové hovoří o hodnotách, normách a výsledcích lidské práce. Psycholog Nakonečný nahlíží kulturu jako systém vzorců, regulujících lidské prožívání a chování.

Pojem kultura je mnohoznačný, v zásadě jde o protiklad přírody, tedy něco, co musí být pěstováno a šlechtěno. Kultura představuje komplex názorů a představ, do kterého se každý jedinec narodí a jenž si osvojuje během svého dospívání. Sám se pak na jeho rozvoji podílí a v dospělosti jej pak předává dalším generacím.

Lidské kultury jsou mnohotvárné. To, co členům konkrétní kultury usnadňuje orientaci, mohou jedinci v jiné kultuře považovat za nepochopitelné, odpuzující nebo špatné. Dosáhnout nezaujatého pohledu na jiné kultury je velmi obtížné.

Hofstede vymezil šest úrovní kultury a hovoří o „mentálních programech“ každé skupiny. Protože patříme do mnoha sociálních skupin, neseme si v sobě několik vrstev tohoto mentálního naprogramování. Jednotlivé vrstvy se pak mohou dostat do konfliktu. Porozumění tomu, jak se jednotlivé kultury utvářely, nám pomůže lépe pochopit současnost a předvídat změny v budoucnosti. To platí i pro personální řízení.

2 Firemní kultura

Pojem kultura postihuje jak projevy kultury ve formě materiálních výsledků práce člověka, tak neviditelný systém řízení a sebeřízení, který umožňuje jednotlivcům žít společný život. Obecné charakteristiky kultury platí v rámci velkých celků, např. národů, lze je však vztáhnout také k menším sociálním celkům. Díky tomu můžeme analyzovat a lépe pochopit fungování takových sociálních systémů, jako jsou organizace, velké podniky i drobné rodinné firmy.

V české odborné literatuře, zabývající se kulturními aspekty organizací, jsou používány tři pojmy: **podniková kultura** (Nový a kol., 1996), **organizační kultura** (Bedrnová a Nový, 2007, Bělohávek, 1996, Lukášová a Nový, 2004) a **firemní kultura** (Pfeifer a Umlaufová, 1993). V anglicky psané zahraniční literatuře se používá pojem **organizational culture** (Schein, 2004, Parker, 2000) a méně často **corporate culture** (Fairfield, 2001). V českém prostředí bývá obsah těchto pojmů chápán totožně a někteří autoři je používají jako synonymum (Dědina a Odcházal, 2007). U nás je tato problematika studována v kontextu managementu a vztahována k řízení podniku (Lukášová a Nový, 2004, s. 21). V anglicky psané literatuře můžeme nalézt jistý rozdíl. Organizational culture (organizační kultura) je v zahraničí nahlížena spíše z pohledu organizačního chování, které zahrnuje poznatky sociologie, psychologie, managementu a ekonomie (u nás např. Bělohávek, 1996). Toto pojetí organizační kultury umožňuje zahrnout všechny organizace, tedy nejen výrobní podniky, ale také neziskové organizace.

V této práci využívám zdroje od různých autorů. V textu se proto lze setkat s určitou nejednotností užívání pojmu.

2.1 Krátký pohled do historie

Kulturologický přístup nahlížení podniku se rozšířil v 80. letech minulého století. První americké články a knihy o managementu, které se věnovaly také kultuře a symbolům v organizaci, vyšly koncem 70. let. Parker (2000, s. 9) za rok zrození tohoto nového směru managementu považuje rok 1979, kdy Andrew Pettigrew vydal v časopisu *Administrative Science Quarterly* první článek na toto téma. Ve stejném roce se konala také první konference věnovaná organizační kultuře. Tyto

události však zaznamenaly minimální zájem ve srovnání s explozí článků a knih vydaných několika „guru managementu“, které rychle následovaly.

Podle Parkera největší růst zájmu o organizační kulturu vyvolaly tři knihy. Byla to především kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982), jež se stala pravděpodobně jednou z nejzásadnějších knih z oblasti managementu. Během prvních tří let se prodalo 5 milionů výtisků a přeložena byla do 15 jazyků. Autoři se zde věnují americkým firmám, které jsou nuceny čelit efektivnímu způsobu řízení japonských firem. Peters a Waterman zde navrhnou dosáhnout stejné oddanosti zaměstnanců a přitom zjišťují, že nejlepší americké firmy podobného stupně loajality zaměstnanců, jaký mají úspěšné japonské firmy, už dosáhly. Všechny firmy, které dospěly k určitému stupni dokonalosti, vlastní také určité kulturní kvality, což jim zajišťuje úspěch.

Jako druhou Parker zmiňuje knihu *Corporate Cultures* s podtitulem *The Rites and Rituals of Corporate Life* (1982) Deala a Kennedyho, kde se autoři zaměřili na antropologický pohled na kulturu. Třetí zásadní knihou je pak Ouchiho *Theory Z* s podtitulem *How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (1981). Autor zde zkonstruoval tři typy firem: americká (A), japonská (J) a americká verze japonské (Z). V přístupech k řízení obou národních firem se odráží odlišné národní kultury a teorie Z pak spojuje výhody americké organizační kultury s kulturou japonskou.

Další vývoj kulturologického pohledu na organizační kulturu pak přináší především rozpracování těchto konceptů. V době globalizace firmy čelí stále silnějšímu tlaku konkurence. Podniky musí být neustále připraveny pružně a rychle reagovat na požadavky trhu. To si v současné době uvědomují také neziskové organizace. Dostatek peněz na svůj provoz mají šanci získat jen ty nejlepší. Pokud podniky i neziskové organizace nabízejí srovnatelné služby či zboží za srovnatelné ceny, je nutné počítat s tím, že zákazník si bude vybírat i podle kultury firmy. Tato kultura, pokud je správně usměrňována managementem a přitom akceptována a podporována všemi zaměstnanci, se může stát rozhodující konkurenční výhodou. To, co si manažeři začali uvědomovat před více než třiceti lety, platí i dnes a možná mnohem naléhavěji. Nezáleží na tom, jak je podnik velký. Dobře formovaná firemní kultura sama o sobě sice úspěch nezaručí, přesto zůstává jedním z důležitých faktorů úspěšnosti firmy.

2.2 Pojetí a charakteristika organizační kultury

Definice organizační kultury je celá řada. Objektivně je velmi obtížně postižitelná. Každý podnik má vlastní specifickou kulturu. Na chování lidí uvnitř podniku má však tato kultura bezesporu významný vliv.

Přesné vymezení tohoto pojmu není zcela možné. Čeští autoři, jak je naznačeno výše, chápou pojmy organizační, podniková či firemní kultura obdobně. Jejich obsah se pokoušejí přiblížit pomocí nejrůznějších přehledů definic. Většina autorů hovoří o normách, hodnotách, pravidlech a přesvědčeních. Mezi nejčastěji citované patří definice Scheinova a Armstrongova:

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila 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.“ (Schein podle Bedrnová, Nový, 2007, s. 431)

Michael Armstrong (2002, s. 199) organizační kulturu definuje jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 221) lze firemní kulturu chápat jako charakteristiku vnitřního klimatu. Jde o jakési stupnice hodnot, cílů a perspektiv další práce, které sdílí většina pracovníků organizace. Navenek se tyto hodnoty, názory a postoje projevují v chování členů organizace.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) vidí kulturu firmy jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ Přitom naznačují, že za pojmem firemní kultura se skrývá „vnitřní atmosféra typická pro firmu“ a „ovzduší ve firmě panující“. Kulturu firmy spojuje těsná vazba s charakterem provozované činnosti a okolnostmi, které ji provázejí.

Lukášová a Nový (2004, s. 22) zobecnili současné pojetí a definují organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, což se projevuje v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

Hofstede (2007, s. 215) uvádí, že organizační kultura je:

- **holistická:** týká se celku, který je víc, než součet jeho částí;
- **určená historií:** odráží historii organizace;
- **vztažená k tomu, co studují antropologové:** patří sem rituály a symboly;
- **vytvořená sociálně:** vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci;
- **měkká;**
- **je obtížné ji měnit:** autoři se liší v názoru na to, jak je to obtížné.

Někteří autoři řadí organizační kulturu mezi „měkké“ faktory existence firmy (Dědina, Odcházal, 2007, s. 220 nebo Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19), jiní hovoří také o „tvrdých“ důsledcích tohoto pojmu (Hofstede, 2007, s. 37).

Společné charakteristiky podnikové kultury se pokusili najít také Bedrnová a Nový (1994, s. 18):

1. **Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů zaměstnanců.** Podniková kultura není vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná. Může mít i velmi silný emotivní obsah.
2. **Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. Nejedná se o prostý souhrn či statistický průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání.** Jde o skupinový fenomén nadindividuálního charakteru, který má výrazně sociální povahu. Další sociální prostředí pracovníků, jako jsou rodina a zájmové skupiny, mohou mít odlišné kulturní znaky.
3. **Podniková kultura má historicky přechodný charakter. Vzniká, rozvíjí se, mění se a zaniká v konkrétním čase a místě.** Přechodnost podnikové kultury souvisí s aktuálními

podnikatelskými prioritami i vnějším společenským prostředím. Každá podniková kultura má svůj přirozený vývoj, dějiny a tradici. V každém okamžiku má také určitou strukturu pracovníků, kteří se s ní více či méně ztotožňují. Při snaze změnit podnikovou kulturu je třeba vzít tato fakta v úvahu.

4. **Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.** Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům. Následně dochází k jejich úpravě, upevnění či odmítnutí.
5. **Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.** Nově příchozím členům je objasňováno, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy. Slouží k tomu adaptační plány, ale také podnikové kursy a školení.
6. **Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.** Vzor usnadňuje výběr a následnou interpretaci a členové organizace získají poměrně snadno a rychle obraz o úkolech a událostech na základě společného chápání. Podniková kultura vytváří rámec pro rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců a zjednodušuje dění v podniku a orientaci v něm.

Hofstede (2007, s. 37) ještě upozorňuje na to, že organizační kultury jsou jevem odlišným od národních kultur přinejmenším proto, že lidé mohou do jisté míry ovlivnit, zda se do organizace zapojí. Organizační kultura se jich týká pouze v pracovní době a jednoho dne ji mohou opustit.

Podle mého názoru však firemní kultura každého člověka určitým způsobem formuje, ať už si tuto skutečnost uvědomuje či nikoliv. Nejspíše už od počátku přijímacího pohovoru začíná firemní kultura jedince ovlivňovat. Nové hodnoty a normy ovlivňují potom i soukromý život a stávají se součástí daného jedince a v nějaké formě přetrvávají, i když pracovník organizaci opustí.

Každý podnik má určitou firemní kulturu, která však vždy nebývá záměrně vytvářena. Tato firemní kultura vytváří jakýsi obraz, jak podnik vnímá veřejnost, obchodní partneři, ale také lidé uvnitř firmy.

2.2.1 Rozmanitost firemní kultury

Každá organizace má vlastní, specifickou kulturu. Firemní kulturu ovlivňuje jak vnější, tak vnitřní prostředí. Každá firemní kultura se nachází v určitém konkrétním kontextu národní kultury, kterou dovnitř přinášejí zaměstnanci. Jinak se budou chovat zaměstnanci japonské firmy a zcela jiné chování můžeme očekávat ve francouzské či americké firmě. Odlišné chování můžeme nalézt také ve firmě se sídlem v zahraničí, kam cizí management přináší prvky vlastní kultury a ty se střetávají s prvky kultury hostitelské země, případně s prvky kultury zaměstnanců z dalších zemí. Kultura daného podniku zpětně ovlivňuje širší vnější prostředí prostřednictvím veřejné prezentace společnosti, zásahů do přírody, postavením zaměstnanců, ale také hodnotami a normami, které si zaměstnanci přenášejí zpět do rodiny a dalších sociálních skupin.

Firemní kulturu významně ovlivňuje hlavní předmět činnosti. Shodné prvky kultury můžeme nalézt například v bankovním sektoru nebo ve zdravotnictví. V praxi však nenalezneme dva podniky, jejichž kultura by byla zcela totožná. Dokonce v rámci jediného podniku můžeme identifikovat několik zcela odlišných subkultur.

Nezanedbatelný vliv na firemní kulturu má zakladatel nebo vůdce podniku, podílejí se na ní také vlastníci či manažeři. Kulhavy (1993, s. 56) se domnívá, že dříve to byly charismatické podnikatelské postavy, které mohly dát vzniknout dané kultuře (např. Philips, Maggi, Siemens, Ford nebo Bosch). Dnes firemní kulturu formují spíše anonymní síly. S tímto tvrzením lze souhlasit jen částečně. Také v českém prostředí v minulosti skutečně existovaly výjimečné postavy jako Tomáš Baťa, Emil Kolben nebo Vincent Daněk. I v současné době však můžeme nalézt několik silných osobností, které formují firemní kulturu zásadním způsobem. Zajímavé je, že jde o firmy, jak z oblasti soukromého sektoru, tak z oblastí podporovaných státem či městy. Patří mezi ně například generální ředitel Národního muzea Michal Lukeš nebo ředitel pražské ZOO Petr Fejk.

2.2.2 Kultura povolání

Různé kultury najdeme v jedné organizaci v rámci útvarů, oddělení a profesí. V rámci své subkultury budou například IT specialisté používat zcela specifický jazyk. Zatímco pracovník jiného útvaru v rámci

stejného podniku bude mít s jeho dešifrováním problém, nově přijatý IT specialista se rychle adaptuje a specifický jazyk mu nebude dělat problémy. Bělohlávek (1996, s. 109) hovoří o lidech se společnou profesí v rámci organizace, jejichž subkultura vykazuje specifické charakteristiky. Zmiňuje zde kulturu účetních, kulturu provozních pracovníků nebo kulturu vrcholových manažerů.

Kulturou povolání se zabývá také Hofstede (2007, s. 232), který tuto úroveň kultury řadí mezi kulturu národní a kulturu organizace. Naznačuje tím, že vstup do povolání vede již na škole či na univerzitě k osvojení určitých hodnot a praktik.

Hofstede pro kulturu povolání vymezil následující dimenze (2007, s. 232):

1. Zacházení s lidmi versus zacházení s věcmi (např. ošetřovatelka versus strojník).
2. Specialisté versus generalisté, případně profesionálové versus amatéři (např. psycholog versus politik).
3. Podrobený kázní versus nezávislý (např. policista versus podnikatel).
4. Strukturovaný versus nestrukturovaný (např. systémový analytik versus designér).
5. Teoretický versus praktický (např. profesor versus vedoucí prodeje).
6. Normativní versus pragmatický (např. soudce versus reklamní agent).

Kultura povolání se může stejně jako osobní kultura jedince střetnout s podnikovou kulturou. V zájmu organizace je proto vyhledávat společně sdílené hodnoty jednotlivých subkultur a z nich vycházet při zavádění změn kultury.

2.3 Prvky firemní kultury

Většina definic v sobě zahrnuje výčet jednotlivých prvků kultury. Tyto prvky představují základní stavební kameny firemní kultury. Podobně jako neexistuje jednotná definice firemní kultury, neexistuje ani jednotné vymezení a kategorizace jejích prvků. Většina autorů se však shoduje na čtyřech základních prvcích:

- předpoklady;

- hodnoty;
- normy;
- artefakty.

Tomu do značné míry odpovídá také často citovaný Scheinův model organizační kultury. Schein svou koncepcí ovlivnil řadu autorů, kteří se věnují organizační kultuře. Jeho rozvrstvení podnikové kultury do tří hierarchicky uspořádaných rovin je dnes považováno za klasické.

Schein podnikovou kulturu uspořádal do těchto úrovní (E. H. Schein podle Nový a kol., 1996, s. 28):

1. **Systém symbolů** – jsou vědomé a ovlivňovatelné. Tyto symboly jsou viditelné. Vnější pozorovatel je však bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně pochopí a interpretuje. Patří sem například řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo firmy,...
2. **Sociální normy a standardy jednání** – jsou vědomé jen částečně a dají se do jisté míry ovlivnit. Pro vnějšího pozorovatele jsou jen částečně zřetelné. Patří sem hodnoty, zásady, pravidla pracovní morálky, podniková ideologie, ...
3. **Základní představy a východiska** – jsou nevědomé a spontánní, pro vnějšího pozorovatele neviditelné. Patří sem vztah k ostatnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů.

Při pokusech o změnu firemní kultury často dochází pouze ke změnám povrchním, které se týkají lidských výtvorů nebo jednotlivých symbolů. Přetřít zdi a vyměnit nábytek nestačí, pokud nedojde k ovlivnění hodnot. Často se však nedaří nové hodnoty prosadit a zůstávají pouze na papíře. Změny proběhnou pouze formálně a nezasáhnou nejdůležitější úroveň firemní kultury, tedy základní představy a východiska.

2.3.1 Symboly a artefakty

Vnější manifestace kultury bývá označována jako artefakty (Lukášová, 2004, s. 22). Lidem mimo organizaci mohou o podniku hodně prozradit. Ne vždy jsou však lidé zvnějšku schopní tyto artefakty správně dešifrovat. V Scheinově modelu odpovídají artefakty systému symbolů. Hofstede (2007, s. 16) uvádí, že „symboly jsou slova, gesta, obrazy či

předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy.“ Jednotlivé symboly se proměňují, objevují se nové a staré mizí. Kulturní skupiny mohou symboly jiných skupin napodobovat.

Lukášová (204, s. 22) artefakty dělí na materiální a nemateriální. Artefakty materiální povahy zahrnují architekturu budov, jejich vybavení, ale také produkty, které firma vytváří. Můžeme sem zahrnout oblečení personálu, logo firmy, barvy chodeb i barvy kancelářského papíru, dárkové předměty i obrázky na stěnách kanceláří. Artefakty nemateriální povahy zahrnují historiky a mýty, jazyk, vzájemné oslovení mezi kolegy, nejrůznější rituály a zvyky, ale také způsob, jak zaměstnanci vedou telefonické rozhovory, obsah písemné komunikace nebo přijímání návštěv či reklamací.

Tureckiová (2004, s. 135-6) rozlišuje symboly a artefakty. Symboly vyjadřují abstraktní skutečnost a jsou nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na určitou skupinu lidí. Tito lidé symbol interpretují na základě dohodnutého významu. Ve firmách lze identifikovat „statusové symboly“ a „symbolická jednání – rituály a ceremoniály“. Mezi nejdůležitější systémy symbolů patří lidská řeč. Pro každou firmu je pak specifická „firemní řeč“, která je srozumitelná pouze zaměstnancům firmy. Artefakty jsou symboly materiální povahy, tedy lidské výtvořiny. Patří sem vzhled a úprava firemních písemností, firemní barvy či architektura budov a interiérů a tyto artefakty tvoří nejvyšší úroveň struktury firemní kultury, která je nejsnáze ovlivnitelná.

2.3.2 Normy

Normy můžeme považovat za určitá pravidla, jak se zachovat v konkrétních situacích. Podle Armstronga (2002, s. 202) nejsou tyto normy nikdy v písemné formě, kdyby byly, šlo by o zásady nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním. Je-li norma porušena, negativní reakce okolí vedou k jejímu zpevnění. Naopak žádoucí jednání je odměňováno přátelským chováním. Tyto nepsané normy usměrňují chování pracovníků a pomáhají jim, zorientovat se v daném prostředí.

Normy ovlivňují například styl řízení, dále jaký mají podřízení a nadřízení vztah a jaký význam má v podniku postavení. Normy se dotýkají také výkonu. Jiné mohou být normy výkonu požadované manažery a jiné mohou být normy pracovní skupiny. Výkon celé skupiny může záviset na

jediném pracovníkovi, který je skupinou uznáván jako neformální vůdce. Pokud jeho výkon bude slabý, stane se normou pro ostatní.

Normy se mohou týkat také určité formálnosti či neformálnosti v práci. Ovlivní tak například způsob oblékání, ale také způsoby komunikace. Zatímco v jedné firmě si potrpí na tituly před jménem a vykání, jinde se všichni budou oslovovat křestním jménem a tykání bude celopodnikovou normou bez ohledu na postavení či věk.

2.3.3 Hodnoty

Každá organizace má vlastní systém hodnot. Hodnota je to, čemu je přikládán určitý význam, co je považováno za důležité pro firmu. Vztahují se k tomu, co je vnímáno obecně za dobré či špatné a co je pro danou firmu žádoucí. Osobní hodnoty lidí by měly být v souladu s hodnotami organizace, lidé se pak s firmou snáze identifikují. V opačném případě může mít podnik problémy s loajalitou zaměstnanců, vysokou fluktuací, malou motivovaností, nízkou pracovní spokojeností či neochotou zvyšovat produktivitu práce. Organizace je sociálním systémem, který tvoří konkrétní lidé se svými hodnotami. Jsou-li si podobné, vznikají „žádoucí synergie“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 221).

Často se stává, že deklarované hodnoty se značně odlišují od toho, co je v organizaci skutečně uznáváno. Armstrong je toho názoru, že čím jsou hodnoty pevněji zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování. Tyto hodnoty nemusí být vysloveny, ale pouze mlčky předpokládány a posilovány chováním managementu. Typické oblasti, kterých se hodnoty týkají, jsou (Armstrong, 2002, s. 202-3):

- výkon;
- schopnost a způsobilost;
- konkurenceschopnost;
- inovace;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- týmová práce;
- péče o lidi a ohledy na ně.

Armstrong uvádí, že hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. K jejich vyjádření slouží také jazyk, rituály, historky a mýty.

2.3.4 Základní předpoklady

Základní předpoklady nebo také přesvědčení si neuvědomujeme, fungují zcela automaticky, proto jsou lidem zvenčí neviditelné. Jsou to základní představy o tom, jak realita funguje. Jejich zdrojem je zkušenost. Každý jedinec v průběhu života získává zkušenosti o tom, jaký postup se mu při řešení konkrétních problémů osvědčil. Postupem času jsou tyto zkušenosti upevňovány a vnímány jako jediné pravdivé. Základní předpoklady jedinců se odlišují na základě věku, pohlaví, dosavadních životních a pracovních zkušeností, vzdělání, odborného zaměření, ale také výchovy nebo osobnostních charakteristik. V rámci podniku pak fungují základní předpoklady, které zaměstnanci považují za samozřejmé. Můžeme sem zařadit základní předpoklady typu: vedoucí má vždycky pravdu, čas jsou peníze, termín se musí dodržet nebo lidem se nedá věřit. Z jiných předpokladů bude vycházet výrobní podnik, jiná přesvědčení si ponese lidé v organizaci nabízející sociální služby.

2.4 Silná firemní kultura

Každá firemní kultura má svůj specifický obsah, ale také sílu. Zatímco obsah organizační kultury tvoří předpoklady, hodnoty a normy, které se projevují v chování a artefaktech, síla organizační kultury je určena tím, nakolik dané představy, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování zaměstnanci sdílejí (Lukášová, 2004, s. 32).

Silná firemní kultura představuje vysokou míru sdílených hodnot a má velký vliv na směřování organizace. Slabá firemní kultura naopak znamená, že zaměstnanci sdílejí názory a hodnoty jen do určité míry. Jejich směřování může být odlišné a na chod podniku mají vliv jejich individuální hodnoty a normy.

Silná firemní kultura silně ovlivňuje chod organizace. Zda je tento vliv pozitivní či negativní záleží na samotném obsahu firemní kultury.

Silná podniková kultura se vyznačuje těmito znaky (Šigut, 2004, s. 16):

1. **Jasnost a zřetelnost** – spolupracovníci musí jasně vědět, které jednání je požadováno, které je ještě akceptovatelné a které je nepřijatelné. Podniková kultura musí být přitom opřena o soubor

- vzájemně konzistentních hodnot, uspořádaných do logického a bezrozporného celku.
2. **Rozšířenost** – spolupracovníci se musí s jednotlivými prvky nejen seznámit, ale je také nutné, aby se s nimi setkávali v každé situaci, každý den a na každém místě.
 3. **Zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, norem a vzorců jednání. Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, lze hovořit o silné podnikové kultuře.

Silná firemní kultura přináší řadu výhod. Usnadňuje komunikaci a zamezuje vzniku konfliktních situací. Spolupracovníci snáze dosahují konsensu, což urychluje rozhodovací proces a zavádění přijatých opatření do praxe. Společně sdílené hodnoty a normy kladou menší nároky na kontrolu a přinášejí atmosféru důvěry. V takovém podniku zpravidla existuje méně formálních předpisů, pracovníci jsou vysoce motivováni, snadno se s podnikem identifikují a z toho plyne také nízká fluktuace a vysoká loajalita.

Silná firemní kultura tedy může silně podpořit řídicí procesy a rozhodování v podniku. Podle Nového (1996, s. 33) podniková kultura plní funkci jakéhosi „sociálního lepidla“, které koordinuje a integruje všechny komponenty v zájmu optimálního přizpůsobení se vnějšímu okolí a vnitřního řešení problémů.

Zároveň je třeba vzít na vědomí také nedostatky, které silná firemní kultura přináší. Jsou to zejména tendence k uzavřenosti podnikového systému, což vede k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí, dále je to důraz na tradice a nedostatek flexibility, který může blokovat nové názory a strategie. Lidé mají snahu zůstat u navykých způsobů myšlení a nechápou nutnost změn. Silná firemní kultura může vést k vynucování konformity za každou cenu. Příliš silná kultura může paradoxně ztížit adaptaci nových spolupracovníků.

Slabá firemní kultura má tendenci se rozpadat do dílčích celků na jednotlivé subkultury. Tyto subkultury však mohou existovat i v rámci silné kultury. Převažující silná firemní kultura zde potom plní roli integrujícího činitele, jednotlivé subkultury nejsou v konfliktu, což umožňuje stejné směřování naprosto odlišných specializací jednotlivých útvarů.

2.5 Klima organizace

V odborné literatuře se v souvislosti s firemní kulturou také někdy hovoří o klimatu organizace nebo o podnikové atmosféře. Termín sociální klima v psychologii označuje dlouhodobé účinky sociálního prostředí na lidi, na jejich chování a pohodu (Hartl, 2004, s. 251), krátkodobější projevy se pak označují jako sociální atmosféra.

Pojmy klima organizace a organizační kultura se někdy zaměňují, ve skutečnosti zde nalezneme určitý rozdíl. Šigut (2004, s. 10) je toho názoru, že zde existují určité podobnosti (např. personální konsensus v podniku, význam individuálního poznání nebo vnímání podniku, dlouhodobý charakter obou procesů). Podniková kultura v sobě však zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po pracovníky. Zaměřuje se na sdílené hodnoty, normy, styly řízení a dodržování pravidel. Podnikové klima je odrazem především procesů adaptace a uspokojení ze sociální stránky života podniku.

Armstrong (2002, s. 200) považuje za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci. Lze rozlišit skutečné situace (tj. kulturu) a jejich vnímání (klima).

Lidé uvnitř každého podniku vnímají určitou míru přátelskosti, důvěry, slušného zacházení, podpory a uznání. Značné rozdíly můžeme vystopovat v přístupech k řešení konfliktů. Někteří zaměstnanci se neobávají prosazovat své názory, v podniku panuje klima otevřenosti a není problém vyjádřit nespokojenost. Jinde se problémy dlouhodobě neřeší a konfliktům se úzkostlivě vyhýbají. Pracovníci hovoří o napjaté či houstnoucí atmosféře. Každý podnik je jedinečný také v různé míře ocenění vykonané práce. Někde je považováno za plně postačující finanční ohodnocení, jinde je samozřejmou součástí každodenní práce uznání a slovní ocenění i drobných úspěchů.

2.6 Podniková identita a image podniku

V odborné literatuře se můžeme setkat také s pojmy podniková identita a podniková image. Pojem podniková identita označuje „cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a

vnější prezentace konkrétní organizace v tržním prostředí“ (Bedrnová, 2007, s. 459). Mezi rozhodující elementy tvořící podnikovou identitu patří:

- podniková komunikace;
- podnikový design;
- podnikové jednání.

Image podniku je obraz, který si o podniku vytváří jeho vnější okolí. Podle Bedrnové (2007, s. 463) organizační kultura představuje jakési obsahové zázemí pro organizační identitu. Organizační identita pak vytváří obsahové východisko pro utváření image organizace. Je-li obsahová a formální stránka podnikové identity bohatá, může být vytvořen v očích veřejnosti velmi příznivý obraz. Vytvoření a udržení příznivého obrazu firmy je náročné a vyžaduje výzkumy veřejného mínění, průzkumy vnějšího prostředí i rozboru hodnotových preferencí zákazníků a ostatních obyvatel.

Odborná literatura pojmy podniková kultura, podniková identita a image podniku vidí odlišně, i když bývají v praxi často zaměňovány. Zatímco podniková kultura je skutečný stav přesvědčení, hodnot, norem a symbolů v podniku, podniková image je obraz (negativní či pozitivní), který si o podniku vytváří okolí. Podniková identita je nástroj k vytváření pozitivní image.

2.7 Typologie firemní kultury

Vymezit přesné typy firemní kultury je problematické, protože organizační kultura závisí na celé řadě proměnných a pro každý podnik je specifická. Přesto můžeme v odborné literatuře nalézt celou řadu klasifikací a typologií, které nahlížejí problematiku kultury organizace z nejrůznějších úhlů pohledu.

Lukášová a Nový (2004, s. 76) se pokusili utřídit nejznámější typologie do tří skupin:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (typologie R. Harrisona a Ch. Handyho);
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho);

3. typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace (např. typologie W. Hall).

Cílem této kapitoly je pouze představit nejčastěji citovanou typologii firemní kultury. Jednotlivé typologie pomáhají zmapovat obsah firemní kultury a prohloubit vědecké poznání, mají však i praktický přínos. Manažerům usnadňují poznat kulturu vlastní organizace, porovnat ji s typickými charakteristikami a lépe předvídat, kterým směrem se bude tato kultura dále vyvíjet, jaká rizika hrozí, kde jsou výhody a nevýhody a s jakými jevy se mohou setkat. Typologie firemní kultury může být také vhodným pomocníkem při sestavování diagnostických nástrojů a při zavádění změn v organizaci.

2.7.1 Typologie Harrisona a Handyho

Zřejmě první typologií organizační kultury byla typologie Rogera Harrisona (1972). Čtyři základní kategorie Harrison dělí podle „ideologie organizace“ (podle Armstrong, 2002, s. 203):

- **orientované na moc** – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než na odbornost;
- **orientované na lidi** – konsensuální, kontrola managementem je odmítána;
- **orientované na úkol** – zaměření na schopnost;
- **orientované na roli** – zaměření na legálnost a byrokracii.

Harrisonovy myšlenky o několik let později rozpracoval Charles Handy. Spojení jednotlivých typů kultur s organizačními strukturami charakterizují jednoduché piktogramy: pavučina, antický chrám, maticová struktura a sdružení několika jednotlivců, kde žádný nemá dominantní postavení.

Čtyři typy organizačních kultur Handy charakterizuje takto (podle Lukášová, 2004, s. 77):

Kultura moci – dominantní postavení mají jedinci či jedinec v centru organizace. Symbolem této kultury je pavučina, jejíž vlákna se rozbíhají ze středu a představují vliv a sílu. Vlákna navzájem propojují funkční vztahy a specializace. Osoby v centru vědí všechno a mohou všechno. Tato kultura přináší spokojenost lidem orientovaným na moc a

riziko. Lidé preferující jistotu a bezpečí ji mohou vnímat jako tvrdou a drsnou, i když úspěšnou. Kultura moci bývá obvyklá ve zločineckých organizacích, najdeme ji v obchodních a finančních společnostech nebo v rodinných firmách.

Kultura rolí – je založena na pravidlech, normách a postupech. Role představuje určité chování, jaké je očekáváno od pracovníků v určité pozici. Toto chování vymezuje popis práce, určená zodpovědnost a stanovené normy. Strukturu představuje antický chrám, kde trojúhelníkový štít představuje nejvyšší management a jednotlivé pilíře zastupují specializace, jako jsou výroba, finance a další. Kultura rolí se osvědčuje ve stabilním prostředí, kde hloubka specializace je důležitější než inovace či náklady. Negativem je pomalé poznání nutnosti změn a reagování na ně. Jednotlivcům nabízí bezpečí a předvídatelnost, nevyhovuje ambiciózním jedincům, orientovaným na získání moci. Kultura rolí je obvyklá ve státních úřadech, armádě a velkých komerčních organizacích.

Kultura úkolů – je orientována na úkoly a projekty, které mají být splněny. Strukturu této kultury představuje síť, kde některá vlákna jsou silnější a pravomoc je spojena spíše s odborností než s pozicí. Tato moc je lokalizována pomocí průsečíků sítě. Důležité je zaměření na výsledky, přizpůsobivost a soulad individuálních a skupinových cílů.

Kultura osob – je kulturou, kde středem veškerého dění je jednotlivec. Organizace existuje jenom proto, že se několik jednotlivců (právníků, architektů, poradců nebo lékařů) rozhodne spojit a sdílet náklady na provoz, vybavení nebo administrativu. Vztahy členů jsou partnerské, nikdo není dominantní. Takových organizací je ve skutečnosti málo. Kulturu osob preferují například vysokoškolské profesory, kteří však ve skutečnosti fungují v kultuře rolí.

Typologie Harrisona a Handyho vychází z určité organizační struktury. Ta bývá určována posláním firmy. Neznamená to však, že bychom dvě organizace se stejným posláním mohli automaticky řadit do stejné kategorie organizační kultury.

2.7.2 Typologie Deala a Kennedyho

Podle Lukášové (2004, s. 79) Deal a Kennedy (1982) prostudovali čtyři sta firem a dospěli k závěru, že kulturu organizací

nejsilněji ovlivňuje širší sociální a podnikatelské prostředí. Identifikovali čtyři základní typy kultury, které jsou determinovány mírou rizika, jež je spojena s aktivitami firmy a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu:

Kultura drsných hochů – je světem individualistů, zvyklých podstupovat vysoké riziko, ovšem s potřebou rychlé zpětné vazby. Vysoký pracovní tlak a styl práce „všechno nebo nic“ často vede k „vyhoření“ ještě před dosažením středního věku. Tento typ kultury se objevuje v oblasti filmu, reklamy, ale také ve stavebnictví či manažerském poradenství. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 36) tuto skupinu nazývají kulturou „ostrých hochů“. Pracovníci podle nich vyznávají heslo: „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch.“

Kultura tvrdé práce – je často spojena s podnikáním, kde je rychlá zpětná vazba trhu a nízká míra rizika. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci. Kulturu tvrdé práce najdeme u podomních prodejců (Avon) i společností s orientací na masového konzumenta (McDonald's). Nejde o jednotlivé obchody, ale o aktivitu, která produkuje určitý objem. Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Tato kultura vyhovuje aktivním lidem, zaměřujícím se na přítomnost a výkon. Problematické může být poměrování úspěchu pomocí výkonových měřítek, kde objem dostává přednost před kvalitou. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 37) tuto kulturu označují jako kulturu „přátelských experimentů“. Díky malé míře ohrožení lze experimentovat a inovovat. Zároveň lze rozvíjet lidskou stránku práce a budovat sehrané týmy. Dobré výkony jsou oceňovány a neúspěchy tolerovány – jde o zítřek.

Kultura sázky na budoucnost – je obvykle spojena s velkým rizikem rozhodování a velmi pomalou zpětnou vazbou. Vysoké investice a dlouhodobá nejednoznačnost potřebují uvážlivá rozhodnutí s minimalizací rizika selhání. Kariérní postup je pomalý. Mladí pracovníci dělají léta triviální práce, než jsou považováni za kompetentní a zralé. „Kultura jízdy na jistotu“, jak o ní hovoří Pfeifer a Umlaufová (2004, s. 37), se vyznačuje mnohonásobným prověřováním a kontrolou, s eliminací rizik a nechtí k neosvědčeným postupům.

Procesní kultura – se vyskytuje v organizacích s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou. Pracovníci se soustředí spíše na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Procesní kultura je typická pro banky, pojišťovny, školství a státní správu. Pracovníci nevědí, jak jsou efektivní. Zaměřují se na správný postup a detaily. Chybí jasně

definovaný úspěch. Je kladen důraz na pojmenování funkcí, formality a na funkční kompetence. Známkou úspěchu pak bývá postup do vyšší funkce. Porady bývají velmi dlouhé. Tento typ kultury funguje ve stabilním a předvídatelném prostředí, chybí však schopnost rychlé reakce. Podle Pfeifera a Umlaufové (2004, s.37) jde o kulturu „mašliček“, kde chybí ohrožení, ale také motiv být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se soustředí na výkaznictví, protože „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“.

Deal a Kennedy zjistili, že v praxi jde většinou o mix těchto kultur. Marketingová oddělení inklinují ke kultuře drsných hochů, prodejní a výrobní oddělení mají blíže ke kultuře tvrdé práce, výzkumné a vývojové úseky bývají kulturou sázky na budoucnost a ekonomické útvary mají nejbližší k procesní kultuře.

2.7.3 Typologie kultury podle životní fáze organizace

Pfeifer a Umlaufová (1993, str. 41) přicházejí s typologií kultury podle životní fáze organizace. Firmu vidí jako živý organismus, který podléhá určitému vývoji. Od zrodu, přes dospívání a období zralosti jde až ke svému zániku. Proto můžeme stanovit tři základní kultury:

Kultura průkopnická – existuje v období vzniku organizace. Vše směřuje k prosazení se (jednak firmy na trhu, ale též jednotlivých zaměstnanců). Typické je pro toto období obrovské nadšení, impulsivnost, improvizace a vysoká pružnost. Všichni dělají, co je zrovna potřeba.

Kultura ustálení – se objevuje, když firma dosáhla určité velikosti, což vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel a koordinaci. Prosazuje se standardizace, specializace a funkčnost. Společný cíl se vytrácí, nově příchozím může unikát původní smysl existence. Mohou se objevit tendence k rigiditě. Uznávány jsou hodnoty pořádku, jednoznačnosti a jistoty.

Kultura vzájemnosti – vrací firmě orientaci na zákazníka. Tento typ kultury je založen na síti vzájemných vazeb a spoluzodpovědnosti. Dominující princip představuje hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem (jednotlivce, útvaru, firmy) a okolím.

2.8 Dílčí závěr

Budování úspěšné firemní kultury nelze odkládat. Jde o nikdy nekončící proces a zaměstnanci jsou jeho nedílnou součástí. Pro úspěšnost firemní kultury je nezbytné, aby všichni zaměstnanci byli vybíráni s ohledem na hodnoty a normy podniku. Znamená to, že osobní hodnoty a normy by měly být v souladu s hodnotami uznávanými konkrétní firmou. Zaměstnanci by měli znát její vize a poslání. Měli by vědět, kam směřují jako sociální skupina i jako jednotlivci a tyto cíle by měly být ve shodě. Firemní kultura v ideálním případě spočívá na základech důvěry, vysoké motivace, schopnosti komunikace, týmové práce a v otevřenosti ke změnám. U nových zaměstnanců je důležitá ochota ztotožnit se s danou firemní kulturou.

Úlohou této práce není podat vyčerpávající přehled o typech kultury, vyskytujících se v odborné literatuře. Žádná z typologií není dokonalá a v praxi nenajdeme jedinou organizaci, která by plně odpovídala jednomu konkrétnímu typu. Při hledání vhodné typologie, která může personalistům pomoci v průběhu plánování a zavádění změn v podnikové kultuře, je třeba vycházet z toho, že každá typologie má svá omezení a konkrétní organizace může odpovídat více typům najednou. Přesto je typologie nenahraditelným pomocníkem, protože vedoucím pracovníkům pomáhá k lepší orientaci v dané problematice a představuje názornou ukázkou „kde jsme nyní a kam jdeme“.

Pro české prostředí může být zajímavá také charakteristika typických vzorců jednání a identifikace českých pracovníků s organizací tak, jak je zachytil Nový v knize *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání* (Nový a kol., 2001, s. 48). Bohužel, rozsah této práce mi nedovoluje se jednotlivými kategoriemi podrobněji zabývat. Přesto chci poukázat na závěry, které z této typologie vycházejí. Shodují se totiž do značné míry s poznatky, které jsem nasbírala v průběhu vlastní praxe. Pro české pracovníky je důležitý nerutinní obsah práce, kde mohou uplatnit vlastní kreativitu. Zároveň můžeme vyzorovat i určitou nepřipravenost přijímat větší díl odpovědnosti, než který se váže přímo na výsledky jejich vlastní práce. Nezbyvá mi, než s těmito závěry souhlasit. Často se hovoří o „zlatých českých ručičkách“ a „hraní si na svém vlastním písečku“. Lidé se snadno identifikují s vlastní prací, méně už se identifikují s vlastním zaměstnavatelem.

3 Tvorba firemní kultury

Na utváření firemní kultury má vliv celá řada faktorů. V kapitole věnované rozmanitosti firemní kultury jsem hovořila o tom, že Kulhavy (1993, s. 56) zmiňuje charismatické podnikatelské postavy, které mohly dát vzniknout dané kultuře. S tímto názorem korespondují také poznatky dalších autorů (Bělohlávek 1996, s. 109 a Lukášová a Nový, 2004, s. 35). Všichni tito autoři hovoří o jedinečné roli zakladatelů a vůdců firmy. Zakladatelé do firmy vnášejí své postoje, silně vyhraněné základní předpoklady i hodnoty. Tito zakladatelé mají jasnou představu, jak by daná organizace měla vypadat.

Schein (2004, s. 226) upozorňuje na to, že proces formování kultury je procesem formování malé skupiny. V typické obchodní organizaci tento proces zahrnuje obvykle určitou variantu následujících kroků:

1. Jedna nebo více osob (zakladatelé) mají nápad pro založení podniku.
2. Zakladatel přivádí do podniku další lidi. Tito lidé tvoří jádro sdílející cíle a vize spolu se zakladatelem. Věří ve správnost nápadu, jsou ochotní riskovat, investovat čas, peníze i energii.
3. Zakládající skupina realizuje prvotní myšlenku prostřednictvím hledání zdrojů, opatřením patentů, umístěním pracovního místa, atd.
4. Do podniku přicházejí další lidé a začíná budování historie. Skupina sdílí určité zkušenosti, postupně rozvíjí předpoklady o sobě samotné, o prostředí, ve kterém se nachází, a novým pracovníkům předává způsoby, jak se věci ve firmě dělají, aby přežila a rostla.

Zakladatelé mají podle Scheina hlavní vliv na to, jak bude řešena adaptace na vnější prostředí a jak se organizace vypořádá s problémy vnitřní integrace. Lidé, které zakladatelé získali pro svou vizi, přinášejí své vlastní ideály i zkušenosti z předchozích zaměstnání. Záměry zakladatele jsou postupně realizovány. Během realizace však lidé narážejí na problémy, které je třeba řešit. Některá řešení se osvědčí a jsou později začleněna do základních předpokladů. Zakladatelé a vedení firmy se snaží danou kulturu, jejímž prostřednictvím realizují své hodnoty, udržet. Kultura je postupně upevňována a předávána dále. Noví členové se mají této kultuře přizpůsobit.

Vedení firmy organizační kulturu podporuje třemi praktikami (Robbins podle Bělohlávek, 1996, s. 109): **personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací.**

Personální výběr je ve firmě orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypu dobrého pracovníka. Vyřazováni jsou kandidáti, u kterých panují obavy, že by mohli podkopat základní organizační hodnoty.

Akce vrcholového vedení mají zásadní vliv na tvorbu podnikové kultury tím, že pracovníci jednání manažerů sledují a všímají si, kdo je odměňován, kdo postupuje po firemním žebříčku a jaké chování je úspěšné a žádoucí.

Socializace je procesem, ve kterém se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace. Noví pracovníci se seznamují s tím, jak mají vykonávat své role. V zájmu organizace je ulehčit nováčkům osvojení si podnikové kultury.

Kromě vlivu zakladatele a vůdců na utváření firemní kultury můžeme vystopovat i další vlivy. Z kapitoly věnované typologii firemní kultury už víme, že Deal a Kennedy si byli vědomi vlivu podnikatelského prostředí na kulturu firmy. Hofstede a Hofstede (2007) se zase podrobně zabývají vlivy národních kultur, které se promítají do kultury organizační. Na utváření kultury má vliv také velikost firmy a životní fáze organizace (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 41). Tvorbu firemní kultury podle mého názoru ovlivňuje i oblast podnikání a s tím související profesní skladba zaměstnanců. Na to pak navazuje vliv technologií, které jednotliví zaměstnanci využívají.

Lukášová (2004, s. 37) přitom upozorňuje, že jednotlivé vlivy, které se při utváření organizační kultury uplatňují, mohou působit zcela protichůdně. Kultura vzniká tedy jako výsledek nepřetržité interakce a dynamické tenze, která je v tomto procesu přítomna.

V současné době dokonce neexistuje ani jednotný názor na to, zda se dá již jednou nastavená podniková kultura měnit nebo dokonce záměrně řídit. Šigut (2004, s. 43) popisuje tři názorové proudy:

1. Kulturalisté se domnívají, že kultura vzniká spontánně a nelze ji proto v žádném případě měnit.

2. Pragmatici, tzv. kulturní inženýři, obhajují možnost rychlých a relativně snadných změn podnikové kultury.
3. Kompromis dvou předchozích protichůdných názorů. Podnikovou kulturu změnit do jisté míry jde. Reálná je spíše postupná změna díky posilování pozitivních a eliminaci negativních prvků za současného zapojování nových funkčních prvků do stávající kultury. Změny podnikové kultury nelze dosáhnout ze dne na den. Optimální kultura razantnější zásahy nepotřebuje, vhodné je pouze posilování současného stavu.

Osobně vidím utváření vhodné firemní kultury jako dlouhodobý a nikdy nekončící proces, který na manažery klade vysoké nároky. Jak vyplývá z předcházejících odstavců, firemní kulturu formuje celá řada činitelů. Tato kultura je jen velmi těžko zachytitelná a analyzovatelná. Dopady jednotlivých opatření a pokusů o změnu nelze nikdy dopředu zcela předvídat, navíc je zde stále riziko, že dobře myšlená opatření mohou mít účinky zcela opačné, než je žádoucí. Základním předpokladem při úspěšné tvorbě a ovlivňování firemní kultury je její důkladné poznání. Sebelepší diagnostické metody nám však neumožní poznat konkrétní firemní kulturu zcela vyčerpávajícím způsobem. S největší pravděpodobností budeme narážet na další a další neznámé, které mají na kulturu podniku vliv.

3.1 Změna firemní kultury

Firemní kultura může výrazným způsobem přispět k úspěchu či neúspěchu změn zaváděných v organizaci. Každá změna zároveň ovlivňuje stávající firemní kulturu. Pokud například dojde k reorganizaci či inovacím v podniku a management nepřihlédne ke sdíleným hodnotám a očekáváním zaměstnanců, zaváděné změny mohou narazit na tvrdý odpor liniových pracovníků, případně dojde k nečekanému odchodu lidí, kteří jsou pro firmu klíčoví. Důležité proto je nejprve stávající firemní kulturu analyzovat a změny pak vést s ohledem na tuto kulturu.

Kultura firmy se vyvíjí pozvolna, zpravidla bez velkých otřesů. Je úzce propojena s vývojem firmy. Jednotlivé vlivy (vnější i vnitřní) kulturu formují postupně, takže k posunům ve firemní kultuře dochází téměř nepozorovaně v horizontu měsíců i několika let. Přesto v životě organizace někdy nastane potřeba kulturu změnit nebo o změnách alespoň přemýšlet.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 69) vidí změnu jako přechod od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury firmy je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, sdílené a rozvíjené zaměstnanci firmy, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje vedení firmy. Cílový stav je situace, kdy zaměstnanci sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.

Dosažení cílového stavu zde není definitivním cílem, jedná se o vybudování startovní pozice pro následný, nikdy nekončící proces pěstování kultury, případně provádění dalších změn.

Mnoho autorů uvádí výčet důvodů pro změnu podnikové kultury. Například Armstrong (podle Lukášové, 2004, s. 115) považuje změnu za žádoucí v těchto případech:

- podnik je průměrný až horší;
- podnik je malý, ale rychle roste;
- podnik má vstoupit do sféry velkých společností;
- je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí.

V zásadě však můžeme důvody pro změnu firemní kultury formulovat následovně:

1. Mění se právní, ekonomické, technické nebo sociální prostředí, ve kterém se firma nachází.
2. Výrazně se mění velikost podniku (rozšíření výroby či naopak zeštíhlení podniku).
3. Mění se cíle podniku (je třeba reagovat na situaci na trhu – mění se velikost trhu, mění se zaměření firmy či předmět podnikání).
4. V podniku dochází k výrazné výměně lidí (způsobené generační výměnou nebo změnou v předmětu podnikání).
5. Ve firmě existuje nesoulad mezi převládající kulturou firmy a strategickými potřebami managementu.
6. Firma se stala součástí jiné firmy nebo má nového majitele.

Vedení firmy se může pokusit o komplexní změnu kultury jako součást transformace organizace. Podle Armstronga (2002, s. 208) se však změny kultury mohou zaměřit na konkrétní aspekty kultury. Patří sem například výkon, oddanost, kvalita, orientace na zákazníka, týmová práce, učení v organizaci nebo hodnoty. Efektivnost programů změny kultury přitom do značné míry závisí na kvalitě řízení procesů změny.

Jeden z nejznámějších modelů změny vytvořil Lewin (podle Armstrong, 2002, s. 253). Ten stanovil následující etapy:

- **Rozmrazení** – demontáž současné stabilní rovnováhy. Míží podpora existujícího chování a postojů. Pro lidi představuje určité ohrožení a zároveň by je tato etapa měla motivovat k tomu, aby akceptováním změny dosáhli nového stavu rovnováhy.
- **Změna** – vytváření nových reakcí založených na nových informacích.
- **Zmrazení** – ustálení změny pomocí nových reakcí těch, jichž se to týká.

Významným činitelem při změně podnikové kultury je také čas. Jak už bylo řečeno, změna firemní kultury je dlouhodobou záležitostí. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 71) se pokusili nastínit časový horizont jednotlivých etap. Vycházejí přitom ze zkušeností firem, kde byla kultura měněna.

Etapy změny kultury z hlediska času:

1. **Počáteční období** – zahrnuje asi 4 až 6 měsíců a je charakterizováno nadšením, kdy je změně věnována soustředěná pozornost a je možno pozorovat rychlý posun kultury.
2. **Období skepse** – trvá asi 3 až 5 měsíců a přináší zklamání, že změna nepostupuje rychleji. Dochází k únavě z mimořádného vypětí. Dokonce hrozí nebezpečí, že atmosféra se nejen vrátí do výchozího stavu, ale bude ještě poznamenána pocitem zbytečnosti a plýtváním energií, začne-li se opět něco měnit.
3. **Plynulá a trvalejší změna** – může být až třikrát delší než obě předešlé fáze. Dochází ke změně, která nemá charakter kampaňovitosti, ale nese ji poznání o její užitečnosti.

Při zavádění změn ve firemní kultuře je třeba si uvědomit, že zde působí mnoho vazeb. Původní firemní kultura se vyznačuje určitou setrvačností. Spěch se nemusí vyplatit a naopak trpělivost je základním předpokladem pro úspěšné zavedení změn.

3.2 Přístup ke změně firemní kultury

Při změně firemní kultury musíme vždy postupovat od poznání aktuální kultury, přes utvoření vize její změny až po zásah, který by měl vést k žádoucí změně. Ke změně kultury nedojde bez značného úsilí vedení podniku. K úspěchu je zapotřebí, aby v první řadě změnili své chování vrcholoví manažeři a tím signalizovali změnu nejen podřízeným, ale také širšímu okolí. Kromě důkladné analýzy výchozího stavu se vedení neobejde ani bez potřebného vzdělání manažerů. Často se totiž stává, že samotní manažeři jsou nejistí. Sice tuší, že určitá změna kultury je žádoucí, ale neví si rady, a tak na své podřízené nepůsobí jako vzor správného chování a svoji nejistotu přenášejí i na ně. Vázne komunikace s podřízenými a ti neví, co se v jejich okolí děje a proč. Základním předpokladem úspěchu je vnitřní přesvědčení manažerů i spolupracovníků. Nutností je vědomí správnosti změny a motivace zkoušet nové. Vedoucí by se zároveň měli vyvarovat neetické manipulace se spolupracovníky.

U komplexních změn se doporučuje využít externích konzultantů, kteří mají zkušenosti a zároveň mohou posloužit jako „hromosvod“ pro neúspěchy. Změnu firemní kultury můžeme výrazně ovlivnit výběrem nových zaměstnanců. Pro týmovou spolupráci je důležitý nejen výběr lidí s odpovídajícími odbornými kvalitami, ale i s osobní charakteristikou, která vhodně doplní týmové role. Pokud je změna skutečně nutná a současně hrozí neúspěch z důvodu příliš silné stávající kultury, je zapotřebí připravit se i na radikální postup. Schein tuto situaci řeší výměnou značné části zaměstnanců (podle Bělohlávek, 1996, s. 117).

3.3 Postup při zavádění změn

Nejen nově vznikající podnik musí věnovat dostatečnou pozornost vývoji a změnám své kultury. Také vedení zavedené organizace může odhalit nesoulad mezi strategií firmy a stávající kulturou. Potřeba změny vyvolává otázky, jak správně postupovat, aby jednotlivé kroky přinesly očekávané výsledky.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 86) představují jednoduchou metodiku „D-V-Z“. Jde o počáteční písmena tří základních etap: diagnostika, tvorba vize a zásahy.

Diagnostika

Cílem diagnostiky je popis vžitě kultury firmy. Její podstatou je sledování, zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžitě představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je zde snaha o objektivitu a nezaujatost, právě proto zde sehrávají důležitou úlohu pohledy externích odborníků.

Diagnostika by měla přinést poznatky o tom, co diagnostikovanou kulturu determinuje a ovlivňuje. O jaký typ kultury jde? Je diagnostikovaná kultura homogenní nebo je zde více subkultur? Jaké jsou projevy představ, hodnot a přístupů? Shoduje se diagnostikovaná kultura firmy s prakticky používanými řídicími impulsy? Jako diagnostické nástroje lze použít rozbor dokumentů, pozorování i dotazování.

Tvorba vize

Prvním krokem při tvorbě vize je pokus zformulovat strategicky potřebnou kulturu firmy. Hledání vhodných determinantů, doplní hledání odpovídajícího typu firemní kultury a úvahy o homogenitě žádoucí kultury. Je vhodné usilovat o svébytné subkultury? V neposlední řadě je nutné zabývat se klíčovými představami o zákaznících, kvalitě produkce, inovacích, nákladech, vlastním prospěchu. Jaké přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet?

Dalším krokem by měla být konfrontace vžitě a strategicky potřebné kultury. Pokud mezi vžitou a strategicky potřebnou kulturou panuje shoda, zaměříme se na pěstování kultury podniku. Tam, kde je odhalen nepoměr mezi vžitou a žádoucí kulturou, by mělo dojít k vyladění kultury procesem posilování žádoucího a oslabování a potlačování těch představ, přístupů a hodnot, které jsou z hlediska strategických záměrů nevhodné.

Přetvoření firemní kultury znamená odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot sdílených zaměstnanci, které jsou však v rozporu se strategií firmy. Tyto představy, přístupy a hodnoty je nezbytné nahradit novými. Autoři zde upozorňují na extrémní časovou náročnost takového procesu.

Zásahy

Zásah do firemní kultury můžeme rozčlenit na jednotlivé kroky:

1. **Specifikace zásahu** – stanovení objektu zásahu, očekávaného výsledku i jeho parametrů. Sestavení projektového týmu. Upřesnění podporujících a brzdících sil.
2. **Podpurná kampaň** – představuje okamžitá opatření k podpoře změn v kultuře. Informování všech zaměstnanců, mobilizace podporujících sil a podpora příznivých nálad. Působení na postoje brzdících sil.
3. **Příprava klíčových sil** – zahrnuje tréninky, workshopy, setkání zaměstnanců, středního i vrcholového managementu. Výběr členů programových týmů pro klíčová místa zásahu a instruktorů změny.
4. **Realizace programů zásahu** – jasný start prací na programech, hledání stěžejních otázek a formulací odpovědí (např. „Jak docílit spokojenosti našich zákazníků s naší prací?“).
5. **Monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné kultury** – porovnání výsledků s očekáváními.
6. **Úsilí o důvěru a porozumění** – základem je nepřetržitá otevřená komunikace, tolerance k projevům odlišných názorů, ovlivňování těchto názorů osobním příkladem a prezentováním účelnosti a nezbytnosti nové kultury, posilování převahy vstřícných projevů nad odmítavými.

V praxi se často při zavádění změn ve firemní kultuře využívá kombinace následujících složek (Alvesson, 2002, s. 178):

- Zavádění nových postupů získávání a výběru tak, aby noví zaměstnanci podporovali žádoucí firemní kulturu. V některých případech může být kombinováno s přemístěním či propuštěním lidí, kteří nejsou vnímáni jako správný „kamínek do mozaiky“.
- Zavedení nových způsobů socializace a tréninkových programů, které by ukázaly žádoucí hodnoty a přesvědčení.
- Zavedení takových systémů hodnocení, které by ukázaly očekávané a oceňované chování.
- Podpora lidí, kteří vyjadřují a symbolizují žádoucí kulturu.
- Vedení lidí, které sděluje nové kulturní hodnoty nejen prostřednictvím hovoru, ale také jednáním nebo uspořádáním pracoviště.

- Používání podnikových symbolů – obzvláště využívání jazyka (slogany, historky), akcí (porady jako rituály) a materiálních prostředků (architektura pracoviště, loga, požadavky na oblečení pracovníků).

Domnívám se, že často podceňovanou složkou v průběhu zavádění nových prvků do stávající firemní kultury bývá komunikace. Všechny prováděné kroky by měly být neustále vysvětlovány a konzultovány se všemi vedoucími pracovníky, odborníky a zaměstnanci. Lidé v podniku se tak mohou snáze seznámit s cílem těchto kroků, prohloubí se jejich motivace ke změnám a důvěra v jejich prospěšnost a efektivnost. Navíc lze takto získat další dodatečné informace, díky kterým je možné korigovat zásahy do stávající firemní kultury podle aktuální situace.

Bedrnová (1994, s. 28 a 2007, s. 443) doporučuje zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků prostřednictvím informačních schůzek a krátkodobých školení. Platná varianta zásad organizační kultury by měla být zpracována do písemné podoby. Jejich zviditelnění a formalizování garantuje jejich určitou vnitřní a vnější legitimitu. Písemné zásady určují hranice jednání, směr a další orientaci. Explicitně dokumentují normy a hodnoty a vyjadřují tak obrys žádoucí organizační kultury. Konkrétní podoba firemní kultury umožní vytváření její žádoucí image a dovolí korigovat negativní image.

Podle mého názoru však vytvoření takového dokumentu bude velmi obtížné už z toho důvodu, že ve většině organizací existuje řada subkultur, které mohou zastávat odlišné hodnoty. Úlohou tohoto dokumentu bude tedy spíše nalézt společné hodnoty obecně platné napříč celou organizací, než vyčerpávajícím způsobem postihnout celou šíři firemní kultury.

3.4 Nástroje

K posilování či změně současné firemní kultury slouží celá řada nástrojů. V zásadě je můžeme rozdělit na přímé a nepřímé (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 75).

Nástroje přímé

Výhodou použití přímých nástrojů je rychlost jejich dopadů a možnost sledování jejich účinků. Tyto přímé nástroje zahrnují například:

- změny v řídicích procesech (plánování, kontrola);
- změny techniky a technologií;
- změny v organizační struktuře;
- personální změny (přijímání osvědčených „leaderů změn“, rotace zaměstnanců);
- vzdělávání a výcvik;
- tvorba pracovního prostředí.

Nástroje nepřímé

Vliv nepřímých nástrojů se projevuje zprostředkovaně a většinou s časovou prodlevou. Jejich důsledným používáním lze dosáhnout překvapivě silného efektu. Patří sem například:

- jiný způsob komunikace (všestrannost a otevřenost);
- cílený rozvoj neformálních sítí;
- šíření rituálů a historek;
- osobní příklad (prezentace a podpora jiných postojů a norem chování);
- vedení spolupracovníků;
- použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, rozhlas, video, výpočetní technika).

Všechny tyto nástroje mají sloužit k posunu v přesvědčení, hodnotách a v přístupu jednotlivých pracovníků. K žádoucím změnám má dojít jednak ve vztahu k podniku, ale také k vykonávané práci, ke spolupracovníkům, klientům a zákazníkům i k sobě samotnému.

3.5 Rizika

Změna firemní kultury přináší řadu úskalí. V předešlých subkapitolách jsem již psala o změně jako dlouhodobém procesu, který vyžaduje systematickosti, důslednost a trpělivost. Řadu problémů může přinést také příliš silná stávající firemní kultura, která změnám odolává.

Typickým příkladem mohou být státní podniky s velmi dlouhou tradicí, kde jsou někteří lidé zaměstnaní po většinu svého pracovního života a v těchto případech je přesvědčování o důležitosti změny skutečně tvrdým oříškem. Lidé se změnám brání, mají z nich obavy a jen těžce se smiřují s tím, že stejné věci lze dělat jinak, lépe, efektivněji. Dokonce i v menších podnicích, kde lze využít individuálního přístupu ke každému pracovníkovi, musíme počítat s určitou setrvačností stávající kultury.

Vedoucí pracovníci se během realizace změn mohou setkávat s tichým odmítáním, které postupně graduje v otevřený odpor (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 119). Pro překonání tohoto odporu je zapotřebí uvažovat o nových postupech a vynaložit značné množství úsilí. Pokud se odpor nepodaří překonat, situace se může vrátit do původního stavu. Právě v takových kritických momentech může být nenahraditelná práce externích konzultantů, kteří mají potřebné vzdělání a zkušenosti.

Úspěšné změny podnikové kultury lze zbrzdit nebo zcela zmařit nedostatečnou informovaností zaměstnanců. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy je předpokladem pro zformulování očekávání, které má organizace vůči zaměstnancům. Nové požadavky nesmí být prezentovány příliš složitě či nejasně. Změna hodnot nebo preferovaného chování by měla být převedena do konkrétní podoby. Nelze jedním dechem hlásat prostřednictvím kodexu zaměstnance firmy orientaci na zákazníka a přitom omezovat úřední hodiny. K lepší informovanosti a motivaci lze využít nejen běžné firemní komunikace, ale také nejrůznější workshopy, výcviky a vzdělávací akce.

Problematické může být též chování samotných nositelů žádoucí kultury. Právě vedoucí pracovníci se mohou chovat nejistě nebo v přímém rozporu s tím, co hlásají. Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšných změn je totiž pozitivní posilování žádoucí kultury vlastním příkladem. Pokud lidé uvidí, že nové způsoby práce fungují, budou ochotnější vyzkoušet tyto způsoby i při vlastní práci.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 81) ještě doporučují nerozměňovat síly. Jen stěží lze předpokládat, že „útok“ proti vžité kultuře bude možné vést na celé „frontě“. Vzhledem k náročnosti úkolu je dobré rozvrhnout síly v čase a prostoru. Využít lze i efektu „kruhů na vodě“ nebo „sněhové koule“. Síly naladěné ve prospěch změn se budou rozšiřovat, až prorostou celým organismem firmy.

3.6 Dílčí závěr

V každém podniku se vyskytuje specifická firemní kultura. Na utváření firemní kultury se významným způsobem podílí zakladatelé a vedení firmy. Právě oni mají hlavní vliv na to, jak bude řešena adaptace na vnější prostředí a jak budou řešeny problémy vnitřní integrace. Jednání a osobní příklad manažerů poslouží jako nástroj pro zvýšení výkonnosti, loajality i pracovní spokojenosti. Tvorba firemní kultury nemusí být vždy záměrná. Vedení firmy může organizační kulturu podpořit personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení a socializací.

Proces tvorby firemní kultury nikdy nekončí. Firemní kulturu formuje řada dalších faktorů, není však jednoduché tyto faktory identifikovat a odhadnout dopady změn, které jsou nedílnou součástí každé organizace. Za základ tvorby žádoucí firemní kultury považují otevřenou komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. Mlčení vrcholového vedení může být vnímáno jako pokus o zatajování nepříjemných skutečností, což může mít dopady na atmosféru ve firmě, motivaci zaměstnanců a jejich stabilitu. Naopak tam, kde vedení firmy dokáže zabezpečit pravdivou a rychlou informovanost všech zaměstnanců a zároveň zde existuje ochota vysvětlovat a přesvědčovat, bude snadnější uskutečnit takové změny, které firemní kulturu posunou žádoucím způsobem. Změny firemní kultury nelze dosáhnout ze dne na den. Trpělivost je v tomto případě jeden ze základních požadavků na úspěšnost zaváděných změn.

4 Firemní kultura a praxe

V této části práce se chci zaměřit na firemní kulturu tak, jak se s ní můžeme setkat v praxi. V průběhu svého pracovního života jsem shodou okolností pracovala ve dvou soukromých rozhlasových stanicích. Zaujalo mne, že přes některé velmi podobné proklamované hodnoty a shodné pracovní postupy, se obě firemní kultury velmi odlišují.

Pokusím se zde o určitou sondu do firemní kultury regionální rozhlasové stanice. Konkrétně se zaměřím na zpravodajskou redakci, která v rámci celého podniku vytváří určitou subkulturu. Uvědomuji si limity poznání. V tuto chvíli jsem totiž součástí této subkultury jako řadová rozhlasová reportérka. Souhlasím s názorem některých autorů, že v případě diagnostiky firemní kultury je důležitý pohled zvnějšku, který je možný pouze u externího odborníka. Přesto se pokusím o maximálně objektivní a nezaujatý pohled.

4.1 Diagnostika firemní subkultury zpravodajské redakce

Pro svou práci jsem zvolila kvalitativní metody poznávání. Tyto výzkumné metody umožňují nahlížet jev z pozice „insiderů“, tedy příslušníků kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 101). Organizační kultura při interpretativním úhlu pohledu představuje systém významů sdílených v organizaci. Použití kvalitativních metod umožní získat obsažné a detailní informace, které lidem mimo organizaci přiblíží její kulturu. Už na počátku mojí práce bylo jasné, že zůstanu pouze na povrchu této problematiky. Sběr kvalitativních dat je velmi náročný časově, jejich zpracováním i následnou interpretací. Jde tedy skutečně o jakýsi pokus o sondu do firemní kultury v rámci zpravodajské redakce, která si však klade za cíl najít určitá problematická místa této kultury a navrhnout zásahy vedoucí k lepší efektivitě a vyšší kvalitě práce.

Základní metody, které jsem pro sběr podkladů pro svoji práci zvolila, byly individuální i skupinové rozhovory, pozorování a analýza dokumentů. Pracovníci mají určité individuální představy o životě v podniku, přesto jsem u nich nacházela shodné názory na téma proč a jak se věci v rádiu dělají. V tomto případě jsem se nemusela v průběhu sběru informací potýkat s problémy jako je neochota ke spolupráci nebo nedůvěra respondentů. Lidé z redakce odpovídali ochotně, mnoho informací jsem

získala v průběhu nestrukturovaného rozhovoru s programovým ředitelem rádia a během konzultací s bývalým vedoucím zpravodajství, který se přímo podílel na vybudování redakce a systému práce tak, jak funguje nyní. Na druhou stranu si uvědomuji, že dotazované osoby do určité míry korigovaly odpovědi zejména v průběhu skupinových rozhovorů, kdy na jejich názory mohla mít vliv i přítomnost kolegů. Spolehlivějších výsledků bych mohla dosáhnout, kdybych použila nějakou formu dotazníku, jehož velkou výhodou je anonymita. Vzhledem k velikosti firmy a všeobecně známým názorům a postojům jednotlivých zaměstnanců je však zachování anonymity sporné a nelze na ni spoléhat. Naopak jako přínosné hodnotím rozhovory s tzv. „vypravěči historek“ (Pfeifer a Umlafová, 1993, s. 87). Tito lidé jsou v podniku dostatečně dlouho, někteří z nich už od počátku. Jejich postavení jim umožňuje vystupovat v historkách jako antihrdinové, aniž by cokoliv riskovali.

Redakce zpravodajství

Rádio Blaník je regionální komerční rozhlasová stanice, kterou si naladí každý týden téměř milion posluchačů po celé republice. Tato stanice vznikla stejně jako většina soukromých rozhlasových stanic v 90. letech. Už v okamžiku vzniku stanice byla jasná strategie „vesnického rádia“. V centru zájmu měl být prostý člověk bez pejorativního významu. Vysílání se mělo zaměřit na obyčejné lidi, žijící převážně ve středních a jižních Čechách. Tato strategie se osvědčila a stanice se později rozrostla o pražskou redakci a další regiony. Unikátní je regionální zpravodajství, které rádio Blaník přináší. Jednotlivé vysílací bloky včetně moderátorských vstupů jsou pro všechny okruhy společné, zpravodajství se však liší podle místa, kde posluchači rádio poslouchají. Díky tomu je možné přinášet aktuální regionální zpravodajství přesně zacílené na posluchače z daných oblastí. V současné době se v jediné redakci vyrábí 7 různých variant regionálního zpravodajství pro 7 okruhů. Pracovní tým redakce sestává z 8 zprávařů, kteří zpracovávají agenturní zpravodajství a reportáže dodávané reportéry z jednotlivých regionů a načítají zprávy do vysílání. V terénu se pohybuje 20 reportérů. Reportéři příspěvky do vysílání nahrávají přes telefon, zasílají přes e-mail nebo je zpracovávají přímo v redakci a ukládají do společného redakčního systému.

Zpravodajská redakce představuje sociální skupinu, jejíž příslušníci jsou v každodenním kontaktu. Zprávaři se během svých směn setkávají v jediné místnosti tváří v tvář každý den. Regionální reportéři jsou v kontaktu převážně pouze přes telefon. Do pražského sídla redakce, odkud

se vysílá veškeré zpravodajství, přijíždějí jednou za čas na redakční poradě. Jejich interakce s ostatními členy pracovního týmu je tedy specifická tím, že se nemusí všichni se všemi osobně znát. Někteří reportéři vystupují jako jméno propojené s hlasem ve vysílání nebo v telefonu.

4.2 Řízení

Různí zaměstnanci v jednom podniku nemají jednotný názor, když se jich ptáte, jak vnímají práci ve svém podniku. Jejich postoje, přesvědčení, hodnoty a vnímání atmosféry v podniku často ovlivňují manažeri. Model úspěšného manažerského stylu je spojen se silně motivujícím vedením lidí, důmyslným řízením a organizováním jejich práce (Dědina, Odcházal, 2007, s. 223).

Rádio Blaník vzniklo jako malá soukromá rozhlasová stanice, kde byl patrný vliv zakladatele a majitele rádia, který se obklopil skupinou lidí ochotných realizovat jeho myšlenky. Dnes tato malá lokální stanice pokrývá velkou část území a mezi nejposlouchanějšími stanicemi jí patří pátá příčka. Tomu odpovídá i stále rostoucí personální zajištění firmy. Z doby, kdy stanice připomínala spíše rodinnou firmu, zůstal zachován i systém odpovědností a pravomocí. Styl řízení můžeme označit jako „kulturu moci“, které se v tomto textu podrobněji věnuji v oddílu 2.7.1. Typické pro tuto mocenskou kulturu je málo pravidel a byrokracie a závislost na vzájemné důvěře a komunikaci (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 77). Za normu můžeme považovat jakési „benevolentní autoritářství“ (Tyson, Jackson, 1997, s. 170), kdy moc vychází z jedné osoby a ta přesně říká, co chce.

Na pracovníky ve vedoucích pozicích jsou kladeny stále vyšší nároky v otázkách emoční inteligence. Někteří vedoucí umí probudit v lidech žádoucí emoce, které pak směřují jejich vůli k velkému úsilí. Tyto nároky na emoční inteligenci splňoval vedoucí redakce, který se na jejím vybudování podílel. Jako vedoucí týmu dokázal posilovat důvěru jednotlivců v jejich vlastní schopnosti a motivoval je k dalšímu rozvoji. Lidé ho na počátku ochotně následovali a vykonávali, co bylo potřeba. Práci věnovali hodně ze svého volného času. Silně motivující byl vliv zakladatele stanice i stále rostoucí úspěch firmy. Poté, co se redakce značně rozrostla a vedoucí odešel, přináší tento styl řízení určité problémy. Dva linioví vedoucí – dlouholetí a nejzkušenější zaměstnanci, na které přešly

jeho povinnosti, pravomoci a odpovědnosti - jsou stále zvyklí dělat, co je třeba. U podřízených však nemají takovou přirozenou autoritu, jako měl původní vedoucí. Jejich podřízení i přes značnou loajalitu k podniku mají své hranice, to vede k přetěžování liniových vedoucích. Podle jejich vlastních slov: „...než bych se někoho doprošoval, udělám to raději sám.“ To se týká například situace, kdy jeden ze směny zprávařů onemocní. Vedoucí pak zpravidla odslouží nejen vlastní směnu, ale nahradí i chybějícího pracovníka. V praxi to znamená denně 12 hodin v redakci.

Orientace na úkol má jednoznačnou přednost. Vysílání je v tomto ohledu neúprosné a každá zpravodajská relace v něm má pevně stanovený čas. Na druhou stranu zde vztahy hrají důležitou roli a krizové situace jsou většinou řešeny s klidem, bez velkých emocí. Lidé jsou zvyklí spíše problémy řešit, než jim aktivně předcházet. Otázkou je, zda při vysokém pracovním vytížení, zůstávají na jejich předcházení kapacity. Konflikty jsou výjimečné. Většina pracovníků se shodla na tom, že rozčilovat se v případě nespokojenosti nemá cenu, stejně se nic nezmění.

Linioví vedoucí – jak vedoucí zprávařů, tak vedoucí reportérů – se shodli na tom, že se jim osvědčil liberální přístup k zaměstnancům. Například jednotlivé služby direktivně nenařizují, ale zaměstnanci sami navrhuji, kdy by chtěli pracovat. To klade značné nároky na organizování směn a vedoucí pak někdy sám slouží dvě směny za sebou nebo musí brát směny, které nikdo nechce.

Inovativní přístupy v organizaci práce jsou sice přijímány pozitivně, ale v zásadě platí, že posluchači jsou konzervativní a stejně tak konzervativně probíhá pracovní proces v redakci. Pracovní postupy jsou léty prověřené a není příliš důvodů tyto osvědčené postupy měnit. Obsah práce zůstává stejný, dochází však ke změnám při práci s technikou. IT specialisté například neustále přizpůsobují novým požadavkům redakční informační systém, reportéři zase postupně přecházejí ze starších záznamových zařízení na modernější a kvalitnější typy. Při zavádění nové techniky je třeba překonat bariéru nedůvěry a přesvědčit pracovníky, že nová technologie jim zásadním způsobem ulehčí práci. Většina pracovníků má zaběhnutý svůj systém práce a nerada ho opouští. Přesvědčování o správnosti nového postupu či technologie je snazší, pokud jsou rychle vidět výsledky.

V redakci zpravodajství je stále rezerva v poskytování pozitivní zpětné vazby. Bezchybná práce je zde považována za normu. Tak, jako se

zvlášť nerozebírají chyby, zůstává také dobře odvedená práce bez odezvy. V průběhu rozhovorů jsem zjistila, že většina lidí v redakci by přivítala pravidelné schůzky, kde by dostali zpětnou vazbu ke své práci a zároveň by mohli vyjádřit své nápady či námitky k současnému chodu redakce. Původně redakce mívala společné porady. S odchodem vedoucího společného pro tým zprávařů i reportérů tyto porady odpadly. Samostatné porady jednotlivých týmů probíhají velmi nepravidelně, někdy až po několika měsících. Pokud se vyskytnou problémy, řeší se až krizové situace. Ze strany pracovníků dochází k ironickým poznámkám na adresu vedení, to pak nemá dobrý dopad na atmosféru v redakci.

4.3 Hodnoty

V oddílu 2.3.3 jsem hovořila o tom, že každý podnik má vlastní systém hodnot. Tyto hodnoty vyjadřují obsah podnikové kultury a ukazují, co je významné pro podnik jako celek. Jde o hodnocení na škále dobrý – špatný a tyto hodnoty usnadňují rozhodovací procesy a volbu nástrojů při dosahování podnikových cílů.

Při zkoumání hodnot, uznávaných v redakci zpravodajství, jsem vycházela z řady rozhovorů. Klíčové hodnoty jsou vyjádřeny v Kodexu reklamy a v Základním manuálu zpravodajství rádia Blaník (viz Příloha A a B). Základní manuál vypracoval zakladatel současné podoby zpravodajství. Dokument pomáhá nově přijatým zprávařům a reportérům k rychlé adaptaci. Kodex reklamy, který slouží obchodníkům při přípravě reklamních kampaní, má zamezit porušování důvěry či narušení pozitivního vztahu posluchačů ke stanici. Tím, že tento dokument uvádí výčet, jaké reklamní spoty nechce rádio vysílat, nastavuje určitý hodnotový rámec pro celé vysílání, tedy i pro práci lidí ve zpravodajské redakci rádia. Na vytvoření Kodexu reklamy se podílel majitel rádia, širší vedení, programové oddělení a také sami obchodníci.

Základní manuál zpravodajství stanovil tři pilíře, na kterých rádio spočívá:

- písničky;
- pohoda;
- zprávy (převážně z regionu).

4.3.1 Pozitivní ladění a lokální zaměření

Důraz je kladen především na pohodu a tato hodnota se promítá do všeho, co rádio produkuje. Nejde jen o výběr písniček či jednotlivé rubriky ve vysílání. Patří sem jasné symboly, jako je logo v podobě žlutého sluníčka na modré obloze, slogany typu „pohodové rádio“, ale také výroba a výběr reklamních spotů. Celková strategie podniku zahrnuje minimum reklamy, která přináší zisk. Z Kodexu reklamy do jisté míry vyplývá, že nestačí pouze přinést podniku peníze, ale očekává se, že i reklama se bude podílet na pozitivním ladění stanice. To se mimo jiné projevuje například v množství a výběru reklamních spotů – místo povolených 15 minut reklamy do hodiny využívá rádio Blaník pouze 11 minut a navíc reklamní spoty v některých hodinách vůbec nevysílá.

„Pohodovost“ se v činnosti redakce konkrétně projevuje především ve výběru zpráv. Je zde patrná snaha přinášet především dobré zprávy. Výběr zpráv do jisté míry ovlivňuje celkovou atmosféru vysílání. V ideálním případě by zprávy měly na závěr obsahovat zprávy legrační nebo zábavné. Patrná je snaha zbytečně nestresovat a nedávat špatné zprávy ze zvyku. Zatímco na jiných stanicích mohou být senzace nebo tragické události pro zpravodajství atraktivní, rádio Blaník preferuje „dobré zprávy“. Posluchačsky vděčné jsou zprávy o narození zvířátek v ZOO nebo o umístěvacích výstavách koček z útulků. Manuál přímo varuje před mechanickým výběrem zpráv jako jsou vraždy, soudničky nebo zemětřesení. Totéž sdělení je možné vyjádřit negativně nebo pozitivně („...pachatel stále uniká“ versus „...policie po pachateli intenzivně pátrá“). V těchto případech se zprávy vybírají pouze v úzké souvislosti s další hodnotou a to je důraz na regionální pojetí zpráv. Každá zpráva se musí konkrétně posluchačů dotýkat. Jsme „vesnické rádio“, které si na nic nehraje. V praxi to vypadá tak, že požár stodoly v malé obci uprostřed regionu je důležitější, než velké zemětřesení se stovkou obětí tisíce kilometrů od naší republiky. Posluchačům se zpravodaj přibližuje i uváděním konkrétních lokalit, kde k události došlo. V ideálním případě se uvádí jméno ulice nebo místní názvy.

Důležitou roli hraje výběr jazyka, který je blízký obyčejným lidem. Stejně jako v reklamě by zprávaři a reportéři neměli používat složité obraty. Někdy je to snadné (obrátiště tramvaj = konečná), jindy je obtížné najít přijatelnou míru zjednodušení a přitom zachovat obsah zprávy. Zvláště lidé v politice mají tendenci říkat jednoduché věci velmi složitě. Problematické mohou být i některé rozhovory s lékaři nebo vědci. Základní

kritérium je jednoduché: reportér i zprávař musí všemu rozumět. Zapovězena jsou cizí nebo vulgární slova, výrazy zesměšňující či napadající příslušníky menšin.

Lokální pojetí zpravodajství i pohodové ladění rádia navíc podporují zcela jasné slogany, které v rádiu zazní (např. „Pohodové české rádio!“ nebo „Zprávy z vašeho kraje!“). Zprávařky mají stanoveno, jak zpravodajskou relaci uvést a zakončit, reportéři se zase ze vstupu do vysílání odhlašují předem určeným způsobem (např. „...z pražského magistrátu Jana Nováková.“).

Důraz na „vesnické“ zaměření rádia je podpořen i takovými prostředky jako je uvádění venkovské adresy nebo přesměrování čísel mimo Prahu. Rádio totiž ve skutečnosti sídlí a vysílá z centra Prahy. Tento fakt není sice vysloveně utajen, ale zjistit sídlo rádia vyžaduje určité úsilí. Lidé píší na adresu do Mnichovic a také telefonní čísla mají navodit dojem, že lidé volají mimo Prahu. Pokud si posluchači vyzvedávají výhry nebo lístky na koncerty, vysloveně se uvádí, že výhra je k vyzvednutí na adrese pražské redakce rádia. Ve skutečnosti se veškeré zpravodajství vysílá z jediného místa, tedy z Prahy. Tento fakt odráží historka, ve které vystupuje současný vedoucí reportérů. Tehdy bydlel právě v Mnichovicích, kde je zasílací adresa rádia. Pracoval pro jinou rozhlasovou stanici, ale řekl si, že kdyby pracoval pro Blaník, měl by to blízko do práce. Vzal tedy kolo a jel do místní hospody zjistit, kde vlastně rádio sídlí. Pointa historky je jednoduchá: v rádiu pracuje už skoro deset let a cesta do práce mu každý den zabere téměř dvě hodiny.

Vstřícný přístup k posluchačům je v rádiu samozřejmostí. Není to jen prázdná fráze, ale skutečná hodnota, kterou ctí všichni zaměstnanci. Tento přístup se projevuje nejen u moderátorů, kteří hovoří s lidmi do vysílání nebo odpovídají na jejich e-maily či SMS zprávy, ale také u recepčních, správců webových stránek nebo lidí ze zpravodajství. Do redakce zpravodajství přicházejí denně stovky e-mailů s nejrůznějšími pozvánkami, žádostmi a podobně. Každý reportér se snaží o maximální vstřícnost, i když ne vždy je možné vyhovět a ne vše se hodí do zpravodajství. Přesto je v zájmu jednotlivých reportérů udržovat co nejširší kontakty, nikdy totiž nevědí, kdy se jim budou hodit. Občas se někteří lidé na redakci obrací s prosbou o pomoc. Posluchač zaslechne v rádiu jakýsi útržek, cosi, co ho zaujme a neví, kde najde více informací. I přesto, že zprávařky pracují ve velké časové tísní, vždy se snaží posluchačům poradit, kam se obrátit. Někteří volající jsou skutečně vytrvalí, přesto jsem nikdy

nezaznamenala, že by kdokoliv z redakce o posluchačích hovořil před kolegou nelichotivě.

Příjemná a pozitivní atmosféra rádia se projevuje také v mezilidských vztazích. Vlivem velkého pracovního vytížení zprávařů i redaktorů zde není velký prostor pro pěstování neformálních vztahů. Pracovníci se k sobě chovají přátelsky, ale drží si od sebe odstup. O soukromí se příliš nehovoří a díky vysokému pracovnímu tempu zde není prostor pro vznik klepů nebo neformálních skupin.

4.3.2 Spolehlivost, kvalita a týmová práce

Mezi další hodnoty, uznávané v rámci zpravodajské redakce, patří spolehlivost a kvalita práce. Manuál zpravodajství o těchto hodnotách nehovoří, jsou totiž považovány za něco naprosto samozřejmého. Požadavek spolehlivosti vyplývá z povahy dané práce. Každý jednotlivec musí být ve zpravodajské redakci spolehlivý. Bez kvality by zase utrpěla dobrá pověst rádia. Spolehlivost a kvalita práce spolu v tomto případě úzce souvisí.

Vedoucí zprávařů se musí spoléhat na to, že jeho podřízený za všech okolností dorazí na směnu nebo alespoň dostatečně včas oznámí nepřítomnost. Stejně tak je zapotřebí vysokého stupně důvěry mezi zprávařem a reportérem, kdy zprávař musí vycházet z toho, že informace, které mu reportér nechá zpracované v redakčním systému jsou pravdivé, správné a pocházejí z důvěryhodného a ověřeného zdroje. Je to totiž zprávař, který má poslední slovo při výběru a zpracování zpráv. Právě na něm leží konečná odpovědnost za to, co jde do vysílání.

Také reportér se však musí spolehnout na pracovníky v redakci, kteří nahrávají jeho telefonáty a dále s nimi pracují. Některé nahrávky totiž projdou další úpravou, kdy se vystříhají přeřeknutí, dlouhé nádechy a někdy dojde k jejich krácení. Reportér se tak musí spoléhat, že vyznění jeho reportáže nebude necitlivým zásahem změněno. Jako odstrašující příklad slouží historika, kdy zprávařka přečetla závažnou zprávu o boji pražského magistrátu s pouliční prostitucí. Místo komentáře odpovědného radního, co s tím konkrétně udělají, byl odvysílán reportérem špatně označený příspěvek o tom, jak do ulic vyrazí čtyřicet Italů maskovaných do huňatých kožešin a budou divoce křepčit. Na chybě se podíleli oba; reportér příspěvek špatně označil a zprávař ho pak pustil do vysílání, aniž by práci

reportéra zkontroloval. Oba se příliš spoléhali na dostatečnou kontrolu spolupracovníka a podcenili vlastní kontrolu.

Důvěru k nám musí mít také lidé, kteří pro naše rádio učiní prohlášení nebo jsou ochotni poskytnout nám rozhovor. Na důvěře, že jejich vyjádření nezkrusíme, je postaven vztah reportérů a politiků, mluvčích nejrůznějších organizací a stovek dalších lidí, kteří s našimi reportéry dnes a denně hovoří. U reportérů je patrná snaha udělat z respondentů lepší mluvčí, než ve skutečnosti jsou. Vystříháním přereknutí, opakovaných slov, odmlk a podobně se nahrávka stává atraktivnější i pro posluchače. Někdy je lepší nahrát komentář ještě s jiným mluvčím dané organizace (např. když má zpovídaný člověk vadu řeči), aby nedošlo k zesměšnění hlavní myšlenky reportáže.

Lidé v redakci se na sebe spoléhají a týmový duch se projevuje také v nemocnosti pracovníků. Absence z důvodu nemoci v redakci téměř neexistuje. Podstatným rysem podnikové kultury je norma, kdy lidé chodí do práce nemocní. Nachlazení nebo chřipka není důvodem, proč zůstat doma. Především zprávaři přecházejí nejrůznější onemocnění a snaží se odpracovat směnu za každou cenu. Pokud například zprávařce není dobře, směnu odslouží, ale část povinností si ostatní zprávaři solidárně rozdělí mezi sebou, aby nemocná spolupracovnice mohla jít domů dříve. Ostatní totiž spoléhají na to, že až oni budou v podobné situaci, spolupracovníci jim bez nároku na odměnu pomohou. K nízké nemocnosti přispívá fakt, že většina zprávařů a redaktorů není v zaměstnaneckém poměru. Zprávaři jsou placeni za odsloužené směny, ohodnocení redaktorů se odvíjí zase podle počtu příspěvků, a tak by pracovníci v případě nemoci zůstali bez peněz. Pokud je to tedy jen trochu možné, pracuje se za všech okolností.

Obecně lze říci, že si většina lidí uvědomuje, jak důležitá je důvěra, spolupráce a týmová práce. Každý zprávař či reportér je respektován jako individualita, soutěž mezi jednotlivci není vnímána jako cesta k získání výhod. Spolupráce je důležitá a výhodná v rámci celé redakce.

4.3.3 Hrdost na podnik

Další hodnotou, kterou jsem vysledovala v průběhu rozhovorů, je hrdost na podnik, ve kterém lidé pracují. Hrdost na pracovní místo se

projevuje různými způsoby a postoje lidí z redakce ke značce „Rádio Blaník“ se odlišují.

Jedna z odpovědí na otázku, zda jsou lidé hrdí na to, že pracují pro rádio Blaník, zněla: „Hrdost projevují každou hodinu ve třech minutách zpráv. Jsem ráda, že jsem posuzována podle odvedené práce a ne podle toho, že nosím firemní tričko.“

V průběhu mého působení v jiné rozhlasové stanici jsem zaregistrovala jakousi nechuť oblékat firemní oblečení. Moderátoři měli v ideálním případě nosit triko s logem daného rádia, protože během vysílání byli snímáni webovou kamerou a firemní oblečení mělo symbolizovat jejich příslušnost k firmě. Někteří moderátoři triko oblékali neradi, jiní tento požadavek vědomě sabotovali. V rádiu Blaník překvapivě část pracovníků nosí trička s příslušným logem sluníčka zcela dobrovolně. Mezi ně patří moderátoři, reportéři, ale i správce sítě nebo pracovník údržby. Ve studiu žádná webová kamera umístěna není. Mimo živé vystupování moderátorů na akcích rádia toto firemní oblečení nemá prakticky žádný význam. Přesto někteří zaměstnanci vlastní několik kusů reklamního oblečení a rádi je nosí.

V případě reportérů jsem vysledovala dva různé postoje k používání mikrofonů s firemním logem. Mikrofony jsou opatřeny molitanovým krytem ve tvaru kostky s výrazným znakem směřícím se sluníčka. Tato kostka se dá odstranit a při nahrávání reportáží v průběhu tiskových konferencí je potom reportér pro ostatními kolegy anonymní. Není tak snadné zjistit, z kterého média vlastně je. Podobné mikrofony totiž využívají také lidé od novin nebo z ČTK. Naopak, pokud kostka zůstane na mikrofonu a reportér nahrává rozhovor spolu s ostatními reportéry, je velká pravděpodobnost, že se naše logo objeví v hlavní zpravodajské relaci České televize či jiné televizní stanice. Jde například o politická prohlášení či situace po soudním jednání, kdy v televizi vidíme kolem zpovídané osoby desítku mikrofonů. Tato situace potom podvědomě působí na posluchače. Vidí v televizi logo stanice a slyší, že rádio Blaník bylo při tom. Reportéři z některých rozhlasových stanic jsou dokonce finančně motivováni, pokud se logo objeví v televizním vysílání. Mikrofony proto opakovaně upravují, aby znak rádia byl vidět celý.

V rádiu Blaník pravidla pro používání logem označeného mikrofonu nejsou. Zjistila jsem, že zejména u nových reportérů existuje jakýsi ostych mikrofon s logem používat. Podle jejich slov se cítí nejistě

před ostatními kolegy, mají obavy z posměchu lidí z velkých deníků či televizí. Naopak zkušenější kolegové a kolegyně z mimopražských regionů jsou na tuto značku hrdí. Někteří se shodují na tvrzení: „Zprávy z regionů děláme lépe a levněji.“ V pocitu hrdosti je utvrzuje nejen respekt kolegů například z Českého rozhlasu, ale také pozitivní odezva jak zpovídaných osob, tak posluchačů. Zejména v regionech se totiž na tiskových konferencích pohybují stále stejní lidé, kteří znají výsledky své práce (rozhlasoví reportéři čtou lokální deníky a jejich redaktoři poslouchají lokální rozhlasové stanice). V průběhu praxe se reportéři také většinou střetávají s pozitivní odezvou u mluvčích jednotlivých organizací. Například České dráhy si uvědomují, že rádio Blaník je stanice s rozsáhlým spektrem posluchačů a informace o výlukách či změnách jízdních řádů se tak rychle dostanou mezi lidi. Mladí kolegové z řad studentů sociální a masové komunikace se shodují na tom, že „...i učitelé ve škole považují Blaník za dobré rádio“. To vše reportéry utvrzuje v přesvědčení, že pracují v podniku, který jim přináší určitou prestiž i mezi kolegy.

V neposlední řadě na utváření hrdosti na značku rádia Blaník působí pozitivní reakce posluchačů. Jde o děkovné e-maily, SMS zprávy nebo domácí dort zaslaný na adresu redakce. Moderátoři občas vyberou pozitivní reakce posluchačů a hromadným e-mailem je rozešlou všem pracovníkům rádia. Je příjemné vědět, že práce lidí ve firmě je pro někoho důležitá a má nějaký smysl. Za takovým poděkováním je konkrétní spokojený posluchač a obsah e-mailu představuje jakési zhmotnění jednoho z firemních cílů, kterým je přinášet lidem pohodu.

Na budování pozitivního postoje zaměstnanců k podniku se aktivně podílí i jeho vedení. V pravidelných intervalech na krátkých schůzkách s vrcholovým managementem jsou pracovníci informováni o rostoucí či klesající poslechovatelnosti rádia v jednotlivých krajích. Je to jakési objektivní vyjádření toho, jak pozitivně či negativně vnímají posluchači naši stanici.

4.4 Vzdělávání

Podniková kultura se projevuje také v přístupu vedení ke vzdělávání zaměstnanců. Podstatným kritériem pro výběr pracovníka do redakce zpravodajství není absolvovaná škola, ale skutečné znalosti a dovednosti. Vzdělání stačí středoškolské. V důsledku toho v redakci pracují

jak absolventi gymnázia, tak studenti oboru masová komunikace, dále absolvent právnické fakulty, realitní makléřka, inženýr, student zběhlý z posledního ročníku ČVUT, novinář i bývalá herečka.

Při přijímacím pohovoru dokonce není ani nutné předkládat životopis, mnohem důležitější jsou předpoklady pro tuto práci a předchozí praxe, která se projeví během pár minut ve studiu. Součástí přijímacího řízení jsou ukázky práce, kdy uchazeč dostane za úkol napsat zprávu či zpracovat reportáž na dané téma. Pokud uchazeč projde tímto testem, čeká ho dlouhý proces adaptace, kdy ve svém volném čase dochází do redakce, učí se pracovní postupy, osvojuje si styl zpracování zpravodajství, seznamuje se s používanou technikou a může být i vyslán na první úkoly do terénu. Součástí tohoto procesu je neustálé hodnocení práce. Vše bez nároku na honorář.

Pokud jde o zkušené zprávaře, kteří přicházejí z jiné stanice, může být jejich zapracování velmi rychlé. V zásadě jde o seznámení s rozvrhem zpravodajských bloků a osvojení práce s redakčním systémem rádia Blaník. Problémem může být práce s technikou, která je velmi složitá. Zatímco na jiných stanicích zpravodajskou relaci odbavuje technik nebo moderátor, v rádiu Blaník tyto technické záležitosti musí zvládnout zprávař sám. To na pracovníka klade vysoké nároky a je zapotřebí určitý čas, aby si některé postupy při práci s technikou nejen vyzkoušel, ale především zautomatizoval do té míry, že v průběhu čtení zpráv bude schopen obsluhovat zvukařský pult. Zapracování úplného nováčka bez předchozí praxe je velmi náročné nejen pro nového pracovníka, ale také pro zprávaře, který uchazeče o práci zaučuje. Představuje to několik týdnů přípravy zpráv „do zdi“ a jejich průběžného hodnocení.

Zaučování reportérů není tak složité, jako u zprávařů. Reportéři se učí nejprve na jednoduchých úkolech a s každou další prací získávají zkušenosti. Zpočátku nemusí být jejich práce příliš efektivní. Příprava jedné reportáže nováčkovi zabere velmi mnoho času. S každým dalším úkolem roste, učí se pracovat s technikou, vyhledávat zdroje informací, klást zajímavější otázky.

Další vzdělávání je podstatnou součástí práce v redakci zpravodajství. Vzdělávání zde probíhá nepřetržitě a do značné míry vychází z povahy práce. Reportéři i zprávaři sledují zpravodajství i v době, kdy nejsou ve službě. Získávají tak přehled o vývoji jednotlivých událostí, ale také například o výslovnosti zeměpisných názvů či jmen sportovců. Vedení

rádía Blaník se snaží vycházet pracovníkům vstříc poskytnutím denního tisku a časopisů. Pracovníci se mohou vyjádřit k tomu, jaké noviny a další periodika se objednají.

Vedoucí týmu zprávařů a týmu reportérů využívají redakční systém nejen ke kontrole práce zaměstnanců, ale také k jejich vzdělávání. Reportéři totiž do systému ukládají hotové reportáže a pro vedoucího není těžké dohledat kdo, kdy a jak reportáž zpracoval. Velmi neoblíbenou součástí práce jsou schůzky, kdy vedoucí ze systému vybere vzorové reportáže a na nich ukazuje, jakých chyb se reportér při jejich tvorbě dopustil. Na jednu stranu většina reportérů nese nelibě, když se před ostatními rozebírají jejich chyby. Reportáže jsou sice pouštěny anonymně, ale kolegové se v redakci alespoň částečně znají a není problém identifikovat reportéra podle hlasu nebo místa reportáže. Na druhou stranu je však tento způsob názorné ukázky, jak dělat reportáže lépe a zajímavěji, velmi efektivní. Chyby se často opakují a reportéři si snáze uvědomují, že stejné chyby dělají také.

Tyto schůzky bývaly pravidelné, nyní probíhají pouze nárazově nebo mezi vedoucím a konkrétním reportérem. Služebně starší reportéři argumentují ztrátou času a nechce se jim cestovat do hlavní redakce v Praze. Přesto si myslím, že tento typ učení se na příkladech má své nezastupitelné místo. Navíc schůzky většinou znamenají jedinečnou příležitost, aby se lidé ze vzdálených míst lépe poznali.

Vedení rádía chce nyní umožnit pracovníkům studium sociální a masové komunikace na Univerzitě Jana Amose Komenského. Polovinu nákladů by hradil zaměstnavatel. Tuto možnost uvítali zejména mladí kolegové, kteří pracují pouze několik hodin týdně. Otázka je, zda právě oni splní kritéria výběru.

Podle mého názoru je však spíše problém v nedostatku možností získat znalosti a dovednosti v rámci konkrétních potřeb reportérů. V těchto případech by bylo prospěšné spíše krátké školení na dané téma. Jde například o to, že reportéři se občas účastní soudních jednání, kde se setkávají s odbornými termíny (odvolání, dovolání, podmíněný trest), které pak tlumočí do jednoduché češtiny našim posluchačům. Problém nastal také nedávno v souvislosti s takzvaným náhubkovým zákonem, kdy teprve několik dnů poté, co vešel v platnost, reportéři a zprávaři zjišťovali, jak se s tímto zákonem mají ve zpravodajství vypořádat. Zde by bylo hromadné

školení jistě na místě. Postrádám také možnost jazykových konzultací spisovné češtiny nebo kurz angličtiny.

4.5 Změny kultury

Každá podniková kultura prochází postupnou změnou. Kultura rádia Blaník se postupně proměňuje v závislosti na tom, jak noví zaměstnanci přicházejí a zejména dlouholetí zaměstnanci odcházejí. Podnikovou kulturu totiž vytvářejí především lidé a na nich záleží, zda nastavené hodnoty budou nadále uznávány a jestli jejich pořadí v hodnotovém žebříčku zůstane stejné.

Podstatný vliv na kulturu podniku mělo rozšíření redace. V malé kanceláři se čtyřmi pracovními místy a jedním nahrávacím studiem se dříve vystřídaly v průběhu dne dvě směny zprávařů. Moderátoři si zde chystali vstupy a reportéři stříhali a zpracovávali svoje příspěvky. Informační systém rádia totiž umožňuje, aby se kdokoliv u kteréhokoliv pracovního stolu nebo z kteréhokoliv studia mohl dostat do svých složek uložených v počítači a do společně sdíleného redakčního systému. Je to velmi praktické, protože nikdo nemusí mít svůj vlastní pracovní stůl. Pracovat lze z jakéhokoliv místa, kde je zrovna volno.

Před rokem se redakce rozšířila o další vysílací okruhy, takže bylo nutné přijmout další zprávaře, kteří zpracovávají zpravodajství ze tří nových regionů. Celá redakce se přesunula do velkého otevřeného prostoru s devíti pracovními stoly a čtyřmi nahrávacími studii. Více místa však paradoxně znamená mnohem méně soukromí a v neposlední řadě klidu na práci. Reportéři si postupně vytvořili svoje pracovní místa, kde sedávají. Pokud to není vysloveně nutné, neobsazují místa u jiných stolů. Pracovní stoly jsou ale nadále strohé, nejsou zde žádné osobní věci. Nenajdeme nic, co by rozptylovalo od práce nebo vypovídalo o soukromém životě pracovníka.

Změna pracovního prostředí však zdaleka neovlivnila chod redakce tak, jako rozdělení vedení redakce. Dříve zastřešoval celé zpravodajství jediný šéfredaktor, nyní se zpravodajství dělí na zprávařskou sekci a sekci reportérů, což klade velké požadavky na koordinaci obou celků a to se vždy nedaří. Projevuje se to zejména u nečekaných, velkých událostí typu požár Veletržního paláce, kdy redakce nereaguje dostatečně

rychle a spolupráce poněkud vážne. To přináší konfliktní situace, které sice neprobíhají příliš bouřlivě, ale projevují se „dusnou“ atmosférou na pracovišti. Základní hodnoty zůstaly však stejné a spolupráce je stále chápána jako výhodnější strategie práce, než by bylo vzájemné soupeření jednotlivých sekcí.

Ve 3.kapitole, věnované tvorbě kultury, jsem zdůrazňovala dlouhodobost proměny kultury a určitý předpoklad, že již jednou nastavenou podnikovou kulturu nelze odstranit ze dne na den. K prudké změně podnikové kultury však může dojít. Kulhavy (1993, s. 61) zmiňuje případ podnikové fúze, kdy kultury dvou podniků spolu mohou jen těžko paralelně existovat. Kulhavy zde hovoří o „kulturním šoku“. Zaměstnanci obou podniků zažívají kulturu druhého podniku, projevující se v jiné organizaci, jiném stylu vedení, sociálních vztazích i stanoviscích k práci. Management i mnozí spolupracovníci se s tímto šokem nemohou srovnat a odcházejí. V rádiu došlo před několika týdny ke změně majitele a přes deklarovanou snahu nechat vše tak, jak je, jsou změny v kultuře dobře viditelné.

Rádio Blaník se stalo součástí velké skupiny, která provozuje řadu komerčních stanic. Přesto, že v redakci zpravodajství nedošlo k žádným změnám, na kulturu mělo převzetí firmy téměř okamžitý dopad. Vytratila se jakási „pohodovost“, o které jsem hovořila v subkapitole 4.3. Lidé se obávají změn, které přijdou. Jejich nejistotu zvyšují e-maily kolegů z jiných oddělení, kteří se dohodli s vedením a po dlouholetém působení rádio opouštějí. Zatímco až donedávna se v interní poště objevovaly pouze pozitivně laděné e-maily (např. moderátor rozeslal vzorek děkovných dopisů posluchačů rádia), dnes se v poště objevují děkovné e-maily kolegů, jejichž ironický nádech je srozumitelný pouze dlouholetým pracovníkům rádia. Reportéři se obávají, že nové vedení podstatně sníží stav regionálních spolupracovníků. Zprávaři mají strach, že budou nuceni přistoupit na nižší finanční ohodnocení. Dochází tak ke zcela novému jevu v podnikové kultuře rádia Blaník. Místo nevyřčeného přesvědčení „všichni jsme na jedné lodi a našim cílem je spokojený posluchač“ dochází k jakémusi novému chápání podniku, kde se rozlišuje „my“ (rádio Blaník) a „oni“ (vedení rádia, které zastřešuje další rozhlasové stanice). Rádio Blaník stále usiluje o spokojené posluchače, „oni“ chtějí především vydělat. Toto přesvědčení například podporují změny v přístupu k vysílání reklam nebo doporučení s kým udělat rozhovor. Až dosud bylo na prvním místě vždy přesvědčení, že rozhovor bude posluchače zajímat, něco jim přinese. Teď panují obavy, že se ve vysílání objeví něco, co prostě rádio potřebuje

odvysílat, protože je to pro ně výhodné. Příjemná a přátelská, až „dušínovská“ atmosféra se změnila v postraní špitání, nervozitu a ironizování každého kroku, který nové vedení učiní. Přibylo komunikace přes e-mail, kdy pracovníci sedící vedle sebe spolu nemluví přímo, ale komunikují tak, aby jejich výměna informací zůstala ostatním utajená. Častěji jsou zmiňovány historiky, jejichž hrdiny jsou dlouholetí moderátoři a reportéři rádia Blaník.

Zatímco předchozí změny během rozšiřování redakce proběhly bez velkých turbulencí, další změny v souvislosti s novým vedením rádia jsou mnohem hlubší, i když méně zřetelné a nezasvěceným téměř neviditelné. Pro nové vedení bude velmi obtížné najít společnou řeč s novými podřízenými. Částečně to řeší dosazením vlastních lidí na důležité pozice, výměna celé redakce je však jen těžko uskutečnitelná. Osobně se domnívám, že dlouhodobě budovaná kultura rádia Blaník v sobě nese mnoho pozitivního a novému vedení bych doporučovala skutečně do této kultury příliš nezasahovat. Násilné změny povedou spíše k tuhému odporu a neochotě spolupracovat. I když se firemní kultura pro okolí nezmění a její symbolická rovina zůstane stejná (slogany, způsob komunikace s posluchači a obchodními partnery, uspořádání pracoviště), může dojít například k tomu, že odejdou někteří klíčoví pracovníci a pracovní týmy jejich odchod pocítí jako výraznou ztrátu. V běžné práci redakce se to sice neprojeví, zkušenosti těchto pracovníků budou ale chybět při mimořádných událostech, jako jsou například volby nebo povodně, což se projeví na kvalitě práce celé redakce. Změny mohou zasáhnout motivační nebo etickou stránku práce lidí v organizaci. Navíc se zvyšuje nejistota pracovníků, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru a mohou tak ze dne na den v redakci skončit.

4.6 Dílčí závěr

Zatímco v některých podnicích se mohou deklarované hodnoty značně odlišovat od těch, které jsou skutečně uznávány, zdá se, že pracovníci zpravodajské redakce rádia Blaník z velké části při práci ctí v podniku nastavené základní hodnoty. Patří sem služba posluchačům, kvalitní a spolehlivý výkon, pozitivní přístup k okolí a týmová práce.

Všechny hodnoty nejsou přímo vysloveny, ale převážná většina pracovníků je mlčky předpokládá a management je svým chováním

jednoznačně podporuje. Neplatí zde „...káže vodu, pije víno“. Velkou měrou se na této shodné hodnotové orientaci jednotlivců i celého týmu podílí výběr zaměstnanců. Každý, kdo přichází do redakce pracovat, se nejprve zapracovává bez nároku na honorář, teprve první odsloužená směna je honorována. Tato adaptační doba je u různých lidí různě dlouhá a odvíjí se především od předchozího vzdělání a praxe. V převážné většině případů jde o několik týdnů. V jejich průběhu se ukáže, zda daný člověk zapadne do nastavené firemní kultury. Ti, kteří nevyhovují, většinou z vlastního rozhodnutí odcházejí hledat jinou práci.

V závěru této kapitoly chci ještě upozornit na to, že vstřícně míněné kroky nového vedení nemusí být vždy vnímány pozitivně. Jako příklad uvedu v subkapitole 4.4 již zmíněnou nabídku vysokoškolského studia. Problém vidím v tom, že ti, kteří by tuto nabídku uvítali, pravděpodobně nesplní kritéria pro poskytnutí příspěvku na studium. Jde o mladé studenty, kteří si v redakci odpracují jen několik hodin týdně. Tito pracovníci navíc již studují a nabídka se týká zaměstnanců, kteří by začali studovat od prvního ročníku společně s ostatními pracovníky z dalších rádií, patřících pod jedno vedení. Hovoří se o vzniku jediné společné třídy. Mezi pracovníky tak existují obavy hned dvojího druhu. Za prvé je zde obava z přílišné kontroly průběhu studia. Dále se pak lidé obávají, že kvalifikační doložka je k rádiu pracovně připoutá, nezaručí jim však, že zůstanou na stejné pozici a časem budou přeřazeni na méně zajímavou či hůře placenou práci. Zdůrazňuji, že tyto postřehy se zakládají pouze na rozhovorech se zaměstnanci, ne na tom, jak by toto studium bylo fakticky organizováno. V tomto případě zřejmě chybí otevřenější komunikace se zaměstnanci. Rozhodně bych doporučovala hlubší analýzu vzdělávacích potřeb jak zpravodajské redakce jako celku, tak jednotlivých zaměstnanců.

5 Závěr

Cílem této práce bylo hledat odpovědi na otázky spojené se správným nastavením podnikové kultury. Pokusila jsem se vymezit jednak pojem kultura, jednak pojetí firemní kultury, její charakteristiku, rozmanitost a prvky. V práci jsem se také zabývala pojmy klima organizace, podniková identita a image. Chtěla jsem ukázat, že typologie kultur může i přes značné limity usnadnit manažerům ujasnit si, co může být za konkrétními projevy jejich podnikové kultury a jaká rizika hrozí při zavádění změn právě v jejich podniku.

Mezi firemní kulturou a úspěšností firmy existuje jisté spojení. Nelze říci, že by určitá firemní kultura vždy vedla k jasnému úspěchu. Kultura každého podniku je velmi individuální záležitostí. Postupy, určité vzorce chování a způsoby komunikace, které jsou osvědčené v jedné firmě, nelze automaticky přenést do jiné organizace. Tam, kde jsou jasná nepsaná pravidla, pracovníci přesně vědí, co se od nich očekává a jaké chování je žádoucí, není třeba mnoha psaných pravidel. Firemní kultura má jakousi řídicí funkci. Pokud pracovníci sdílejí hodnoty podniku a jejich osobní hodnoty nejsou s těmito hodnotami v rozporu, vede to k určitému pocitu sounáležitosti. Působní zde synergické síly, které na cestě za plněním společných cílů pomáhají dosahovat větší efektivity.

Firemní kultura usnadňuje adaptační proces nových pracovníků. Čím více budou osobní cíle pracovníka v souladu se základním cílem organizace, tím snáze bude probíhat jeho socializace v rámci organizace. V bezprostředním okolí vnímané vzorce jednání si pracovník osvojí spíše, než formálně popsaná pravidla, která v praxi stejně většina kolegů obchází. Začlenění pracovníka do firemní kultury, sdílení systému významů, zapojení se do konkrétních způsobů komunikace a pochopení „jak to u nás chodí“, je jedním z předpokladů úspěšného zařazení pracovníka v rámci pracovního týmu, daného útvaru i celé firmy.

Příhodnou firemní kulturu navíc doplňuje příznivé organizační klima. Tam, kde je organizace vnímána pracovníky spíše negativně, bude s největší pravděpodobností docházet k velké fluktuaci, častým konfliktům a velmi problematická bude oblast motivace pracovníků.

Propracovaná firemní strategie spolu s kvalitou práce jsou dnes už samozřejmostí. Konkurenční boj se přenáší do oblasti řízení lidí. Právě firemní kultura může být významným nástrojem, který podniku pomůže

vymezit se vůči jiným podnikům. Správně nastavená firemní kultura, která odpovídá podnikové strategii i organizačnímu uspořádání, představuje konkurenční výhodu, přispívá k větší efektivitě i růstu organizace. Vznik firemní kultury nelze odložit na pozdější dobu. Firemní kultura vzniká a vyvíjí se od prvních krůčků podniku, manažeři by si toho měli být vědomi a na firemní kultuře neustále pracovat.

Zároveň je třeba mít na paměti, že firemní kultura kromě osvědčených způsobů chování často nese také určitou neměnnost představ o tom, co je správné. Lidé nejsou schopni rychle reagovat na změny a jednou nastavená kultura je odolná vůči pokusům ji od základů změnit. To může představovat určitou brzdu v rozvoji firmy.

V případě rádia Blaník podle mého názoru neexistuje důvod pro komplexní proměnu firemní kultury. Současná firemní kultura vytváří společenský tlak, který posiluje žádoucí formy chování. Jednotlivé vzorce chování jsou v souladu s proklamovanými firemními cíli. Tato firemní kultura vede k vysoké loajalitě, pracovní spokojenosti i stabilitě zaměstnanců, což vytváří ideální podmínky pro vysoké pracovní nasazení. Určité rezervy jsem našla v konkrétních aspektech této kultury. Navrhuji prozkoumat možnosti změn v oblasti komunikace, hodnocení pracovníků, jejich motivace a přístupu ke vzdělávání. Závažné problémy může v budoucnu přinést také soustavné přetěžování vedoucích týmu zprávařů a reportérů. Podrobněji bych se zaměřila na zlepšení komunikace nového vrcholového vedení rádia s liniovými vedoucími i s jednotlivými pracovníky. Především linioví vedoucí totiž tuší, kde jsou rezervy konkrétních pracovníků a jakým směrem by se mělo vzdělávání ubírat tak, aby bylo efektivní pro rádio i pro pracovníky samotné. Lidé v redakci pociťují nejistotu a teprve čas jim ukáže, zda jsou jejich obavy oprávněné či nikoliv. Pokud zjistí, že změny ve vedení zásadním způsobem neovlivní jejich práci, budou ochotnější k další spolupráci.

Tato práce měla poukázat na nezastupitelný význam firemní kultury, možnosti jejího pěstování a rizika, která přináší zavádění změn. Přes desítky odborných publikací, které byly na toto téma napsány, se nic nemění na tom, že firemní kultura je velmi individuální záležitostí a najít jednoznačné odpovědi na otázky spojené s hledáním dokonalosti není možné.

6 Soupis bibliografických citací:

ALVESSON, Mats. 2002. *Understanding organizational culture* [online]. London, UK : SAGE, 2002. 214 s. ISBN 0761970061 [cit. 2009-04-28] Dostupné z www: <<http://books.google.com>>

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BARKER, Chris. 2004. *Slovník kulturních studií*. 1.vyd. Praha : Portál, 2006. 208 s. ISBN 80-7367-099-2

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1.vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978—80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

COPANS, Jean. 2001. *Základy antropologie a etnologie*. 1.vyd. Praha : Portál, 2001. 128 s. ISBN 80-7178-385-4

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

FAIRFIELD-Sonn, James W. 2001. *Corporate culture and the quality organization* [online]. 1st ed. Abingdon, UK : Greenwood Publishing Group, 2001. 217 s. ISBN 0-89930-903-8 [cit. 2009-03-31] Dostupné z www: <<http://books.google.com>>

GIDDENS, Antony. 1999. *Sociologie*. 1.vyd. Praha : Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. 2000. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X

- HARTL, Pavel. 2004. *Stručný psychologický slovník*. 1.vyd. Praha : Portál, 2004. 311 s. ISBN 80-7178-803-1
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert, Jan. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1.vyd. Praha : Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X
- JANDOUREK, Jan. 2001. *Sociologický slovník*. 1.vyd. Praha : Portál, 2001. 285 s. ISBN 80-7178-535-0
- KULHAVY, Ernest. 1993. *Skici k marketingu*. 1.vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. s. 140 ISBN 80-85605-61-9
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol.. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2
- MAŘÍKOVÁ, Hana. PETRUSEK, Miloslav. VODÁKOVÁ, Alena aj.. 1996. *Velký sociologický slovník*. 1.svazek, 1.vyd. Praha : Karolinum, Univerzita Karlova, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2.vyd. Praha : Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7
- NOVÝ, Ivan a kol.. 1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3
- PARKER, Martin. 2000. *Organizational culture a identity: unity and division at work* [online]. London, UK : SAGE Publications, 2000. 266 s. ISBN 0761952438
[cit. 2009-03-31] Dostupné z www: <<http://books.google.com>>
- PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X
- SCHEIN, Edgar H.. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco : The Jossey-Bass business & management series, 2004. 434 s. ISBN 0-7879-6845-5

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 172 ISBN 80-247-0405-6

TYSON, Shaun, JACKSON, Tony. 1997. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4

7 Soupis bibliografie:

EAGLETON, Terry. *Idea kultury*. 1. vyd. Brno : Host, 2001. 152 s. ISBN 80-7294-026-0

KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8

ŠTIKAR, Jiří a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha : Univerzita Karlova, Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2

TICHÁ, Ivana. *Učí se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2

8 Přílohy

8.1 Příloha A

KODEX REKLAMY

vysílané na rádiích CITY 93,7FM, BLANÍK a MOST

aneb co nechceme mít v reklamních spotech...

Cílem tohoto dokumentu je zamezit tomu, aby CITY, BLANÍK a MOST vysílaly reklamy, díky nimž bude přicházet o posluchače, o jejich důvěru či jejich pozitivní vztah ke stanici nebo dokonce porušovat platné zákonné normy. Následující výčty samozřejmě nemohou řešit všechny situace. V případech reklam, které jsou na hraně, bude ideální předběžná konzultace s obchodním zástupcem.

JAKÉ REKLAMNÍ SPOTY A SPONZORINKY NECHCEME VYSÍLAT?

1. **Sexuální a erotické reklamy**
 - a. reklamy na poskytování sexuálních služeb, erotické výstavy, obchody s erotickým zbožím, sexuálně stimulující prostředky a erotické časopisy, tyto reklamy nevysíláme nikdy, tedy ani v čase po 22. hodině
 - b. reklamy jednoznačně využívající sexuální podtext – např. erotické vzdychání, dvojsmyslné výrazy (guma, dej mi ho tam apod.), vrzání postele, ...
2. Reklamy **zesměšňující, urážející nebo napadající** příslušníky národnostních, etnických a jiných menšin (např. Romy, Němce, homosexuály apod.)
3. Reklamy obsahující **déletrvající zvuky, které matou posluchače a mohou tak přispět k ohrožení posluchačů, zejména v silničním provozu** (sirény policie, záchranné služby nebo hasičů, hlasité troubení klaksonu u auta a další zvuky, které mohou vyvolat u posluchače reakci, jejíž následkem může dojít k dopravní nehodě či ohrožení zdraví)
4. Reklamy obsahující sdělení, které je možné chápat jako **šíření poplašné zprávy**
5. Reklamy obsahující **vulgární slova**
6. **Cizojazyčné reklamy** (v cizím jazyce může být maximálně 1/2 délky reklamního spotu, u delších spotů maximálně 15 sekund). Toto ustanovení se

nevztahuje na reklamy, kde význam cizojazyčného textu není podstatný pro pochopení reklamního spotu.

7. Reklamy obsahující dlouhé **sekvence ticha, šumu**, zvuků nebo nevýrazné zvukové kulisy, které při kulisovém poslechu mohou vyvolávat pocit přerušení nebo jiné zásadní technické poruchy ve vysílání stanice (maximální přípustná délka ticha je 2 sekundy, spot ale nesmí tichem začínat ani končit).
8. Reklamy obsahující jako klíčový (nosný) prvek **hudební žánr hrubě odporující formátu** stanice, na které se bude rozhlasová reklama vysílat. Toto ustanovení se nevztahuje na spoty, které svým celkovým vyzněním neodporují celkovému vyznění rozhlasové stanice, na které se má vysílat.
9. Reklamy obsahující reklamní sdělení nebo **názvy jiných rozhlasových stanic**, jejichž signál je zachytitelný terestricky v oblastech pokrytí stanice, na které se má rozhlasová reklama vysílat
10. Reklamy **citově vydírající** posluchače. V případě charitativních spotů potom reklamy nepřiměřeně citově vydírající posluchače.
11. **Politické reklamy** – tedy reklamy na politické strany, politická hnutí, sdružení kandidátů, reklamy jednotlivých kandidátů ve volbách všeho druhu, reklamy osob a osobností, o kterých je obecně známo, že jsou představiteli politických stran nebo politických hnutí nebo jinak politicky činní, reklamy na akce pořádané politickými stranami, politickými hnutími nebo sdruženími kandidátů či jednotlivými kandidáty, reklamy na akce pořádané jinými subjekty na podporu politické strany, hnutí, sdružení kandidátů nebo jednotlivých volebních kandidátů apod.
12. Reklamy, které **odporují právnímu řádu** – především reklamy odporující trestnímu zákonu, zákonům regulujícím reklamu a zákonu o rozhlasovém a televizním vysílání – výtah z tohoto zákona je uveden níže.
13. Reklamy, které mohou být pro posluchače **zaměnitelné s programovými prvky** vysílanými na jakékoliv rozhlasové stanici terestricky zachytitelné v oblasti pokrytí, zejména se zpravodajskými relacemi a relacemi o počasí, dopravě nebo přesném čase. Ustanovení se nevztahuje na reklamy, u kterých je z kontextu nebo provedení jednoznačné, že nejde o programový prvek.

V Praze 6.6.2006

Petr Dvořák - generální ředitel rádií
rádií

Martin Pohořelý - hlavní traffic rádií
zástupce rádií

Jiří Burda - produkce spotů rádií

Petr Král – programový ředitel

Petr Binder - obchodní

Výňatek ze zákona o provozování rozhlasového a televizního vysílání

HLAVA IV REKLAMA, TEleshopping A SPONZOROVÁNÍ POŘADŮ § 48

Povinnosti provozovatelů vysílání při vysílání reklamy a teleshoppingu

- (1) Provozovatelé vysílání jsou povinni nezařazovat do vysílání
 - a. reklamy a teleshopping, které podporují chování ohrožující morálku, zájmy spotřebitele nebo zájmy ochrany zdraví, bezpečnosti nebo životního prostředí,
 - b. reklamy a teleshopping určené dětem nebo v nichž vystupují děti, pokud podporují chování ohrožující jejich fyzický, psychický nebo mravní vývoj,
 - c. reklamy a teleshopping, v nichž účinkují hlasatelé, moderátoři a redaktoři zpravodajských a politicko-publicistických pořadů,
 - d. náboženské a ateistické reklamy a teleshopping, reklamy politických stran a hnutí a reklamy nezávislých kandidátů na poslance, senátory nebo členy zastupitelstva města nebo obce nebo vyššího územního samosprávného celku, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak,
 - e. reklamy a teleshopping na léčivé přípravky a prostředky zdravotnické techniky, jejichž výdej je vázán na lékařský předpis v tuzemsku,
 - f. reklamy na tabák a tabákové výrobky,
 - g. skryté a podprahové reklamy,
 - h. reklamy a teleshopping, které snižují úctu k lidské důstojnosti.
- (2) Provozovatelé televizního vysílání při vysílání reklamy nesmějí
 - a. přímo pobízet děti a mladistvé, aby kupovali nějaký výrobek nebo službu s využitím jejich nezkušenosti nebo důvěřivosti,
 - b. přímo pobízet děti a mladistvé, aby přemlouvali své rodiče nebo někoho jiného k nákupu nabízeného zboží nebo služeb,
 - c. využívat zvláštní důvěru dětí a mladistvých vůči jejich rodičům nebo jiným osobám,
 - d. bezdůvodně ukazovat děti a mladistvé v nebezpečných situacích.
- (3) Provozovatel televizního vysílání musí zajistit, aby teleshopping byl v souladu s požadavky uvedenými v odstavci 2 a aby nevybízeli děti a mladistvé k uzavírání smluv o prodeji nebo pronájmu zboží a služeb.
- (4) Provozovatel vysílání je povinen zajistit, aby reklamy a teleshopping
 - a. byly rozeznatelné a u provozovatele rozhlasového vysílání zřetelně zvukově, u provozovatele televizního vysílání zřetelně zvukově, obrazově či zvukově-obrazově oddělené od ostatních částí programu,
 - b. byly zásadně vysílány v blocích mezi jednotlivými pořady; izolované reklamní a teleshoppingové spoty zařazuje do vysílání výjimečně; to neplatí pro rozhlasové vysílání,
 - c. na erotické služby a erotické výrobky nebyly zařazovány do vysílání v době od 06.00 hodin do 22.00 hodin,
 - d. nebyly zařazovány bezprostředně před vysíláním bohoslužeb ani bezprostředně po jejich vysílání.
- (5) Za pravdivost údajů obsažených v reklamě a teleshoppingu odpovídá zadavatel reklamy; pokud zadavatele reklamy nelze určit, odpovídá provozovatel vysílání.
- (6) Provozovatel vysílání je povinen vyloučit vliv zadavatele reklamy a teleshoppingu na obsah vysílaných pořadů.
- (7) Předpisy o regulaci reklamy zůstávají nedotčeny.

8.2 Příloha B

ZÁKLADNÍ MANUÁL ZPRAVODAJSTVÍ RÁDIA BLANÍK

1. CO JE BLANÍK?

- Pohodové české rádio, které vysílá české písničky, které máte rádi, spolu se zprávami z našeho (Vašeho) regionu
- 3 pilíře – písničky, pohoda, zprávy (především z regionu!!!)

2.ZPRÁVY V RÁDÍÍCH

-noviny, TV i rádio mají různé výhody a nevýhody

Přednosti rádia – rychlost, operativnost, technická nenáročnost zařazení zprávy, flexibilita programu, práce s představitostí, rozšířenost na místa, kde jiná média nemají šanci (koupelna, auto), není třeba se na něj soustředit

Nevýhody rádia – nemožnost se vrátit k vysílání, nesoustředěnost posluchačů, nemožnost nechat na posluchači, aby si sám vybral, kterou zprávu chce slyšet, absence obrazu (i foto), nemožnost titulkovat a používat grafiku

Jaké musí být zprávy v rádiu?

Živé, bezprostřední, aktuální

Srozumitelné

Zajímavé pro posluchače

Neustále nové – nesmí se doslovně opakovat

Rozdíl Blaník versus ostatní rádia

- Blaník musí být regionální
- Blaník má být pozitivní a pohodový (v mezích možností)
- Blaník musí využívat výhod a možností rozhlasového zpravodajství

3.JAKÝ MUSÍ BÝT ZPRÁVAŘ A REPORTÉR?

- musí chtít dělat zprávy
- musí mít přehled
- musí sledovat, co se děje – číst noviny, i když neslouží
- musí mít schopnost formulovat
- musí mít schopnost interpretace

-musí mít radost z toho, že on ví všechno jako první a že je tím, kdo to jako první říká svým posluchačům

4.VÝBĚR ZPRÁV

Kritéria, jaká zpráva se má objevit:

- je aktuální
- je to zpráva, ne komentář či glosa
- je relevantní, zajímavá pro posluchače
- je důležitá (pro posluchače)
- dotýká se našich posluchačů (změní se jim život nebo nezmění se jim život, mohou to vyprávět komukoliv doma nebo v práci nebo v hospodě)
- je neobvyklá nebo výjimečná – nějaké nej
- je regionální (to samo ale nestačí)
- je legrační nebo zábavná (to platí ideálně o zprávě na konec)

Pokud to zpráva nesplňuje, nesmí se tam objevit, neexistuje nějaký veřejný zájem, že to a to musíme sdělit (Klausova návštěva Azerbajdžánu, tuctové jednání výkonné rady ODS apod.). Veřejný zájem je jen to, co veřejnost opravdu chce nebo potřebuje slyšet!!!

Důležitá je bezprostřednost, aktuálnost, živost – rádio je o tom, co se stalo před pěti minutami a jak to ovlivní dalších 5 minut – více při bodech ke stylizaci, ale i výběr je o tom, ta samá zpráva 5 minut stará má mnohem větší důležitost než zpráva stejná stará 24 hodin!!!

Pozor na mechanickou práci!!! Hlavně u černé kroniky – každá jednotlivá zpráva musí být zajímavá, je potřeba jí tak pojmout a něco na ní najít, ne mechanicky dávat vraždy nebo soudničky nebo jakákoliv zemětřesení...

Zprávy z novin

–mohou se objevovat jen ráno do 8:00 a jen v případech, že je to opravdu extra věc, v tom případě s odvoláním na příslušné noviny – jak píše dnešní Mladá Fronta Dnes apod.

Zprávy z regionu

-je dobře uvést podrobnosti, kde přesně se to stalo, ideálně i jméno ulice nebo vesnice

Zprávy ze zahraničí

- se vzdáleností od místa bydliště a zaměstnání posluchače samozřejmě klesá zajímavost zprávy
- opravdu jen to nejdůležitější a nejstručněji
- nezajímáme se o oficiality (návštěvy našich státníků kdekoliv), nezajímáme se o vzdálené a neatraktivní státy (nemluvíme až na výjimky o Turkmenistánech, Bangladéších apod.)
- nedávat mechanicky katastrofy – 5 mrtvých při nehodě v Indii je denní norma, nic mimořádného, proč to tedy říkat?
- dávat přednost zahraničí pro naše posluchače známému (místa, kam jezdí naši turisté, okolní státy apod.)

Sport

- opravdu stručně to nejzajímavější
- důležité úspěchy reprezentace (u mimořádných rovnou na první místo zpráv) – hlavně fotbal, hokej, atletika, lyžování
- výsledky předních (prvoligových či extraligových) hokejových a fotbalových týmů z regionu
- důležité regionální sportovní akce nebo události

Politika

- naše zprávy mají být o tom, co se děje, ne o tom, co kdo říká a jak co komentuje
- pokud se opravdu něco stane (kvůli advokátu Altnerovi zkrachuje ČSSD, Čunek (konečně) podá demisi apod.), tak ano
- výroky politiků nedávat, výjimkou jsou případy, kdy je to zajímavý nebo vtipný bonmot nebo když vyřkne něco, co se dotkne posluchačů (někdo začne prosazovat zákaz prodeje alkoholu) – to ale platí jen v případě, že navrhuující osoba má reálnou šanci tento záměr uskutečnit (pokud to řekne jeden neznámý opoziční poslanec, pak je to o ničem)

Kultura

- do zpráv minimálně, to je hlavně předmětem Tipů
- jen to, co je atraktivní pro naši cílovku nebo co je megadůležité pro daný region

Pozvánky

- do zpráv opatrně, spíš by měly být v anoncích a v tipech

-jen na důležité nebo velezajímavé akce, výjimkou případy, kdy na tom máme zvláštní zájem (na to přijde upozornění od vedení rádia)
 -vždy (s výjimkou mimořádného zvláštního zájmu) vysíláme jen v den konání

Bulvár

-nevyhledáváme, ale – pokud se objeví něco opravdu zajímavého, o čem si všichni budu povídat (smrt Karla Svobody, nevěra Mirka Topolánka), tak je dobré to odvysílat, a to klidně jako první zprávu. I tady ale je třeba to podat stručně a musí tam být odvolání na zdroj. Z té dlouhé zprávy se vybere jen to, co je opravdu potvrzené a co je zprávou.
 -v praxi je to ale opravdu výjimečné, rozhodně nemá být pravidlem, že zpráva z titulní strany Blesku musí být i u nás (pravidlem naopak je, že ve zprávách nebude)

Aktuálnost

-sledujte průběžně všechny zdroje!!!
 -obnovujte webové stránky, nezapomínejte na kontrolní telefonáty (hasiči, policie apod.)
 -sledujte v ČTK i plány a přehledy očekávaných událostí
 -zdroje: ČTK (české noviny), idnes, novinky, aktualne, TV a rozhlasové zpravodajství, mailové zprávy

Řazení zpráv

Platí závazný pokyn o pořadí zpráv.
 Pokud lidi nezaujme první zpráva, tak už většinu nezaujme nic, druhá šance v jedné relaci nepřichází!!! Měla by to být zpráva, která nejvíc v dané chvíli odpovídá předešlým kritériím, a to ideálně z regionu – to je naše odlišnost, to je očekávání posluchačů, to se jich navíc nejvíc dotýká. Ale - není to za každou cenu!!!!!!
 Dále následují další zprávy podle důležitosti v rámci logických škatulek, nelze přeskakovat – proto region, ČR, zahraničí, sport.
 Pokud dvě nebo více zpráv mají souvislost, je třeba je dát vedle sebe a tuto souvislost zmínit (úspěchy českých sportovců – uvést, potom dát teprve jednotlivosti hokej a běh na lyžích, včera byl den vražd – dají se po sobě apod).

Opakování zpráv

Důležitá je aktuálnost a bezprostřednost, na druhou stranu nikdo neposlouchá 24 hodin denně.

Každá relace musí být posouzena ohledně složení a pořadí zvláště ve chvíli, kdy se dělá. Pokud nějaká událost zůstává i nadále nad ostatními, tak se zopakuje, ale – vždy v jiném znění!!!!!!! Nelze přečíst dvakrát stejné znění zprávy!!! Postupně se doplní vývoj, odstraní balast a nechá podstata. To platí vždy!!!!

Pozitivní zprávy

- měla by to být snaha v mezích možností.
- pokud je něco pozitivního, je dobré to uvést, klidně s dovětkem (tentokrát začneme dobrou zprávou, na konec příjemná zpráva apod.)
- neměli bychom zbytečně stresovat – nedávat špatné zprávy jen ze zvyku (černá kronika)
- neměli bychom se dlouho patlat v negativních zprávách, u kterých není žádný vývoj
- naopak bychom se neměli bát třeba informací o narozených zvířátkách v zoo apod. – nic to nestojí a je to pro posluchače vděčné

5. JAK PSÁT ZPRÁVY?

Tak, aby posluchače zaujaly a aby jim rozuměl. Zároveň musí zůstat přesné a pravdivé. Důležitá je stručnost – posluchač nevydrží vnímat dlouho v kuse.

Podání je veledůležité, dokonce ještě důležitější, než výběr. Dá se podat i ne zrovna bombu tak, že si člověk řekne „hm, to je zajímavý“, stejně tak se dá zazdít i skvělá aktualita.

Pokud něco nestihnete pořádně zpracovat, raději to nechte do dalších zpráv!!! Lepší, než to totálně promarnit.

Styl - konverzační

Základ – neříkejte a nepište to k masě lidí, ale k jednomu člověku, není to proslov, je to převyprávění reality.

Mějte na paměti, že to budete číst sami, proto se nezkoušejte, nepište si jazykolamy.

Zpráva musí být lidská, srozumitelná, jednoznačná, jednoduchá, stručná a jasná.

Druhá šance už nepřijde – posluchači to řeknete jen jednou, to musí stačit!!! Nelze se k tomu vrátit!!!

Stručnost je sestrou talentu. Věta má mít podle expertů max. 20-25 slov.

Nepoužívat moc souvětí, vůbec ne vložené věty.

Pozor ale na staccatový efekt – série příliš krátkých vět!!!

Kde to jde, použijte činný rod.

Kde to jde, použijte pozitivní formulaci, ne zápor – už vůbec nejdou dva nebo tři zápory v jedné větě!!!

Nepoužívejte doslovné citace!!! Jedinou výjimkou jsou bonmoty – je ale třeba nejdříve uvést, že „někdo někoho osočil...řekl doslova...“ apod. Je třeba náležitě intonovat!!!

Pozor na inverzi! Nejdříve je třeba říct, co se stalo, potom proč se to stalo.

-bez frází a klišé – obyvatelé nevytahují zbraně v boji proti dálnici apod.

-používejte česká slova, kde to jde, dejte přednost srozumitelným výrazům

- příklady: světelná signalizace (semafor), obratiště tramvají (konečná),

Sami musíte všemu rozumět!!!!

-pozor na přehánění (hyperbolu) – musí to zůstat pravdivé, navíc některé výrazy (otřesné, brutální apod.) hraničí s frázemi

-činný rod (viz výše) – „při nehodě bylo zabito 5 lidí“ je horší než „zemřelo 5 lidí“

-lepší je pozitivní vyjádření – pachatele se nepodařilo chytit vs. Pachatel zatím policii uniká.

-zrušte nadbytečná slova – kontrolní revize, nevinná oběť, ...

-opakování slov - nemělo by být, ale někdy nelze jinak, typickým příkladem je „požár“ – tady se synonymem nedostává...

-pozor na zájmena – mohou mást. „Policie zatkla muže, který vykácel celý les. Ten se brání, že to není pravda.“ Chudák les, to už asi neubrání...

-pozor na přemíru přídavných jmen – znetvořené, tragické apod. – opět hrozí frázovitost

-důležitá je živost a bezprostřednost – kde to jde, používejte přítomný čas, zdůrazňujte, že se to stalo teprve před x minutami, zdůrazňujte, že to dál sledujeme. Přítomný čas lze použít i u vyjádření – „Jiří Čunek nadále odmítá prozradit, kde vzal před lety diskutovaný půlmilion korun. Na tiskové konferenci před hodinou řekl, že... Naši hokejisté pokračují v tragických výkonech na Euro Hockey Tour.“

Časové údaje

– ideálně používejte formulace „před tehdy a tehdy“, ale když je to už přes 3 hodiny, tak přejděte na část dne (dnes dopoledne), když je to víc než půl den, říkejte jen „dnes“.

-vždy to berte podle našeho času (věci v USA apod.) – u nich to bylo včera, u nás v noci na dnešek, což zní mnohem líp. Je třeba to ale uvést – „v noci na dnešek našeho času“!!!

-neříkejte „včera v noci“, ale raději „v noci na dnešek“ nebo „dnes brzy ráno“.

-slovo „včera“ pokud možno omezujte, nikdy tím nezačínáte zprávu – pokud už, tak ho schovejte v textu. Samozřejmě nejde to vždy...

Zkratky

-používejte jen notoricky známé a jednoznačné (OSN, NATO, USA), naopak ne PSP, OÚ apod.

Číslovky

-používejte je co nejméně a co nejsrozumitelněji
 -je třeba zaokrouhlovat, nikdy neuvádějte desetinná čísla (špatně se to čte – např. „dvacet dva celých čtyřicet čtyři setin kilometru“)
 -zásadně neuvádíme čísla účtů a telefonní čísla – stejně se nedají zapamatovat (výjimkou jsou tísňové linky 150,155,156 a 158)

Jak se vyrovnat s protichůdnými informacemi?

-uvádějte pramen a naznačte, že to může být dezinformace – „Taliban tvrdí, že sestřelil americké letadlo. Ministerstvo zahraničí USA však sestřelení popírá...“

Jak citovat, kdo mluví?

-rádio má nevýhodu – nemá titulky. Pokud promluví někdo v repu, měl by být uveden před ním. Po skončení repa už není potřeba připomínat, pokud to ale bylo delší a naprosto exkluzivní, lze dodat „to byl exkluzivně prezident republiky Václav Klaus v rozhovoru pro Rádio Blaník“.
 -vždy dáváme nejdříve funkci, potom jméno – ne volné přívlastky (uvedeme „prezident Václav Klaus řekl, že...“, nikdy „Václav Klaus, prezident republiky, k tomu řekl...“)
 -nikdy nepoužíváme akademické nebo vědecké tituly – nevysíláme žádné magistry či inženýry!!!
 -pokud možno vždy používáme i křestní jméno, jinak to působí divně – pozor ale na to, aby to křestní jméno sedělo!!!

Přesnost a pravdivost!!!

To je možná to nejdůležitější – ztracená důvěra se těžko zpět získává! Zkontrolujte raději 3x, že ve vámi upravené zprávě sedí všechna fakta! Zkuste se logicky zamyslet, jestli to tak opravdu může být!
 -nic nevymýšlejte, pokud něco ve zprávě není, tak to nechte bez toho, dedukce nemusí být správné (např. pokud je zpráva, že se někde otevře škola, nemusí to znamenat, že to bude už v nejbližším školním roce!!!)
 -kontrolujte zvláště číslice a jednotky – metry a centimetry jsou něco jiného!!!
 -pokud se přehřeknete tak, že to může být zavádějící, opravte se!!!

-pokud se splete např. ČTK a opravu vydá pozdě, zmiňte to v dalších zprávách – „Před hodinou jsme uvedli podle informací ČTK, že.... Bohužel, sama ČTK před chvílí toto tvrzení opravila, takže ve skutečnosti... věřme, že tak už to zůstane...“

-pokud máte ve zprávě něco, co se vám nezdá, raději to ověřte, mýlit se může každý, ale za „debila“ jste potom vy (a spolu s vámi celý Blaník)!!!

Výslovnost cizích slov

-pokud možno zkonzultujte výslovnost s pravidly výslovnosti

-používejte takovou výslovnost, která je obvyklá, kterou používají ostatní média, i když třeba není úplně správná

-pokud nevíte, jak něco číst, tak to raději nečtěte – to platí hlavně u jmen, která stejně nikdo nezná, kde je důležitější funkce, než jméno (afghánský ministr zahraničí, výherce miliardy v americké loterii apod.)

-nepřehrávejte cizí výslovnost, nepoužívat hlavně americký nádech – mekdanlds místo mekdonald, medona místo madony, sen frenciskou místo Sen frenciska apod., to je špatně!!!

-tam, kde se zkratky vyslovují obvykle česky, to zachovejte, i když je to teoreticky nesprávné (správně uvedeme USA místo jűesej, NHL místo enejcel, NATO místo nýtou, UNESCO místo juneskou apod.)

-cizí ženská jména uvádějte spíše přechýlená (s –ová), pokud to ale netáhá za uši, má to být podle obvyklého úzu – Martina Hingisová, Margarette Thatcherová apod. Naopak třeba u zpěvaček, kde se to obvykle nedělá, nepřechylujte – ne Celine Dionová, Paula Abdulová nebo Britney Spearsová. Pozor! Tato jména jsou jen jako příklad, většina z nich se samozřejmě vzhledem k orientaci Blaníku v našich zprávách nikdy neobjeví!!!

6.JAK POSTAVIT ZPRÁVU?

Typy zpráv

-Hlavní (top) zpráva

-Obyčejné zprávy

-Živé vstupy reportérů

-Zajímavosti nebo zábavnosti – hlavně poslední zpráva

Základní pravidla jsou ale společná...

Především je třeba najít to nejzajímavější na dané zprávě a o tom jí vlastně udělat. To bude zdůrazněno, to bude na začátku. Je potřeba se nad tím zamyslet dřív, než to začnu přepisovat.

První věta

-nejdůležitější část, je klíčová. Pokud nezaujme první věta, je to zbytečná práce, protože lidi přestanou poslouchat.

Musí: zaujmout pozornost, sdělit hlavní bod, naznačit, co dál přijde.

Musí být jasná a atraktivní, přilákat posluchače, nabudit jeho pozornost. Musí tam být hlavní (klíčový) bod zprávy, to, proč se vlastně na první místo dostala.

Pozor: U některých hlavních zpráv (a potom u většiny zajímavostí a zábavností) může lépe fungovat obecnější uvedení, které ale upoutá pozornost a naláká na to, co přijde, upozorní, že přijde něco neobvyklého – například „Jak se zdá, v Praze už vám zloději dokáží ukrást i střechu nad hlavou“ nebo „to, na co už 5 let marně čekáme, se stalo skutečností. V Praze dnes začíná stavba nové hokejové haly.“. Pak teprve přijde informace o tom, že u rodinného domku neznámí pachatelé sundali tašky ze střechy a odvezli si je na svou stavbu nebo že se kdesi začíná budovat dějiště MS v hokeji.

Další stavba zprávy

Je potřeba logicky rozvést zprávu, doplnit důležité okolnosti.

Mají přijít odpovědi na otázky kdo, co, kdy, kde, proč a jak, toto pořadí není závazné.

Pozor na stručnost!!! Je potřeba uvážit, jestli posluchač opravdu potřebuje danou informaci, aby pochopil danou zprávu nebo aby docenil její zajímavost – pokud ne, tak tuto informaci vynechte!!!

Závěr zprávy

-je to druhá nejdůležitější věta – posluchač si jí může zapamatovat, je to poslední, co na to téma v danou chvíli slyší.

-pokud se očekává další vývoj nebo se k tomu vrátíme, je dobré na konci na tuto okolnost upozornit (podle posledních zpráv výluka na Karlově náměstí potrvá ještě 2 hodiny, za hodinu začíná demonstrace odpůrců nové dálnice, na místě bude náš reportér, takže podrobnosti uslyšíte v našem vysílání). Přispěje to k oživení a navíc, posluchač, kterého to zajímá, zůstane u rádia, protože bude dál zvědavý.

-pokud je to běžná zpráva, žádný speciální konec není třeba vymýšlet, nemá smysl to rozměňovat. V takovém případě bude poslední věta obsahovat zbývající důležité informace.

-pokud je to účelné, je dobré připomenout základní fakta ze začátku (viz výše výluka, nebo „Sparta se díky vítězství dostala na druhé místo tabulky“).

-u zajímavosti či zábavnosti může být na konci věta adresovaná posluchačům – „tak to vidíte, a pak že jsou hadi sympatická stvoření...“
Pozor ale, aby to neznělo idiotsky, dětinsky nebo neupřímně. Musí se s tím šetřit!!!

Uvedení reportérů

- je třeba se domluvit s reportérem, co bude říkat. Nelze prozradit za něj, co chce říct! Na druhou stranu je potřeba uvést, odkud se hlásí a proč.
- je třeba prodat největší přednost rádia – bezprostřednost a živost. Nebojte se výrazů „na místě je teď náš reportér Josef Jelínek“, „přímo z Václavského náměstí se teď hlásí Michaela Prokopová“ apod.
- reportérovi byste měli předat slovo logicky, buď pozdravem, nebo otázkou.
- vyhněte se nejprimitivnějšímu předání slova „Pepo, slyšíme se?“ To je úplně zbytečná otázka, na kterou se nedá odpovědět nijak převratně, jen ztrácíte čas. Pokud se neuslyšíte, tak to stejně poznáte. A posluchači taky...
- je potřeba být připraven na to, že se spojení může přerušit – je dobré mít pro tento případ nacvičenou formulku typu „Spojení s naším reportérem se zřejmě přerušilo, zkusíme to za chvíli znovu, teď pojďme k dalším zprávám.“ Štěstí přeje připraveným!!!
- pokud se chcete reportéra ještě na něco zeptat, domluvte se na tom předem – ať ho nezaskočíte!!!
- po odhlášení reportéra je možné doplnit něco ve stylu „to byl ten a ten živě odtud a odtud“ nebo „situaci samozřejmě budeme dále sledovat.“ Nesmíte ale dublovat to, co řekne reportér ve své odhlášce!!!

Repa od autentických mluvčích do zpráv

- dodávají zajímavost, ožívují relaci
- jsou tam ale opravdu jen pro oživení – zprávař nebo reportér to vždycky řekne líp, srozumitelněji a stručněji, než autentický mluvčí
- proto musí být co nejstručnější, stačí jedna nebo dvě věty, půl minuta je zbytečně moc!!!
- je dobré je pro další relace přestříhat, třeba vybrat jinou větu (pokud to není něco klíčového – vyhlášení války nebo demise apod.)

Sportovní zprávy

- podstatný je výsledek, ne detaily
- tady je třeba zvlášť se snažit o stručnost a přesnost – není moc trapnějších věcí, než zmotaný výsledek, prohození domácích a hostů apod.

7.JAK DĚLAT REPA

- reportér ožívuje zprávy, zprostředkovává posluchači skutečný pohled na to, co se děje
- je to hlavní opora bezprostřednosti a aktuálnosti
- o jazyku a stavbě zprávy platí většina toho, co je uvedeno výše

Z čeho dělat repa?

- z takových událostí, kde to má smysl, musí být velmi zajímavé nebo dotýkající se lidí
- hlavně z událostí, které probíhají, které se nadále vyvíjejí, o kterých jinak než z místa není dostatek informací
- mohou to ale být i netradiční záležitosti regionálního významu – někde neteče voda a reportér je u poškozeného vodovodu, je tramvajová výluka a reportér stojí na zastávce, která je mimo provoz, reportér je v budově úřadu, kde se o něčem rozhoduje, na poslední chvíli byla odvolána blokáda, ale reportér je přesto na místě a informuje on, že akce byla odvolána a že je vše v normálu apod.

Barvitost versus realita

- zvláště živé vstupy z dramatických událostí svádějí k přehánění a domýšlení si reality. Pozor na to!!! Je potřeba mít aspoň kostru napsanou, vždy musí reportér přesně vědět, co chce říct!!!!

Pokud jde o styl a jazyk, je to vlastně hlavní zpráva – tedy viz výše u zprávařů. Zvláště pozor na přídavná jména!!! Ve snaze o maximální efekt má reportér nutkání všechno přibarvit!!!

8. TYPY TELEFONICKÝCH VSTUPŮ

- akční, živé, mimořádné události**, které reportér aktuálně sleduje – ideální, je třeba se nenechat unést, jinak to jde skoro samo. Nejdůležitější je popis toho, jak to vypadá, aby si to posluchač mohl představit. Příklad: požáry, výbuchy a jiná černá kronika, živelné katastrofy, probíhající sportovní nebo kulturní akce, demonstrace apod.
- převratné zprávy, které reportér zjistil, ale už jsou minulostí** – důležitá je rychlost, s jakou to sdělujeme, proto to říká reportér, protože ten byl u toho, ten byl u zdroje – např. oznámení vlády o demisi, zveřejnění čehokoli, sportovní výsledek apod.
- anoncující** – selfpromo na to, že jsme u toho, i když se zatím nic nestalo – vytváří předehru ke dvěma předešlým, stačí krátké, ale oživí to a vyvolá očekávání posluchačů, mají pak čekat, kdy už se ten reportér přihlásí. Stačí krátké, forma je podstatně důležitější, než obsah, je to vlastně reklama na sebe sama
- pozvánky** – jen ve výjimečných případech, není důvod, aby reportér takto zval – něco jiného je, když je reportér na místě akce a už to běží, ale to je pak jiný typ – ten první

9. ROZHOVORY

Před natáčením je potřeba:

- mít představu, jak bude rozhovor vypadat ve vysílání – tomu přizpůsobit především délku
- mít rozmyšleno, na co a v jakém pořadí se chci ptát, je dobré mít základní body napsané, i když se do poznámek potom není třeba dívat
- pokud možno o záležitosti nebo o oběti rozhovoru vědět co nejvíc – je trapné, když člověk loví fakta až v odpovědích tázaného
- zkontrolovat techniku

Typy rozhovorů

V BBC rozeznávají tři typy – analytický, informační, emocionální

Tady je rozšířenější dělení:

1. Zjišťovací (informační)

- cílem je jednoduše vytáhnout co nejvíc faktů (informací)
- mohou být o informacích o důležité zprávě (co se stalo, jak se to stalo apod.), ale i s odborníkem o obvyklém postupu – např. s expertem na letectví o běžném zabezpečení letadla, aby nemohlo narazit do WTC
- to je nejčastější typ na Blaníku

2. Investigativní

- z oběti se snažíme dostat víc, je náročnější, obvykle delší, je potřeba být připraven
- Blaník na to není moc ideální
- pozor na zatvrzení se tázaného, je třeba postupovat opatrně a takticky

3. Konfrontační

- je potřeba dávat pozor a mírnit se
- u Blaníku bychom se toho měli vyvarovat, minimálně tím, že reportér nebude brát rozhovor osobně – je potřeba to zabalit jako „říká se, že“, „ten a ten tvrdí, že ... a vy teď máte šanci na to reagovat“, sám reportér nesmí obviňovat

4. Osobní

- rozhovory s celebritami, co rád děláte, jak se máte, jak bylo při natáčení, jak jste to cítil, jak jste uvažoval apod., pokud má být opravdu osobní, je třeba přistupovat citlivě a připraveně, dobře klást otázky (např. o rozchodech, hubnutí apod.)

5. Emocionální

- hlavně očití svědci a přeživší u katastrof
- na lidském příběhu přiblíží lidský rozměr události, je to strašně působivé
- pozor na necitlivosti, tázaný může mít trauma
- důležité pravidlo – otázka „Jak se cítíte?“ je přípustná jen při pozitivních emocích (přežil jste neštěstí, vyhrál olympiádu apod.), navíc i tak je to to nejprimitivnější... Rozhodně ale nelze položit otázku „Jak se cítíte?“ někomu, komu právě někdo postřílel rodinu...

6. Interpretací

-rozhovor s někým, kdo nebyl u toho, který (*ten rozhovor, to je ta záludnost zájmen...*) se v rovině hypotéz snaží dobrat k tomu, co se vlastně dělo, případně rozhovor s odborníkem o tom, co může přinést daná událost, spekulace o jejich vlivech na budoucnost

7. Rozhovor následně vysílaný bez otázek

-pokud v rozhovoru své otázky vystříhám a nechám jen toho mluvčího, je lepší podle toho už rozhovor natočit a naformulovat podle toho otázky, jinak to zní nepřirozeně – příklad „povězte mi, jak to celé proběhalo“ je v tomto případě lepší než jednotlivé otázky „Kdy požár začal, kde jste byl, kdy přijeli hasiči, kolik lidí tu bylo“ atd.

-vždy by měl být do 30 sekund, pak už je monolog příliš monotónní

8. Anketu

-je potřeba pečlivě zformulovat otázku, různé otázky na stejné téma mohou přinést různé odpovědi

-otázka musí být dostatečně široká, špatné je, pokud mohou odpovědět ano/ne

-je dobré nakombinovat ve výsledném sestřihu ty nejzajímavější názory v zastoupení, v jakém byly, a to pokud možno střídavě, aby to bylo pestré, ne nejdříve 5x názor první a pak 3x názor druhý

-pro natáčení je nejlepší místo, kde lidé přirozeně čekají, kde se nemohou vymlouvat, že spěchají (např. tržiště, zastávky MHD apod.)

-pokud mám nějakou kontroverznější otázku, je dobré začít nějakou jinou, kterou třeba vůbec nepoužiju

Jaké otázky ano a jaké ne?

-otázky by měly být jasné a jednoznačné

-otázky, na které se dá odpovědět ano/ne, je dobré omezit – mohou rozhovor zbytečně zarazit, smysl mají v podstatě jen u investigativních a konfrontačních rozhovorů, kdy chcete tázaného dostat k jednoznačné odpovědi, je třeba ale být připraven a navázat dál

-otázky by měly být přiměřeně otevřené – odpověď by neměla být jednoslovná, ale nesmějí vést ani k dlouhému monologu. Odpověď by měla mít maximálně 30-40 sekund, ideální je tak 15-20 sekund.

-pokud tázaný uniká nebo převádí řeč jinam, je dobré ho přerušit, ale musí to působit slušně, lze použít „k tomu se ještě dostaneme, promiňte, já bych ještě chvíli zůstal u... apod.“

-v otázce musí být jen jedna otázka – pozor na zdvojené dotazy, nedá se na ně pořádně odpovědět – „Proč jste tu šibenici postavili a co tomu říká okolí?“

-otázky mají být co nejstručnější, ale mají být v celé větě – v krajním případě (zvláště u konfrontačních) lze použít i jednoslovnou (Proč? Opravdu?)

-v otázce by nemělo být vyraženo to, co přijde v odpovědi – typu „vy se stavíte na stranu odpůrců globalizace, podporujete je, je to tak, že?“ – to je

přípustné jen u totálně nekomunikativní osoby, která jinak nic neřekne, i tam ale pozor!!!

-otázka nesmí obsahovat hodnocení – „vy jste autorem chytrého návrhu“ apod.

-otázka nesmí být zavádějící

-otázky musí jít po sobě logicky, nelze skákat od podtématu k podtématu, naopak, u připraveného rozhovoru má tazatel připraveny můstky, které to posunují logicky dál

-otázka by měla končit otazníkem – tázaný musí vědět, že už má odpovídat!!!

-otázky by měly směřovat jen na to, co posluchače zajímá, žádná zdvořilost – důležitý je posluchač – výjimkou jsou taktické otázky, o kterých od počátku vím, že je vystříhnu, ale tomu člověku rozvážou jazyk, pozor ale, aby nebyl dodatečně naštvanej!

Magazíny

-je více prostoru, nemusí být tak sevřené, je víc prostoru pro zajímavé uvedení

-mělo by být vše propracovanější

-je potřeba najít zajímavost v daných tématech

-jinak platí pravidla pro formulování i pro vedení a zpracování rozhovorů

Počasi

-nejočekávanější informace od rádia v ranním vysílání

-musí být opět srozumitelné, jasné a stručné

-naší předností je regionální předpověď, musí ale sedět

-je potřeba sdělit to, co je opravdu důležité – déšť, teplota, vichřice, špatné rozptylové podmínky

-informace musí jít v logickém sledu – počasí teď, v nejbližší době (kdy se změní), další výhled na den, teplota, případné zvláštní jevy (kroupy, vichřice)

-pokud počasí venku neodpovídá předpovědi, je třeba se s tím vyrovnat – okomentovat to!!!

-aktuální počasí je třeba sledovat – posluchač si to celkem jednoduše ověří a ztratí v nás důvěru

-vítr uvádíme jen v případě, že je silnější než 20 metrů za sekundu, tedy 72 km/hod

-vítr uvádíme jen v km/hodinu, to si lidé dokáží představit

-předpověď na další den dáváme od 14 hodin stručně (v relaci bude nejdříve předpověď na odpoledne a pak na noc a na zítřek), od 17 hodin potom uvádíme jen předpověď na noc a zítřek, v pátek odpoledne dáváme výhled na víkend (na konci relace)

-informační zdroje: ČHMÚ, pohled z okna a na teploměr

Doprava

- dopravní informace mají být stručné a jasné
- je třeba vypíchnout problematická místa, od nejhoršího k těm méně špatným, ale pořád špatným
- nerozpítvávejte obvyklé informace, zobecňujte (to platí pro pražské evergreeny) – „obvykle silný provoz je také v oblasti Letné“ místo vyjmenovávání jednotlivých ulic
- je třeba sledovat vývoj – nelze na nehodu na dálnici zapomenout, musíme buď dále opakovat, že trvá, nebo říct, že je odstraněna – to je dobré zdůraznit („máme dobrou zprávu z dálnice D1“)
- důležité zprávy je třeba předávat do studia (ze severu zavolat na 246 046 399) a koordinovat s moderátorem
- Co dávat? Všechny problémy z regionu plus na důležitých tazích ve směru z regionu (posluchač tam třeba dojede 15 minut po tom, co vyjede ze signálu, ale i tak je to pro něj důležité...)
- je třeba se věnovat veřejné dopravě – operativní změny nebo výluky mají přednost!!!
- pokud se děje něco mimořádného, je dobré to dát i do zpráv s tím, že podrobnosti přineseme za chvíli v dopravním servisu
- Informační zdroje: naše telefonáty na Policii, servis Global Assistance, telefonáty posluchačů, internetové stránky Zelené vlny (www.zelenavlna.cz), www.rsd.cz

13. TIPY

- je třeba vybírat akce, které jsou opravdu zajímavé pro naše posluchače (ne rockové kluby, filosofické rozpravy, koncerty Pražského výtěru apod.)
- je možné opakovat jednotlivé akce (maximálně 2x za den), ale vždy v jiném znění!!!!!!
- je potřeba uvádět co nejvíc praktických informací – kdy a kde se to koná, pokud je info o vstupném, tak je fajn to doplnit (ať se posluchači nenaštvou na místě, že je to moc drahé...)
- i tady je důležitá stručnost a jasnost

Vypracoval: Tomáš Pancíř pro potřeby školení rádia Blaník, 2001

