

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra Sociologie

Diplomová práce

Bc. Eva Železná

Firemní kultura malého podniku a její dopad na efektivitu fungování

Organizational culture in a small company and its impact on organization
efficiency

Praha 2018

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce paní Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za ochotu a cenné rady, které mi při psaní práce velmi pomohly.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, 13. května 2018

Eva Železná

Klíčová slova (česky)

organizační kultura, organizační chování, OCAI, efektivita, hodnoty, Schein, subkultury, řízení organizace

Klíčová slova (anglicky):

organizational culture, organization behaviour, OCAI, efficiency, values, Schein, subcultures, organizational management

Abstrakt (česky)

Diplomová práce se zabývá analýzou firemní kultury malého podniku se specifickým zaměřením. Firemní kultura je těžce uchopitelný pojem, který ovlivňuje fungování každého podniku. Cílem práce bylo provést diagnostiku malého podniku, tedy poskytnout popis firemní kultury konkrétního podniku, orientaci jeho kultury, vliv na efektivitu a také se pokusit reflektovat případné změny kultury během vývoje. Analyzovaný podnik má pouhých jedenáct zaměstnanců a dva členy vedení, proto jsem prováděnou analýzu nazvala empirickou sondou. Aby byla sonda co nejkomplexnější, byla použita kvantitativní i kvalitativní metodologie. Díky kombinaci obou typů metod bylo možné reflektovat změny v určitých aspektech firemní kultury, které během jejího vývoje nastaly, a také preference zaměstnanců týkající se budoucí podoby kultury ve firmě. Kvantitativní část práce vychází z teorie Camerona a Quinna (2006) a využívá jimi vytvořenou sadu indikátorůOCAI. Hypotéza, že ve firmě bude dominantní tržní typ kultury, se nepotvrdila. Výsledky sady indikátorů ukázaly, že se ve firmě mísí několik typů kultury, nejsilněji je zastoupen hierarchický a klanový typ kultury. VýsledkyOCAI sady indikátorů byly předloženy jednatelem firmy, ten připustil možnost budoucí změny, která by zlepšila oblast participace zaměstnanců a situace by se tak přiblížila ke stavu, který zaměstnanci preferují. Kvalitativní část pracuje s teorií Edgara Scheina (2004), který právě kvalitativní metodologii v analýze upřednostňuje. V práci je použita metoda polostrukturovaných rozhovorů a také proběhl malý workshop, při kterém byla provedena SWOT analýza. Podnik se během svého vývoje hodnotově příliš nezměnil. Kvalitativní sonda jen potvrdila, že ve firmě byla a je nejdůležitější důvěra mezi vedením a zaměstnanci a její narušení se ve firmě neodpouští. V dnešní době klade firma více důraz na profesionalitu a efektivitu práce, což je vyústění silné konkurence na trhu. Výsledky empirické sondy naznačily existenci dvou subkultur, které jsou utvářeny technickým a administrativním oddělením. Každá ze subkultur vnímá firemní kulturu v určitých oblastech odlišně. K největším rozdílům dochází v oblasti strategie, participace zaměstnanců v řízení podniku a v oblasti motivace. Efektivita firmy je zajišťována několika nástroji jako například každodenními poradami, informačním systémem či flexibilitou zaměstnanců. Empirická sonda poskytuje vhled do firemní kultury malého podniku se specifickým zaměřením. Sonda může být užitečná k budoucímu využití v komparativním výzkumu. Bylo by velmi zajímavé porovnat, jakým způsobem fungují větší firmy s totožným zaměřením.

Abstract (in English):

The diploma thesis deals with the analysis of the organizational culture of a small company with a specific focus. The organizational culture is a hard-to-grasp concept that affects the operation of every company. The aim of the thesis was to perform a diagnostics of the small company and provide a description of the organizational culture of this particular company, the orientation of this culture, influence on the efficiency of the company and also to try to reflect possible changes of the culture during development of this company. The analyzed company has only 11 employees and two members of the management, therefore I have described the analysis as an empirical probe. To make the probe as complex as possible, quantitative and qualitative methodology has been used. Due to the combination of both types of methodology, it is possible to reflect the changes in certain aspects of the organizational culture that occurred during its development and the employees' preferences regarding the future form of the organizational culture. The quantitative part of the thesis is based on Cameron and Quinn (2006) and uses the set of OCAI indicators made by them. The hypothesis that the dominant type of culture in the company will be the market type has not been confirmed. The results of the set of indicators showed that the culture in analyzed company is a mix of several types of cultures, while the hierarchical and clan culture types are represented the most. The results of the OCAI set of indicators were presented to the managing director of the company, who admitted the possibility of changes in the future so that the changes would improve participation of employees and the situation would be closer to the situation that employees prefer. The qualitative part of the thesis works with the theory of Edgar Schein (2004), which prefers using the qualitative methodology in the analysis of organizational culture. The thesis uses method of the semi-structured interviews and a small workshop with SWOT analysis. Values in the company have not changed much during the company's development. The qualitative probe only confirmed that the trust between management and employees has always been the most important in the company and the breach of the trust is not forgiven in the company. Nowadays, the company puts more emphasis on the professionalism and efficiency of work, which is a result of strong competition in the respective market. The empirical probe indicates the existence of two subcultures, which are formed by the technical and administrative departments. Each subculture perceives culture in the company differently in certain areas. The biggest differences are in terms of strategy, employee participation in the management of the company and motivation. The efficiency in the company is ensured by several tools such as everyday meetings, information system,

or employee flexibility. The empirical probe provides inside view into the organizational culture of the small company with a specific focus. The probe may be useful for future comparative research, it would be very interesting to compare it with larger companies with the same specific focus.

Obsah

1 ÚVOD.....	8
2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ.....	10
1.1. Pojem firemní kultura a její vymezení.....	10
1.2. Definice firemní kultury.....	12
1.3. Historie organizační kultury.....	13
1.3.1. Model human relations.....	14
1.4. Složky organizační kultury.....	16
1.4.1. Hodnoty.....	16
1.4.1.1. Motivace a hodnoty v podniku.....	17
1.4.2. Postoje.....	18
1.4.2.1. Organizační klima a mezilidské vztahy v organizaci.....	19
1.4.3. Normy.....	21
1.4.4. Další složky organizační kultury.....	21
1.4.4.1. Jazyk a komunikace.....	22
1.4.4.2. Symboly, zvyky a rituály.....	23
1.5. Síla firemní kultury.....	25
1.6. Scheinovo pojetí organizace a firemní kultury.....	26
1.7. Model soupeřících hodnot.....	31
3 METODOLOGICKÁ ČÁST.....	33
3.1. Diagnostika firemní kultury.....	33
3.2. Metody.....	33
3.3. Kvantitativní část.....	34
3.3.1. Organizational Culture Assasmet Instrument.....	34
3.3.3. Výzkumný vzorek.....	35
3.3.4. Hypotézy a operacionalizace.....	35
3.4. Kvalitativní část.....	36
3.4.1. Workshop.....	36
3.4.2. Polostrukturované rozhovory.....	36
4 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT.....	38
4.1. Analyzovaný podnik.....	38
4.2. Kvantitativní část.....	40
4.2.1. Výsledky sady indikátorů OCAI.....	40
4.2.1. Dominantní typ kultury.....	40
4.2.2. Dominantní charakteristiky podniku.....	42

4.2.3. Řízení zaměstnanců	43
4.2.4. Soudržnost podniku	44
4.2.5. Faktory strategie	45
4.2.6. Styl vedení podniku	46
4.2.7. Kritéria úspěchu.....	47
4.2.8. Administrativní a technické oddělení	47
4.2.9. Perspektiva jednatele firmy	49
4.3. Kvalitativní část	51
4.3.1. SWOT analýza.....	51
4.3.1.1. Technické oddělení	51
4.3.1.2. Administrativní oddělení	52
4.3.2. Vyhodnocení rozhovorů	52
4.3.2.1. Hodnoty	52
4.3.2.2. Motivace	54
4.3.2.3. Vztahy	56
4.3.2.4. Konflikty	58
4.3.2.5. Normy	59
4.3.2.6. Komunikace	60
4.3.2.7. Symboly a rituály	61
4.3.2.8. Čas	62
4.4. Výsledky empirické sondy	63
5 ZÁVĚR	66
6 ZDROJE.....	69
7 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	72
8 PŘÍLOHY	73
Příloha A – Český překlad sady indikátorů OCAI.....	73
Příloha B – Scénář rozhovorů s technikou a zaměstnankyní v administrativě	75
Příloha C – Scénář rozhovorů s majoritní majitelkou a jednatelem firmy.....	76

1 ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat analýzou firemní kultury malého podniku. Východiskem pro realizaci práce na toto téma byl můj zájem o firemní kulturu, který byl podpořen ze strany samotné firmy. Jelikož podnik, ve kterém budu analýzu provádět, je velmi malý a specificky zaměřený, bude se jednat spíše o realizaci empirické sondy, která bude užitečná nejen pro samotnou firmu, ale také pro možné budoucí využití například při komparativním výzkumu na téma fungování kultury v malých a velkých firmách se zaměřením totožným s analyzovaným podnikem. Cílem mé práce bude provést diagnostiku malého podniku, zaměřit se na podobu a orientaci jeho kultury, vliv na efektivitu a pokusit se reflektovat případné změny kultury během vývoje.

V českém kontextu existují tři pojmy, které jsou brány jako významově totožné. Jedná se o termín *organizační kultura*, *podniková kultura* a *firemní kultura* (Lukášová, Nový 2004: 21). Jelikož jsou termíny brány jako synonyma, rozhodla jsem se ve své práci užívat pojem *firemní kultura*, který je obsažen už v samotném názvu mé práce. Firemní kultura je těžce uchopitelný pojem, který ovlivňuje fungování podniku, a ne vždy je její vliv na fungování a efektivitu firmy pozitivní. Termín firemní kultury je autory vykládán různě. Rámcově je tento pojem sice autory vnímán podobně, ovšem ve vymezeních organizační kultury jsou mezi teoretiky rozdíly (Armstrong 2007: 257; Lukášová, Nový 2004: 21). Každý podnik má svou jedinečnou firemní kulturu, která upřednostňuje určité charakteristiky a hodnoty nad jinými. Zároveň také může být jedním z aspektů při rozhodování nových zaměstnanců, jelikož každý nový člen organizace se do kontaktu s organizační kulturou dostává téměř okamžitě.

Má práce bude strukturována do třech základních částí, teoretické, metodologické a analytické. První část práce představí organizační kulturu a její nejednotné pojetí. Jádro organizační kultury sice pojímá většina autorů podobně, nicméně jejich pohled na vymezení kultury a její složky se liší. Má diplomová práce představí různé pohledy na firemní kulturu a její složky, primárně ovšem bude vycházet z pojetí Camerona a Quinna (2006) a Edgara Scheina (2004). Tato dvě pojetí kultury volím záměrně, jelikož každé pohlíží na firemní kulturu z odlišné perspektivy. Teorie Camerona a Quinna (2006) preferuje kvantitativní pohled na analýzu firemní kultury a Scheinovo (2004) pojetí naopak dává přednost vnímání firemní kultury kvalitativním způsobem. Obě teorie také patří mezi velmi rozšířené a využívané.

Metodologická část práce vychází z výše zmíněného dvojího teoretického pojetí firemní kultury, v práci tedy volím kvantitativní i kvalitativní metodologii. Podnik, ve kterém analýzu

budu provádět, je velmi malý, proto realizaci kvantitativního i kvalitativního výzkumu považuji za vhodnou. Získám tak komplexní pohled na firemní kulturu podniku.

V poslední analytické části se zaměřím na interpretaci a vyhodnocení získaných dat. Jelikož provedu kvantitativní a kvalitativní sondu, interpretace bude rozdělena na základě užití metodologie a následně propojena ve shrnující kapitole, která poskytne jednotný obraz kultury v tomto konkrétním podniku.

2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ

1.1. Pojem firemní kultura a její vymezení

Na úvod mé práce je nejdříve nutné vymezit termíny *kultura* a *organizační kultura*. Kultura je mnohoznačný pojem, který Jandourek (2007) definuje jako „*souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel* (Jandourek 2007: 137).“ Kultura je mezioborovým pojmem, jinak je na něj nahlíženo z perspektivy psychologie, jinak z perspektivy kulturní antropologie. Sociologie se v oblasti kultury soustředí převážně na kulturní vzory, které jsou tvořeny určitými hodnotami, normami a názory (Lukášová, Nový 2004: 17). Tyto kulturní vzorce jsou předávány dalším a dalším generacím a dochází k jejich reprodukci (Tureckiová 2004: 132).

Ve společnosti existuje spousta sociálních celků, které mají určitá specifika, a tudíž i specifickou kulturu. Také organizace se vyznačují určitým typem kultury, který obsahuje soubor představ, norem chování a sdílených hodnot členů organizace (Lukášová, Nový 2004: 17; Tureckiová 2004: 132). Mezi kulturami, a tedy i kulturami organizačními, samozřejmě existují rozdíly. Každá organizace klade důraz na jiné hodnoty a normy chování. Postoje jsou v různých organizacích hodnoceny odlišně (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997: 103).

Každý nový člen organizace se do kontaktu s organizační kulturou dostává téměř okamžitě. Vztahy mezi lidmi v organizaci fungují určitým způsobem a jejich jednání a komunikace se mohou jevit poněkud odlišně od jejich fungování v prostředí mimo organizaci. To samé může platit o hodnotách a cílech, které členové organizace zastávají. Pro nově příchozího jedince to může být zmatečné, pokud se chce ovšem do organizace integrovat, musí její specifickou kulturu přijmout.

Organizační kultura je termín, který vykládají autoři různě. Rámcově je tento pojem sice autory vnímán poměrně podobně, ovšem ve vymezeních organizační kultury jsou mezi teoretiky rozdíly (Armstrong 2007: 257; Lukášová, Nový 2004: 21). Rozdíly neexistují pouze ve vymezení, ale také v samotných podobách tohoto termínu. V českém kontextu existují tři pojmy, které jsou brány jako významově totožné. Jedná se termín *organizační kultura*, *podniková kultura* a *firemní kultura* (Lukášová, Nový 2004: 21). Jelikož jsou tyto termíny brány jako synonyma, rozhodla jsem se ve své práci užívat pojem *firemní kultura*, který je obsažen už v samotném názvu mé práce.

Linda Smircich (1983) je jednou z autorů, kteří se zabývali vymezením firemní kultury. Podle její teorie může být firemní kultura základním faktorem, který organizaci vysvětluje nebo faktorem, který organizaci ovlivňuje (Smircich 1983: 5). Prvním způsobem pojetí kultury je vnímání firemní kultury jako interní proměnné (Smircich 1983: 6). Lukášová a Nový (2004) tento přístup označují jako interpretativní (Lukášová, Nový: 2004: 20-21). Výzkumy, které vycházejí z tohoto přístupu, uznávají, že organizace jsou samy o sobě kulturou. Organizace jsou vnímány jako sociální nástroje, které produkují služby a zboží a jejich vedlejším produktem jsou rozličné kulturní složky jako rituály, legendy či ceremonie. Organizace jsou sice zakotveny v určitém kulturním kontextu, důraz se ovšem klade na sociokulturní vlastnosti, které se rozvíjí uvnitř organizace (Smircich 1983: 6). Kultura může být také považována za nezávislou proměnnou, v tomto případě je importována do organizace skrze členství (Smircich 1983: 5). Lukášová a Nový (2004) tento přístup označují jako objektivistický a podle jejich názoru je v dnešní době využívanější (Lukášová, Nový: 2004: 20-21). Firemní kultura se v tomto případě odráží ve vzorcích chování, normách, hodnotách a postojích členů organizace. Výzkumy vycházející z tohoto chápání firemní kultury se zabývají charakteristikou rozdílů mezi kulturami, ale hledají také podobnosti. Takový typ výzkumů je nejvíce prováděn u nadnárodních organizací, příkladem je Teorie Z od Williama Ouchiho (1981) (Smircich 1983: 5-6).

Dalším autorem, který se zabýval vymezením firemní kultury, byl Majken Schultz (1995), ten firemní kulturu rozděluje do tří přístupů. Racionalistický přístup vnímá organizaci jako prostředek pro zvýšení efektivity a firemní kultura je nástrojem pro dosažení cílů organizace. Přístup symbolický vnímá organizaci jako k systému členů, který prezentuje vzorce symbolických akcí. Firemní kultura se v tomto případě stává jakýmsi vzorem společensky vybudovaných symbolů a významů. Poslední je přístup funkcionalistický. V této perspektivě je organizace chápána jako kolektiv, který usiluje o úspěch tím, že plní funkce, které jsou nezbytné. Firemní kultura je chápána jako soubor sdílených hodnot a základních předpokladů, které tyto funkce vykonávají a starají se o vnější adaptaci organizaci i o její vnitřní integraci (Schultz 1995: 14).

1.2. Definice firemní kultury

Definice firemní kultury není jednotná a existuje jich mnoho. Ve vymezení toho, co do firemní kultury patří a co nikoliv, existují mezi autory rozdíly (Armstrong 2007: 257; Lukášová, Nový: 2004: 21; Tureckiová 2004: 131). Například Marshall (1998) říká, že firemní kultura je specifický systém široce sdílených předpokladů, přesvědčení a hodnot a řídí chování svých členů (Marshall 1998: 470). Podle Browna (1995) je firemní kultura „*vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací, založených na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů* (Brown 1995: 8 In Lukášová, Nový: 2004: 22).

Kultura ve firmě je zprvu vytvářena hlavně zakladatelem konkrétní organizace, ten do ní přináší své hodnoty a představy o normách chování zaměstnanců a o fungování firmy. Zakladatel do organizace vnáší misi a vizi, to znamená, že má představu o tom, jak firma bude v budoucnu vypadat a jak bude fungovat. I když je zakladatel firmy považován za prvního tvůrce kultury, není to pouze on, kdo se na jejím formování podílí. Při vytváření rysů firemní kultury se podílí také členové organizace se svými zkušenostmi z dosavadní participace na trhu práce. Přinášejí také své hodnoty a ideály (Bělohlávek 1996: 109; Tureckiová 2004: 133). Podle Robinsona (1990) je firemní kultura podporována skrze konání tří základních činností. První takovou aktivitou je personální výběr, jehož cílem je vybrat takového zaměstnance, který se bude nejvíce podobat stereotypu ideálního pracovníka pro danou organizaci. Zaměstnanci si všimají, jaké jednání vedení je v rámci organizace považováno za žádoucí, a tudíž odměňované, a které chování má naopak negativní dopad. Tato činnost je nazývána akcí vrcholového vedení a jedná se o druhou podporující aktivitu. Poslední zásadní činností je socializace. Během toho procesu se zaměstnanci učí normám, pravidlům a zvykům, které v organizaci platí. Jedná se o „akulturaci“ nových zaměstnanců (Bělohlávek 1996: 109-110).

Organizační kultura spojuje informační a sociální vazby s vazbami mocenskými. Každá organizace má svou jedinečnou firemní kulturu. Organizace se liší v tom, jaké charakteristiky své kultury upřednostňují nad jinými (Tureckiová 2004: 131).

1.3. Historie organizační kultury

Organizace jako společenské téma se dostala do popředí už v 2. polovině 19. století. V tuto dobu vznikaly velké organizace hospodářského charakteru a jejich problematika se stala aktuální. Pohled na organizace se během let vyvíjel a měnil, což souviselo s jejich neustálým růstem a rozvojem. Ve společnosti se začaly řešit otázky, jak najít způsob řízení, který bude co nejučinnější a nejefektivnější, jak koordinovat činnosti, jak zajišťovat spolupráci a další témata spojená s výkonností organizací (Doktorová 1992: 7, 10-11).

Teoretici se snažili nalézt odpovědi na tyto společenské otázky studiem organizací, jejich principů, aspektů a všeho, co by jim vysvětlilo jejich fungování. Vznikalo mnoho teoretických modelů, které na organizace pohlížely různým způsobem. Mezi významné patří například strukturálně-funkcionalistický model, který vznikl v 20. letech 20. století a chápal funkčnost organizací skrze soulad principů, cílů a hodnot jejích členů, potlačování disfunkčního chování díky kontrolním mechanismům a zabýval se také vnitřní strukturou organizací (Jandourek 2009: 44-45). Model rozhodovací se zaměřoval na jedince v organizaci, vnímal je jako pasivní objekty, které jsou cíleně motivovány a participují na rozhodování v organizaci. Celá organizace se podle tohoto modelu skládala z podsystémů, jež se podílely na rozhodování a ovlivňovaly chod celé organizace (Doktorová 1992: 38). Středobodem modelu populačně-ekologického se stalo okolí organizace. Podle tohoto modelu byly funkční jen ty organizace, které se přizpůsobily okolnímu prostředí. Prostředkově-závislostní modely naopak tvrdily, že největší vliv na chod organizace nemá její okolí, nýbrž politický kontext, dle kterého organizace vytvářejí svá strategická rozhodnutí (Brooks 2003: 107).

Jak jsem zmínila v předešlých odstavcích, pohled na organizaci se měnil a existovalo mnoho modelů s různými náhledy na ně. V 30. letech 20. století nastal zlom, už nešlo pouze o racionalizaci práce, ale také o její humanizaci. Organizace začala být chápána také jako sociální systém. Právě tato názorová převaha vyústila ve vznik „human relations“. Na organizaci se přestalo nahlížet pouze jako na mechanický systém a otevřela se nová perspektiva, která ji vnímala jako souhrn jedinců (Brooks 2003: 106; Doktorová 1992: 29-30, Tureckiová 2004: 18).

1.3.1. Model human relations

Model human relations se primárně snažil o integraci organizace a uznával hodnotu člověka. Východiskem tohoto modelu se stala humanizace práce a principy psychické shody mezi zaměstnanci a programem organizace (Bělohlávek 1996: 101). Model věřil, že mezi vedením organizace a zaměstnanci měl být záměrně vytvářen pocit rovnosti. Zaměstnanec měl cítit, že k organizaci přináleží a může se podílet na jejím řízení. Za zakladatele human relations se považuje E. Mayo a největší rozvoj tohoto směru je datován po druhé světové válce (Doktorová 1992: 29-30). Právě v 50. letech organizace začaly brát v potaz humanizaci práce a usilovaly o její zavedení do chodu organizací. Humanizace práce stála na dvou základních pilířích. Prvním z nich bylo rozšíření práce. Bylo třeba zajistit, aby práce pro zaměstnance nebyla pouze jednotvárnou a stereotypní činností, ale aby byla rozšířena o další stejně náročné aktivity a činnosti. Druhým pilířem humanizace práce se stalo její obohacení. Obohacení práce se oproti rozšíření lišilo tím, že k základní pracovní činnosti zaměstnance byly přidávány aktivity a činnosti, které vyžadovaly větší odpovědnost a byly náročnější (Bělohlávek 1996: 101-102). Stejně jako ostatní modely, ani tento přístup k organizaci nebyl hodnocen pouze pozitivně. Existuje velké množství kritik a mnohé z nich stojí na stabilních základech. Model human relations podle některých teoretiků až příliš nadhodnocuje význam skupin a sociálních faktorů práce, a naopak podhodnocuje význam konfliktu v organizaci, který může mít podle jiných názorových směrů progresivní funkci. I přes tyto výhrady je dnes model human relations velmi využívaný, a to i díky výzkumům, které velkou roli lidí v organizaci potvrzují (Doktorová 1992: 29-30).

Teorie o chování v organizacích se začaly rozvíjet už v 50. a 60. letech. Zásadním milníkem pro vnímání chování zaměstnanců v organizaci se staly Hawthronské experimenty, které byly prováděny v letech 1927-1935 (Brooks 2003: 114). Hawthronské experimenty realizoval právě Elton Mayo a jeho tým z MIT (Massachusetts Institute of Technology). Během těchto pokusů bylo studováno chování dělníků v hawthronských závodech General Electric ve Spojených státech. Prověřována byla síla vlivu pracovních podmínek na výkon zaměstnanců a jejich reakce na technické změny pracovního prostředí (Brooks 2003: 114; Donnelly, Gibson Ivancevich 1997: 34; Keller 2007: 31-33). Pokusy dospěly ke mnoha zjištěním, výkonnost zaměstnanců byla silně ovlivňována jejich příslušností ke skupině a zájmu o ně ze strany vedení. Motivovanost zaměstnanců byla zvyšována těmito faktory mnohem více než právě zmíněnými fyzikálními pracovními podmínkami (jako například změnou osvětlení). To obrátilo pozornost výzkumníků k sociálním aspektům výkonu organizace. Díky zavádění technických

změn pracovního prostředí se uvnitř studované organizace začaly utvářet neformální vztahy, které ovlivňovaly výkon zaměstnanců. Výsledky výzkumu poskytly zcela nový náhled na organizaci, lidé nejednají čistě racionálně a ekonomicky, na jejich chování mají vliv hodnoty, pocity, motivace, mezilidské vztahy, styl řízení a další sociální aspekty. Atmosféra ve skupině, pocit identifikace s organizací, a také neformální vztahy se ukázaly pro fungování podniku jako zásadní a váha psychologických a sociálních aspektů významně vzrostla (Donnelly, Gibson Ivancevich 1997: 34; Keller 2007: 31-33).

Nezůstalo se pouze u analyzování chování v rámci organizace. Samotná kultura v organizaci, jakožto faktor ovlivňující chování a efektivitu organizace, se do středu zájmu dostala hlavně v 80. letech 20. století (Marshall 1998: 470; Lukášová, Nový: 2004: 20). Vzrůstající zájem o firemní kulturu byl mimo jiné způsoben také ekonomickým růstem japonských organizací, které se jeví jako velmi efektivní. Západní společnosti se ptaly, proč tomu tak je, a začaly se zajímat o fungování a řízení japonských firem, což vedlo k přesunu zájmu také do „svých“ organizací. Jedním z teoretiků, který se zabýval studiem japonských a západních (amerických) organizací, byl William Ouchi, jeho dílo *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (1981) se stalo klíčovým a nastartovalo zájem o firemní kulturu. Ouchiho Teorie Z (1981) měla vyřešit nízkou produktivitu amerických organizací. Tato teorie se zaměřovala primárně na zaměstnance a snažila se o propojení největších výhod japonského a amerického způsobu řízení podniku. Pokoušela se zabránit odcizení jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace, usilovala o zvýšení zaměstnanecké loajality ke společnosti, pracovala na zajištění stability zaměstnání, vysoké produktivity a také spokojenosti zaměstnanců v rámci organizace (Bělohávek 1996: 43; Ouchi 1981).

1.4. Složky organizační kultury

Každá firemní kultura se skládá z několika složek. Jedná se o funkční jednotky, které představují základní stavební kameny firemní kultury. Jelikož vymezení firemní kultury není jednotné, je jasné, že počet prvků, ze kterých se firemní kultura skládá, je v různých teoriích odlišný. Nejčastěji v teoretických koncepcích najdeme tři základní složky, ze kterých se firemní kultura skládá, jedná se o hodnoty, postoje a normy (Armstrong 1999: 358).

1.4.1. Hodnoty

Jednou ze základních složek firemní kultury jsou hodnoty. Hodnoty můžeme definovat jako určité ideje, kterým lidé přikládají velký význam a které ovlivňují jejich jednání. Jedná se o preference, které hrají roli v rozhodovacích procesech (Lukášová 2010: 21-22; Tureckiová 2004: 134). Pro firemní kulturu jsou hodnoty zásadní. Organizační hodnoty jsou často odlišné od hodnot jednotlivců. V hodnotovém systému jednotlivce se odráží jeho individuální preference, v hodnotovém systému organizace se preferují ideje, jež mají význam pro celou organizaci (Lukášová, Nový 2004: 23). Organizace své zásadní hodnoty, jejichž uznávání očekává od zaměstnanců, většinou uvádí ve svém etickém kodexu. Čím více jsou v organizaci tyto hodnoty zakořeněny, tím větší vliv na chování zaměstnanců mají. Vliv hodnot se zvyšuje, pokud je uznává také vedení společnosti. Organizace se samozřejmě může potýkat s problémem, kdy jsou určité hodnoty formálně deklarované, ovšem v praxi skutečně zastávané hodnoty jsou jiné (Lukášová, Nový 2004: 23; Armstrong 1999: 358).

Pro efektivní fungování organizace je velmi důležité, aby sledovala vytyčené hodnoty a její zaměstnanci se s těmito hodnotami ztotožňovali. Jsou to právě sdílené hodnoty, které tvoří významnou podmínku pro identifikaci zaměstnance s organizací. Hodnoty ovlivňují vztah zaměstnance k práci, jeho chování i cíle (Doktorová 1992: 88). Pro organizaci je velmi náročné vytvořit si systém hodnot. Při tvorbě tohoto systému stojí v čele obvykle zakladatel organizace, který hodnoty do organizace přináší a hodlá je prosazovat. Vedoucí organizace musí dané hodnoty dodržovat stejně jako zaměstnanci organizace, jinak hodnotový systém nemůže fungovat (Bělohlávek 1996: 109; Doktorová 1992: 89; Tureckiová 2004: 133).

1.4.1.1. Motivace a hodnoty v podniku

Hodnoty jsou spojeny s motivací zaměstnanců, kterou ovlivňují. Lidé mají potřebu být součástí skupin i v zaměstnání. Už výsledky Hawthornských experimentů ukázaly, že lidé mají své potřeby a některé z nich chtějí uspokojovat právě v práci (Brooks 2003: 115). Firemní kultura je souhrn představ a očekávání, které vychází z motivace a schopností členů organizace a působí také jako silný motivátor, který ovlivňuje efektivitu zaměstnanců (Tureckiová 2004: 133, 134). Pracovní motivace, nebo také motivace k pracovní činnosti, je určitá ochota k práci, kterou jedinec vyjadřuje a udržuje směr spojený s prací. Tato ochota nebo přístup je ovlivněn vnitřními pohnutkami, které se označují jako motivy (Cakirpaloglu, Šmahaj 2015: 1).

Motivy, které zaměstnance vedou k určité pracovní činnosti, jsou dvojího typu. Jedná se o motivy přímé, tedy intristické motivy a motivy nepřímé, jinak zvané jako extrinsické motivy. U přímých motivů je zdrojem uspokojení sama práce, to znamená, že zaměstnanec uspokojuje touhu po moci, rozhodování, výkonu nebo například seberealizaci. U motivů nepřímých se práce stává pouze prostředkem k naplňování dalších potřeb. K tomu slouží především mzda, kterou jedinec za svou práci dostane, a která uspokojuje jeho potřebu jistoty či potvrzení vlastní důležitosti (Tureckiová 2004: 57).

Existuje mnoho teorií motivace, které se dají aplikovat na pracovní výkon jedince. Jedna z prvních vychází z Maslowovy pyramidy potřeb. Lidé jsou motivováni na základě uspokojování potřeb, které jsou hierarchicky rozděleny do podoby pyramidy. Dokud člověk neuspokojí potřeby základní, jako například fyziologickou potřebu či potřebu bezpečí, není motivován k uspokojování potřeb vyšších. To znamená, že pro něj potřeba uznání či seberealizace není v dané situaci primární. Právě teorie A. Maslowa je v oblasti organizací velmi využívaná (Bělohlávek 1996: 172-173; Tureckiová 2004: 59). Potřeby, které Maslow ve své pyramidě hierarchicky představuje, lze velmi snadno aplikovat právě na potřeby, které člověk uspokojuje skrze zaměstnání. Za základní potřebu, která je v Maslowově teorii tvořena fyziologickou potřebou, si můžeme představit plat, který zaměstnanec pobírá. Pokud člověk za svou práci nedostane mzdu, nebude mít nutnost uspokojit potřebu jistoty pracovního místa nebo bezpečných pracovních podmínek. Pokud zaměstnanec nebude mít jistotu, že má své „místo“ v podniku jisté, těžko bude chtít uspokojovat potřebu po sociálním kontaktu s dalšími spolupracovníky. Dalšími potřebami, které stojí v pyramidě nad sociálními potřebami, je potřeba uznání a potřeba seberealizace, tyto potřeby už ovšem všichni zaměstnanci nutně mít nemusí (Tureckiová 2004: 60).

V kontextu motivace a uspokojování potřeb zaměstnanců můžeme hodnoty rozdělit na instrumentální a morální. Instrumentální uznáváme k naplňování potřeb, které jsou na nižší úrovni Maslowovy pyramidy. Mezi instrumentální hodnoty v rámci organizace může patřit například plat či zajištění pocitu bezpečí. Druhým typem jsou morální hodnoty, které slouží k naplňování vyšších potřeb jako například identifikace s organizací nebo integrace mezi jejími členy (Tureckiová 2004: 134-135).

Pracovní motivace zaměstnanců není stálá, mění se podle situace a jejich aktuálních potřeb. Každý člověk má určitý motivační profil, který určuje jeho preference a orientaci podle hodnot, jež zastává. Někteří zaměstnanci upřednostňují potřebu uznání nad sociálním kontaktem s dalšími kolegy v organizaci, pro jiné může být primární preferencí prosazení se v zaměstnání. Dá se říci, že v pracovním prostředí je hlavní potřebou dosažení úspěchu, ze které se určuje tzv. výkonová motivace (Tureckiová 2004: 68-69). Podle Heckhausena (1965) je výkonová motivace „*snaha či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může jedinec dosáhnout úspěchu, či naopak neúspěchu*“ (Bedrnová, Nový 2002: 487).“

Motivování zaměstnanců ovlivňují manažeři i samotné vedení organizace. Existuje mnoho faktorů, jak pracovní motivaci zaměstnanců zvýšit. Základem pro zaměstnance je náplň práce v rámci jeho pracovní pozice, a dále potřeba, aby členové organizace věděli, že spolu se zvyšováním jejich schopností se bude také měnit a rozšiřovat obsah práce, kterou budou muset splnit. To souvisí také s možností participace v organizaci, možnosti podílet se na rozhodování, získávat další pravomoci či mít odpovědnost za svůj pracovní výkon. Neméně důležitá je samozřejmě také možnost rozvoje, a to jak osobnostního, tak i kariérního. Tyto a další faktory budují silnou a fungující firemní kulturu, která výkonnost a fungování organizace ovlivňuje (Tureckiová 2004: 71).

1.4.2. Postoje

Druhou základní složkou organizační kultury jsou postoje. Postoje úzce souvisí s hodnotami, jež jsou v organizaci uznávány a projevují se v chování členů organizace (Tureckiová 2004: 135). Postoje udávají vztah jedince k předmětu, jinému člověku či nějakému jevu. Postoje se skládají ze tří složek. První je kognitivní složka, kam spadají informace o jevu, které má člověk k dispozici a na základě kterých si utváří na jev názor. Druhou složkou je citový vztah

k objektu, tedy složka emocionální, a třetí, poslední, složkou je složka kognitivní, kam spadá určité chování jedince k objektu (Bělohlávek 1996: 65).

V prostředí organizací si nejvíce všímáme postoje k práci, oddanosti k organizaci a loajality. Podle Robbinse (1986) právě postoj zaměstnance k práci velmi vypovídá o jeho pracovní spokojenosti. Pokud je jeho postoj k práci pozitivní, je jeho pracovní spokojenost vysoká (Kociánová 2010: 34).

1.4.2.1. Organizační klima a mezilidské vztahy v organizaci

Postoje jsou velmi důležité k posuzování organizačního klimatu. Organizační klima a firemní kultura jsou dva termíny, které se obsahově mohou zdát velmi podobné. Organizační klima je ovšem spíše pouhou částí celé firemní kultury a můžeme si ho představit jako panující atmosféru v organizaci. Jedná se tedy o ty aspekty, které si pracovníci v organizaci uvědomují a jakým způsobem firemní kulturu vnímají (Armstrong 2007: 258).

Termín organizačního klimatu se stejně jako organizační kultura potýká s problémem vymezení a definování. Podle Bělohlávka (2001) je organizační klima soubor postojů k různým skutečnostem, ke kterým v organizaci dochází (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001: 62). Provaník (1997) tvrdí, že „*organizační klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění* (Pavlica 2000: 181).“

Jak je zmíněno výše, sociální klima je určitá atmosféra, která panuje v organizaci, a hlavně v mezilidských vztazích v organizaci. Vzájemné vztahy mezi jedinci v organizaci jsou důležité. V organizacích se vytváří různé typy vztahů. Zaměstnanci v organizaci si vytváří vztahy nejen mezi vedením a jimi samotnými, ale samozřejmě také mezi sebou navzájem. Dobrá atmosféra je u zaměstnaneckých vztahů klíčová. Nálada, která ve vztazích vládne, je ovlivňována názory na způsob, jakým jsou tyto vztahy řízeny a jaké je jednání zaměstnanců a vedení firmy (Doktorová 1992: 35-36).

Existuje několik aspektů, které kvalitu zaměstnaneckých vztahů ovlivňují. Mezi zaměstnanci a vedením firmy je důležitá důvěra. Způsob, jakým vedení organizace jedná se svými zaměstnanci, je také klíčový. Pro dobře fungující zaměstnanecké vztahy je důležité, aby vedení se svými lidmi jednalo s respektem, ohleduplně a slušně. Zaměstnanec musí vědět

a cítit, že je brán jako osobnost a nikoli jen jako stroj pro získání výdělku. Otevřenost je další aspekt pozitivně přispívající k dobré atmosféře. Zaměstnanci by měli znát politiku firmy a procedury zaměstnaneckých vztahů, jejich zapojování a participace do fungování organizace navyšuje loajalitu a oddanost zaměstnance k firmě. Pokud v organizaci dojde ke konfliktu, čemuž se samozřejmě nevyhne žádný podnik, je třeba, aby byl tento konflikt řešen integračními postupy tak, aby zisku dosáhly obě strany. Metoda win-win, tedy výhra pro obě strany, hledá takové řešení, které bude konstruktivní a přijatelné pro obě strany sporu, je to také dobrý způsob, jak konfliktům předcházet (Kohoutek, Štěpaník 2000: 166). V organizaci by zaměstnanci s vedením organizace měli udržovat vztahy, které budou na partnerské bázi, právě tak budou vazby mezi těmito dvěma stranami harmonické a produktivní (Armstrong 2007: 31).

Zaměstnanci samozřejmě nevytváří vztahy pouze s vedením, ale také mezi sebou. Pracovník se v organizaci integruje do různých skupin, není osamocenou jednotkou. Integrace do kolektivu organizace ovlivňuje chování, motivaci i pracovní výkon zaměstnance. Skupiny, které v rámci organizace existují, mají vlastní hodnoty a normy. Existuje mnoho přístupů, které se zaměřují na sociálně psychologické aspekty organizace (Doktorová 1992: 35).

V rámci organizace vzniká mnoho interakčních vztahů, které mají formální i neformální charakter. Formální vztahy jsou definovány pomocí pravidel a norem uvnitř organizace. Vztahy neformální jsou ustanoveny volněji. Vznikají spontánně jako reakce na potřeby po sociálním kontaktu. Formálním a neformálním systémem se zabývá teorie G.C. Homanse (1950), která sleduje zvyšování efektivity činnosti organizací díky úsilí lidských hodnot. Organizace nemusí svých cílů dosahovat jen díky jasným pravidlům a rozkazům, ale také skrze mravní oceňování zaměstnanců a sympatie mezi členy organizace (Keller 2007: 40). Pro G. C. Homanse (1950) je pohled na organizaci založen na principu interakce organizace s prostředím. G.C. Homans (1950) ve své teorii tvrdí, že skupina je ovlivňována vnitřním a vnějším systémem. Podle teorie Homanse (1950) každý sociální systém (skupinu) ovlivňují tři elementy: kultura, fyzické vlivy a technologické vlivy. Kulturní element ovlivňuje hodnoty, normy, cíle a sdílené porozumění, fyzickým vlivem je například lokalita organizace a pod technologický vliv spadá zařízení a postupy, které skupina používá při své činnosti (Martin 2005: 229-230). Každý sociální systém je utvářen vnějším a vnitřním systémem. Externí systém skupiny vytváří prvky formálním způsobem, ovlivňuje jedince v organizaci a snaží se navyšovat efektivitu skupiny. Se zvýšenou mírou interakce si Homans (1950) všiml, že postoje a emoce členů organizace jsou formovány spíše systémem vnitřním, který má dopad na postoje a emoce členů organizace vůči

ostatním a okolnímu prostředí. Vnitřní systém skupiny závisí na systému externím, vytváří prvky neformálního charakteru, vytváří skupinovou identitu a posiluje diferenciaci mezi členy skupiny (organizace) a lidmi mimo ni. Interní systém se podílí na vzniku norem a hodnot, jejichž dodržování je v rámci organizace vynucováno sankcemi (Martin 2005: 229-230; Tilly, Treviño 2006: 282). Dědina a Odcházal (2007) ve své knize ilustrují: „...*například organizace předává skupině určité úkoly, normy, požadavky určité činnosti. Na toto očekávané chování reaguje skupina svým vlastním chováním (též interním systémem), kterým více či méně odpovídá na požadavky formálního chování. Výstupem celého systému jsou pak výsledky, jichž skupina dosahuje* (Dědina, Odcházal 2007: 86)“. Homans (1950) na organizaci pohlížel dynamicky. Oba systémy, tedy externí, který je tvořen sociální složkou, a interní, psychologická složka, jsou na sobě závislé. (Doktorová 1992: 35-36). Změna v prostředí ovlivní formální i neformální vztahy v organizaci (Dědina, Odcházal 2007: 86).

1.4.3. Normy

Normy jsou třetí základní složkou firemní kultury. Právě skrze normy se projevují sdílené hodnoty v organizaci (Armstrong 1999: 359). Základní charakteristikou norem je, že jsou nepsanými pravidly, která určují, jak se členové v organizaci mají chovat, jak mají pracovat a jak mají mezi sebou jednat. Normy se předávají pouze ústně a jasně definují, jaké chování je od zaměstnanců v určitých situacích vyžadováno, a jaké chování je v konsensu s organizací (Lukášová, Nový 2004: 24; Tureckiová 2004: 135).

Dodržování norem je v organizaci vynucováno systémem odměn a sankcí. Odměny a tresty mají citový charakter, velmi často ovlivňují vnímání jedince v kolektivu. Dodržování či nedodržování sdílených norem chování určuje, zda se jedinec do kolektivu organizaci integruje, zda bude uznáván a přijímán nebo naopak (Lukášová, Nový 2004: 24).

1.4.4. Další složky organizační kultury

Hodnoty, postoje a normy můžeme považovat za základní složky firemní kultury, jelikož se na nich shodne většina autorů, kteří se tématem organizace a její kultury zabývají. Firemní kultura má samozřejmě ovšem také mnoho dalších složek, které ji tvoří.

1.4.4.1. Jazyk a komunikace

Jednou z dalších složek firemní kultury je jazyk. Jazyk usnadňuje dorozumění mezi členy organizace, umožňuje spolupráci a integraci jedinců. Jazyk v organizaci determinuje míru formálnosti či neformálnosti vztahů a umožňuje komunikaci mezi členy organizace (Lukášová, Nový 2004: 24).

Komunikace je velmi složitou složkou organizace, která ovlivňuje její efektivitu (Armstrong 2007: 256; Doktorová 1992: 57). Aby organizace mohla efektivně fungovat, je zapotřebí komunikační síť (komunikační kanály), která bude spojovat všechny části systému. Komunikační síť by měla organizaci spojovat horizontálně i vertikálně a poskytovat informace skrz celý podnik (Doktorová 1992: 59). Vertikální komunikační kanál může mít buď vzestupnou nebo sestupnou podobu, jedná se tedy o komunikaci mezi zaměstnanci a vedením organizace. Horizontální komunikační kanál, nebo jinak také laterální kanál, funguje mezi zaměstnanci na stejné úrovni (Bělohlávek 1996: 238). Komunikační síť je ovlivňována mnoha faktory, záleží na tom, jaké informace předáváme a jakým způsobem k přenosu dochází. Velmi důležitá je struktura komunikační sítě, právě ta je určena hierarchickou strukturou organizace a systémem rolí (Doktorová 1992: 59). Role v kontextu organizací a práce je chápána jako souhrn forem chování, které jsou potřeba k vykonání určitého úkolu v rámci pracovní činnosti jedince. Pracovní role se v podstatě skládá z popisu pracovního místa a charakteristikou role. Díky těmto jasně nastaveným definicím jedinec v organizaci ví, jaké úkoly musí v rámci své práce plnit, jak se má chovat a jakých výsledků by měl dosáhnout (Armstrong 2007: 217).

Komunikační síť může mít podobu formální či neformální. Formální komunikační síť slouží hlavně k zajištění kooperace mezi zaměstnanci a ujasnění dělby práce, podporuje strukturu organizace a také její hierarchii a moc. Neformální komunikační síť většinou podléhá silnějšímu emocionálnímu zabarvení. Fungování neformální sítě komunikace je stejně důležité jako síť formální, slouží k poskytování potřebných informací z neoficiálních zdrojů, rozvíjí neformální kontakty mezi zaměstnanci a také podporuje pružnější fungování organizace (Doktorová 1992: 60-61).

Komunikace uvnitř organizace může probíhat mnoha způsoby. Leavitt (1951) přišel s teorií o třech základních typech komunikace uvnitř skupin. Prvním typem komunikace uvnitř skupiny je tzv. „kormidelní kolo“. V tomto typu komunikace nepotřebují jedinci uvnitř skupiny velké množství informací, jelikož jejich úkol je jasně zadán. Problémem komunikace v této

skupině je jistá rigidita. Druhým typem je skupina s komunikací typu „kruh“, která je v řešení náročnějších úkolů rychlejší než první typ. Ve této skupině probíhá komunikace v kruhu, to znamená, že není třeba předávat všechny informace vždy jednomu členovi skupiny, který je posílá dál. Posledním typem je skupina, která používá všechny typy komunikace, tzn. komunikaci typu „kruh“ i „kormidelní kolo“, tato skupina je logicky nejpružnější a dokáže se dobře vypořádat s úkoly i v náročných situacích (Armstrong 2007: 250-251).

Informace, které se díky komunikaci k jedinci dostanou, jsou dále interpretovány. To, jakým způsobem si člověk danou informaci vyloží, záleží na jeho komfortní zóně. Komfortní zóna člověka je dána jeho vztahem k životním zkušenostem a ovlivňuje komunikační styl jedince (Bělohlávek 1996: 241-242). Z hlediska komunikačních stylů můžeme jedince podle jejich osobnosti rozdělit do čtyř základních typů. Analytická osobnost má tendence věci hodně promýšlet a analyzovat. Takový člověk nejedná ukvapeně, ale pomalu a s velkou kontrolou. Řídící osobnost je oproti osobě analytické mnohem aktivnější a ambicióznější, člověk s tímto stylem komunikace vyhledává konflikty a soutěže a je velmi vytrvalý. Dalším typem je přátelská osobnost, která se orientuje na další členy skupiny a je velmi empatická. Poslední je typ expresivní osobnosti, tento typ člověka jedná impulzivně, je citlivý, ale soustředí se spíše sám na sebe než na ostatní členy skupiny. Typ komunikačního stylu daného člověka má vliv na to, s kterými jedinci si bude dobře rozumět a s kterými nikoli (Bělohlávek 1996: 242-243).

Specifickou sociální komunikací je firemní komunikace, která zahrnuje informační propojení členů organizace a případně také propojení organizace s jejím okolím. Systém firemní komunikace ovlivňuje efektivitu organizace. Kvalita komunikace v organizaci nezáleží pouze na obsahu informací, ale také na způsobu jejich přenosu a komunikativnosti členů organizace. Schopnost efektivní komunikace by měla být samozřejmostí u všech členů organizace (Tureckiová 2004: 116-117).

1.4.4.2. Symboly, zvyky a rituály

Symboly „jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají ho a kteří symbol na základě dohodnutého významu interpretují (Tureckiová 2004: 135)“. Mezi nejvýznamnější symboly ve firemní kultuře patří konkrétní firemní řeč, která je srozumitelná primárně pro členy

dané organizace. Používá specifické výrazy a slovní spojení, která symbolizují určité firemní události a situace (Tureckiová 2004: 135).

Za zvyky a rituály považujeme vzorce chování, které jsou v rámci organizace stabilně udržovány. Mezi takové zvyky patří různé oslavy a večírky, které přispívají k integraci pracovníků a k redukci možných konfliktů (Lukášová, Nový 2004: 25).

Rituály se od zvyků v organizaci odlišují tím, že se za nimi skrývá ještě jakási symbolická hodnota, kterou zvyky nemají. V organizacích existuje mnoho druhů různých rituálů. Rituály mohou souviset například s komunikací (rituály zdravení se v organizaci či rituály komunikace mezi pracovníky na určitých pozicích). Rituálem mohou být také pravidelně konané porady (Lukášová, Nový 2004: 25). Rituály v organizaci můžeme rozlišit na informační, které informují pracovníka o poradách, o schvalování dokumentů a o chodu organizace. Dále v organizacích fungují rituály společensko-rozvojové, kam patří projevy, firemní dny a různé společenské události jako například pravidelné vánoční večírky a další. Posledním druhem rituálů, které v organizacích můžeme nalézt, jsou motivační rituály, ty mají za cíl povzbudit pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu (například vyhlašování nejlepšího zaměstnance) (Tureckiová 2004: 135-136).

1.5. Síla firemní kultury

Každá firemní kultura má svou sílu, která determinuje, nakolik je její obsah společně sdílený a jak silný vliv na členy v organizaci má (Lukášová, Nový 2004: 32, Tureckiová 2004: 138). Každá firemní kultura určuje normy chování svých členů. Stanovuje, které chování je v rámci organizace žádoucí, a které nikoli (Brooks 2003: 108; Lukášová, Nový 2004: 32-33).

Silná kultura je taková, která má svůj obsah jasně definovaný a je přijímaná většinou členů v organizaci. Členové organizace se orientují v pravidlech firemní kultury. Jasně vědí, jaké chování je od nich očekáváno a jaké hodnoty by měli uznávat. Prvky firemní kultury jsou v organizaci rozšířené, zaměstnanec se s nimi dostává do kontaktu téměř neustále, což podporuje jeho pochopení a přijetí (Tureckiová 2004: 138-139). Nevýhodou silné firemní kultury je jistá uzavřenost, která brání projevům individuálních charakteristik jejích členů. Pokud je firemní kultura silná, neznamená to, že bude organizace dobře fungovat, vždy totiž záleží právě na jejím obsahu. Pokud je její obsah pro organizaci žádoucí, má silná firemní kultura pozitivní vliv na fungování a výkonnost organizace (Brooks 2003: 108; Lukášová, Nový 2004: 32-33). Koncept silné kultury vytvořili také Deal a Kennedy (1982). Oba výzkumníci byli inspirováni japonskými organizacemi stejně jako W. Ouchi (1981) – jejich výkonností a soudržností. Deal a Kennedy (1982) chápali dobré fungování, vyšší efektivitu i výkonnost organizace srze silnou organizační kulturu. Právě taková kultura poskytuje neformální systém pravidel svým členům a dokáže dobře motivovat zaměstnance k vyšším výkonům (Brooks 2003: 219).

Slabá kultura je jejím opakem, taková kultura nestanovuje jasné vzorce chování a členové organizace tudíž nevědí, co se od nich očekává a jaké hodnoty a přesvědčení mají společně uznávat. V takovém případě vzniká větší prostor pro projevy individuálních norem, hodnot a předpokladů jedinců v organizaci. I v případě slabé organizační kultury záleží na jejím obsahu, který ovlivňuje, zda se projevy individuálních charakteristik členů organizace budou na jejím chodu podepisovat negativně, nebo naopak pozitivně (Brooks 2003: 108; Lukášová, Nový 2004: 32-33).

Podle Scheina (1985) potřebuje organizace silnou kulturu hlavně na začátku své existence, kdy se stává hlavním faktorem pro integraci jejích členů a propojuje organizaci z hlediska vztahů i hodnot. V dalším vývoji organizace už není síla firemní kultury natolik stěžejní. Důraz se poté klade na soulad mezi strategií, kterou organizace volí, a firemní kulturou (Tureckiová 2004: 139).

1.6. Scheinovo pojetí organizace a firemní kultury

Existuje mnoho modelů firemní kultury. Jedním z nejnámějších a nejčastěji užívaných modelů je Scheinův model organizační kultury. Myšlenka o organizaci se zrodila z důvodu, že jedinec sám nedokáže naplňovat všechna svá přání a potřeby. On sám nemá tolik síly ani schopností a dovedností, je třeba, aby spolupracoval s dalšími (Schein 1968: 13).

„Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí na základě hierarchie autority a odpovědnosti (Schein 1968: 15).“

Podle Scheina (1968) je mezi jedincem a organizací uzavírána tzn. „psychologická smlouva“. Tato smlouva ustavuje požadavky jedince na organizaci a požadavky organizace na jedince. Tyto požadavky jsou tvořeny právy a povinnostmi pracovníka a organizace (Schein 1968: 19). Pokud není psychologická smlouva dodržována, dochází k nespokojenosti na straně pracovníka nebo na straně zaměstnavatele (Bělohlávek 1996: 126).

Firemní kulturu Schein (2004) definuje jako „*vzorec sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný* (Schein 2004: 17).“

Edgar Schein (2004) strukturuje firemní kulturu do tří rovin, které ji prezentují. Tyto roviny jsou odstupňované na základě toho, jak moc jsou viditelné pozorovatelům z okolního prostředí organizace (Schein 2004: 25). Jedná se o rovinu artefaktů, hodnot a základních předpokladů. Artefakty jsou nejsvrchnější vrstvou firemní kultury. Jedná se o vrstvu, se kterou jedinec při kontaktu s firemní kulturou přichází nejdříve. Rovina artefaktů v sobě zahrnuje projevy kultury, které jsou vidět a slyšet, a které jdou poměrně snadno ovlivnit. Jelikož jsou všechny roviny firemní kultury propojené, tak i význam artefaktů je pochopitelný až v kontextu zbývajících dvou rovin (Lukášová, Nový 2004: 26, Schein 2004: 25-26). Mezi příklady artefaktů nebo také symbolů organizační kultury patří například řeč, rituály, oblečení členů, logo organizace, architektura organizace, technologie, produkty a další (Schein 2004: 26). Propojenost rovin Scheinovy (2004) teorie dokazuje, že i když lidé z vnějšího okolí organizace vnímají rituály, které jsou v ní prováděny, nemůžou plně pochopit jejich význam bez znalosti dalších rovin firemní kultury (Schein 2004: 26). Velkým problémem je, pokud se někdo sám snaží vyvodit nějaký hlubší význam artefaktů. Člověk je totiž vždy ovlivněn svými pocity, které

se na jeho interpretaci podepisují (Schein 2004: 27). Artefaktem hlubší kulturní roviny je viditelné chování jejích členů. Artefakty také zahrnují – pro účely kulturní analýzy – rutinní organizační procesy, organizační elementy, jako například fungování organizace a organizační schémata (Schein 2004: 26).

Druhou rovinu firemní kultury tvoří hodnoty a přesvědčení. Každá skupina, v našem případě členové organizace, je ovlivněna přesvědčeními a hodnotami svých členů (Schein 2004: 28). Když se organizace dostane do situace, kdy se objeví nový problém, jako první je na něj aplikováno řešení, které odráží hodnoty a přesvědčení členů organizace. Podle těchto hodnot je určováno, co je správné a co bude fungovat (Schein 2004:28). Podle Scheina (2004) sdílené hodnoty v organizaci vznikají dvojitým způsobem. Hodnoty mohou být v rámci organizace přijímány úspěšným řešením určité situace. Pokud v organizaci vyvstane situace, kterou je třeba řešit, vedení organizace musí přijít s návrhem řešení. Pokud se toto řešení ukáže jako efektivní a účinné a přijmou ho také zaměstnanci, stanou se hodnoty prezentované vedením v rámci celé organizace sdílenými (Bělohlávek 1996: 111; Lukášová, Nový 2004: 27, Schein 2004: 28). Všechna přesvědčení a hodnoty nemusí podléhat tomuto procesu. Některá řešení, která jsou určována na základě hodnot vedení a zakladatelů organizace, nemusí fungovat. Fungovat mohou pouze taková řešení, která jsou tvořena přesvědčeními a hodnotami, které mohou být empiricky ověřitelné, a které spolehlivě určují řešení problémů (Schein 2004: 28-29). Druhou variantou, jak se v organizaci objeví sdílené hodnoty, je sociální validace. Tímto způsobem jsou přijímány hodnoty, které mají estetický nebo morální charakter, tyto hodnoty nemusí být empiricky ověřitelné. Podle Scheina (2004) sociální validace znamená, že hodnoty jsou ustavovány sdílenou zkušeností členů organizace. Schein (2004) jako příklad ve své knize uvádí náboženství a morálku. Každá kultura chápe své náboženství a systém morálky jako něco samozřejmého, i když nemůže dokázat, že právě její víra a morálka je lepší a nadřazená jiným kulturám. Pokud členové nepřijmou hodnoty a přesvědčení, jež jsou považována za sdílená, hrozí jim odmítnutí skupinou (Bělohlávek 1996: 111; Lukášová, Nový 2004: 27, Schein 2004: 29-30). Sdílené hodnoty a přesvědčení, které do organizace přinesli vůdci a zakladatelé, slouží hlavně k tomu, aby snižovaly nejistotu v kritických situacích. Postupem času se z nich stanou nediskutovatelné hodnoty, které jsou podporovány normami a pravidly chování. Členové organizace jsou si morálních a etických pravidel vědomi, jejich hlavní funkcí je určovat, jak se v organizaci vypořádat s určitými klíčovými situacemi a určovat chování nových členů organizace. Pokud je systém hodnot v souladu s rovinou základních předpokladů, přetváří se do ideologie a filozofie organizace, stává se zdrojem identity pro členy organizace a ovlivňuje to, co můžeme spatřit v rovině artefaktů (Schein 2004: 29-30).

Jak je již zmíněno v kapitole výše, hodnoty jsou velmi provázány s motivací člena organizace k pracovní činnosti. Edgar Schein (1968) uveřejnil ve svém díle *Psychologie organizace* teorii, která rozděluje zaměstnance na čtyři typy podle toho, jaká motivace u nich převažuje (Tureckiová 2004: 58). Každý Scheinův (1968) typ je spojen s určitou perspektivou, která byla v daném období vývoje organizační teorie dominantní. První typ je typický pro klasické a předklasické období teorie organizace, jedná se o člověka racionálně ekonomického. Takoví lidé jsou podle Scheina (1968) rozděleni do dvou skupin, první je poháněna hlavně ekonomickou motivací. Patří sem lidé, kteří jsou velmi zaměřeni na peníze, a druhou skupinou je široce motivovaná morální elita, která společnost řídí (Schein 1968: 67-68). Druhým typem je člověk sociální, který je motivován převážně sociálními potřebami jako například integrací do kolektivu či potřebou navázání vztahů se spolupracovníky. Na člověka v organizaci se tento pohled uplatňoval hlavně v období human relations po Hawthornských experimentech (Schein 1968: 70-71). Třetím typem je člověk sebeaktualizující, u takového člověka převažují intrinsické motivy jako sebenaplnění či odpovědnost (Schein 1968: 79-84; Tureckiová 2004: 58). Posledním typem je člověk komplexní, u kterého nemůžeme jasně určit jeho převažující motivaci, ale musíme znát prostředí, ve kterém pracuje a další souvislosti, které se na ovlivňování jeho motivace podílejí (Schein 1968: 84-86). Člověk komplexní v sobě zahrnuje všechny tři předchozí typy (Bělohlávek 1996: 37).

Hodnoty, které organizace deklaruje jako sdílné, musí být v souladu se základními předpoklady, které tvoří třetí rovinu firemní kultury. Základní předpoklady jsou jádrem celé firemní kultury, jsou její nejhlubší vrstvou, která ovlivňuje sdílené hodnoty i artefakty organizace. (Lukášová, Nový 2004: 27). Základní předpoklady firemní kultury určují, čemu je třeba věnovat pozornost, jak emocionálně reagovat na to, co se děje, a jak postupovat v určitých situacích (Schein 2004: 32). Základní předpoklady vznikají tak, že na určité opakující se situace a problémy, které v organizaci vznikají, se uplatňují řešení, která začnou být považována za samozřejmá. Začnou být vnímána jako realita a jsou předávána další členům organizace. Základní předpoklady členům organizace udávají, jak se v organizaci mají chovat, na jaké aspekty se zaměřit a jak je interpretovat. Mezi základní představy v organizaci patří například vztah k okolnímu prostředí, představy o vztazích mezi členy atd. (Bělohlávek 1996: 111; Bedrnová, Nový 2002: 487; Lukášová, Nový 2004: 27; Schein 2004: 30-31). Základní předpoklady v teorii mají tendenci být nekonfliktní a nevyvratitelné, bývá tedy velmi obtížné je změnit (Schein 2004: 32).

Základní předpoklady se skládají ze třech typů. Prvním typem jsou předpoklady k vnější adaptaci, druhým typem jsou předpoklady k interní integraci a třetím jsou předpoklady týkající se pravdy, času a člověka a vztahů (Lukášová, Nový 2004: 28-29). Předpoklady, které se vztahují k vnější adaptaci, jsou založeny na předpokladu přizpůsobení se okolnímu prostředí organizace, která se musí držet své mise, vize a prostředků, díky kterým dosahuje vytyčených cílů. Pokud tyto aspekty nejsou v rozporu s vnějším prostředím, vznikají silné elementy obsahu firemní kultury (Lukášová, Nový 2004: 28, Schein 2004: 87-88).

Druhým typem jsou předpoklady, které vychází z vnitřní integrace. Do této skupiny se podle Scheina (2004) řadí předpoklady vztahující se k jazyku a chápání důležitých pojmů, díky kterým členové organizace dokážou pojmy snadno chápat a interpretovat. Dalším členem skupiny jsou předpoklady určující hranice skupiny a podmínky členství ve skupině. To znamená, že určují, kdo do skupiny patří a kdo ne, určují odměňování těchto lidí, a dokonce i jejich kariéru. Do skupiny předpokladů vnitřní integrace patří také předpoklady týkající se rozdělení moci v organizaci a zdrojů statusu, předpoklady o blízkosti a míře přátelství určující vhodné a žádoucí vztahy na pracovišti, předpoklady o odměnách a sankcích na základě dodržování pravidel a konečně také ideologie organizace, což Schein (2004) rozvádí v části teorie o rovině hodnot (Lukášová, Nový 2004: 28-29, Schein 2004: 111-120).

Posledním typem předpokladů podle Scheina (2004) jsou předpoklady o hlubších otázkách a abstraktnějších problémech v organizaci. Řadí se sem předpoklady o podstatě pravdy, času, prostoru a reality, které souvisí s vývojem organizace. Tyto předpoklady jsou vázány na kulturní kontext a mohou být vykládány různě. To, co je pro nějakou organizaci podstatou pravdy, může být u jiné naprostý opak. S vnímáním času je to stejné, některé organizace se zabývají přítomností, jiné se orientují hlavně na budoucnost (Schein 2004: 150-170). Předpoklady o hlubších otázkách a abstraktních problémech zahrnují také předpoklady o podstatě člověka, jeho činnosti a vztazích. Tyto předpoklady definují, který člověk je dobrý, který ne, jak moc je člověk schopen ovlivňovat prostředí v organizaci, jaké vztahy jsou žádoucí či jak moc je v rámci organizace zveřejňováno soukromí jedince (Lukášová, Nový 2004: 29-30, Schein 2004: 171-188).

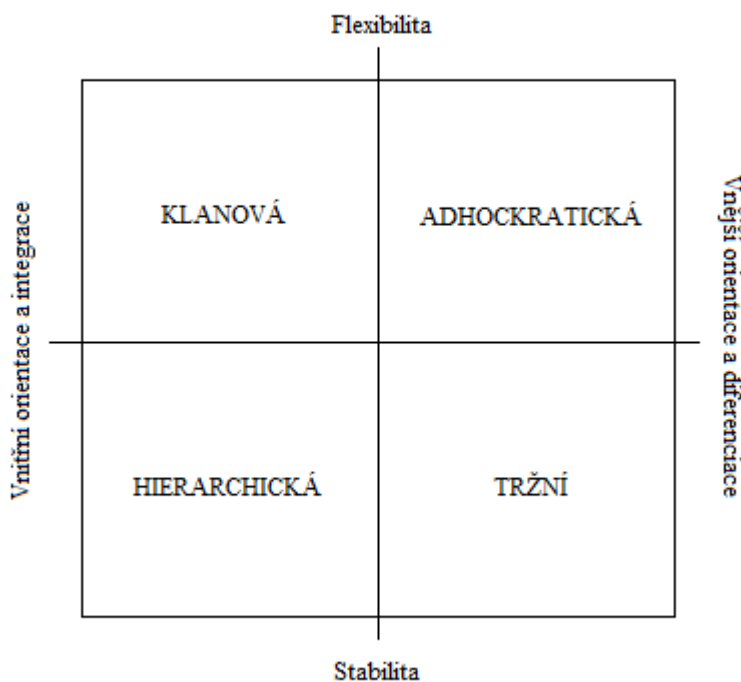
Všechny předpoklady, které Schein (2004) ve své teorii vyjmenovává, jsou propojené a navzájem se ovlivňují a souvisí spolu. Díky nim můžeme poznat, jak skutečně organizace funguje (Lukášová, Nový 2004: 28-30).

Každá kultura v organizaci může být analyzována na základě úrovně artefaktů, hodnot a základních předpokladů. Všechny tyto tři roviny jsou provázané. Dokud nepoznáme základní předpoklady a jejich fungování v organizaci, nejsme schopni správně interpretovat artefakty organizace a jaká váha je přiřazována určitým hodnotám. Z toho vyplývá, že základ firemní kultury je tvořen právě základními předpoklady (Schein 2004: 36).

Jelikož je Scheinova (2004) teorie v oblasti organizační kultury jednou z nejvlivnějších, vychází z jeho pojetí mnoho dalších autorů, kteří kulturu v organizaci chápou také multidimenzionálně (Lukášová, Nový 2004: 32). Schneiderovo a Barsouxovo (1997) pojetí firemní kultury se shoduje s teorií Edgara Scheina (2004). Lungbergův model organizační kultury (1985) přidal do teorie organizační kultury ještě čtvrtou rovinu, kterou nazval *pravidla a normy chování*. Tato pravidla a normy určují žádoucí chování v rámci organizace při řešení problémů. Rovinu artefaktů, hodnot a základních předpokladů chápe Lungberg (1985) shodně se Scheinem (2004) (Lukášová, Nový 2004: 31-32).

1.7. Model soupeřících hodnot

Competing Values Model nebo také Model soupeřících hodnot je teorie, která vznikla v 80. letech. Tato teorie pracuje s modelem organizace, který je tvořen čtyřmi kvadranty, jež vznikly kombinací dvou základních dimenzí modelu tvořícími osy kvadrantů. Krajní hodnoty obou os jsou protikladné. První dimenze zdůrazňuje flexibilitu a dynamiku od kritérií zdůrazňujících stabilitu, pořadí a kontrolu. Druhá dimenze rozlišuje kritéria účinnosti zdůrazňující vnitřní integraci, orientaci a jednotu od kritérií zdůrazňujících vnější orientaci, diferenciaci a rivalitu (Cameron, Quinn 2006: 34-35). Společně tyto dva rozměry tvoří čtyři kvadranty a každý z nich reprezentuje odlišný soubor ukazatelů organizační účinnosti. Každý z těchto kvadrantů má konkrétní cíle, kterých chce organizace dosáhnout, nástroje, kterými je realizuje a hodnoty, jež jsou v daných organizacích uznávány. Jelikož jsou hraniční póly os protichůdné, kvadranty si po diagonále odporují (Cameron, Quinn 2006: 33-35; Lukášová, Nový 2004: 60-62).



Obrázek 1. Model soupeřících hodnot (Cameron a Quinn 2006: 35 – přeloženo do českého jazyka)

Čtyři kvadranty, které jsou modelem vytvářeny, tvoří čtyři hlavní typy kultur, ze kterých teorie Camerona a Quinna (2006) vychází. Levý dolní kvadrant je označován jako typ hierarchické kultury, jehož hlavními cíli jsou stabilita a kontrola, která je zajišťována

managementem informací, komunikací a hierarchickou strukturou. Práce lidí v organizacích s tímto typem kultury je vymežována jasnými pracovními postupy a jejich vůdci jsou osoby, které práci dobře organizují a koordinují, tímto způsobem je zajišťováno efektivní fungování organizace. Pro tento typ firemní kultury je důležitá předvídatelnost, účinnost, formální pravidla a jejich jasné dodržování. Hierarchický typ kultury je typický například pro velké státní organizace, kde je velké množství standardizovaných postupů samozřejmostí (Cameron, Quinn 2006: 37-39).

V protikladu stojí kvadrant, který tvoří adhokratický typ kultury. Tento typ firemní kultury preferuje růst a získávání zdrojů skrze flexibilitu organizace a pohotovost. Takové organizace podporují neformální komunikaci a nízkou úroveň kontroly. Typ adhokratické kultury se nejlépe dokáže přizpůsobovat změnám, cílem je vytváření inovací vedoucích k novým zdrojům a k poskytování nových služeb či produktů. Organizace s tímto typem kultury kladou velký důraz na individualitu, risk, předvídání a orientaci na budoucnost. Typickým příkladem organizace s adhokratickou kulturou je například letecký průmysl či organizace vyvíjející nové softwary (Cameron a Quinn 2006: 43-45).

Druhá protikladná dvojice kvadrantů je po diagonále tvořena pravým dolním kvadrantem, tedy tržní kulturou a levým horním kvadrantem tvořeným kulturou klanovou. Pro tržní kulturu je základem produktivita a účinnost, která je dosahována díky jasnému stanovování a plánování cílů. Tržní typ kultury má své kořeny v 60. letech, kdy se spoléhalo na existenci souboru předpokladů, které zaručí efektivnost organizace. O to se ostatně snažil také William Ouchi se svou teorií Z. Organizace s tržním typem kultury se orientují na transakce s vnějším okolím a uvnitř je řízena na základě ekonomických tržních mechanismů. Cílem tohoto typu kultury je dosažení zisku a konkurence schopného postavení na trhu (Cameron a Quinn 2006: 39-40).

Pro protichůdný kvadrant klanové kultury je prioritou rozvíjení lidských zdrojů, což je zajišťováno díky morálce, participaci a integraci organizace (Lukášová, Nový 2004: 60-62). Organizace s typem klanové kultury funguje jako rozšířená rodina, která dbá na důvěru a loajalitu členů k organizaci. Organizace považují za úspěch, pokud v organizaci vládne pozitivní organizační klima a zaměstnanci jsou spokojeni (Cameron a Quinn 2006: 41-43).

3 METODOLOGICKÁ ČÁST

3.1. Diagnostika firemní kultury

Diagnostika firemní kultury umožňuje spolehlivé poznání firemní kultury díky dobře určené metodologii. Při diagnostikování kultury je třeba dodržovat teoreticko-metodologické východisko, zvolit vhodné výzkumné metody a vymezit jednotku analýzy (Lukášová, Nový: 2004: 98-99).

V mé diplomové práci provádím diagnostiku firemní kultury malého podniku. Metodologicko-teoretický pohled, skrze který v práci na firmu pohlížím, je objektivistický. Vycházím tedy z perspektivy, že firemní kultura je něco, co daný podnik má, a je ovlivňována mnoha aspekty.

Při rozhodování o výběru nejvhodnějšího nástroje pro výzkum organizační kultury je důležité položit si dvě otázky: co je účelem diagnostiky a k čemu budou sloužit informace získané výzkumem? Účelem diagnostiky firemní kultury je poskytnout popis firemní kultury daného podniku, orientaci této kultury a reflektovat její změny během vývoje a vliv na efektivitu podniku. Informace, které díky diagnostice získám, se mohou stát velmi užitečným materiálem pro zhodnocení dosavadního fungování podniku a pro možné uvažování nad implementací změn do problematických oblastí kultury.

3.2. Metody

Ve své práci jsem se snažila o co nejdetailnější popis a analýzu firemní kultury z důvodu malé velikosti zkoumaného podniku, a proto jsem se pro realizaci této empirické sondy rozhodla použít kvantitativních i kvalitativních metod. Část kvantitativní poskytla pohled na podobu a vnímání firemní kultury jejími zaměstnanci a zaměstnankyněmi a také jejich preference do budoucna. Kvalitativní část se zajistila rozšířením pohledu na firemní kulturu, přiblížila její vývoj a případné změny během existence podniku a poskytla doplňující poznatky o její podobě. V teoretické části práce vycházím z teorie Edgara Scheina (2004), který preferuje v analýze firemní kultury využití kvalitativních metod. Kvantitativní metodologie je podle něj nepřesná a nemůže odhalit základní předpoklady firemní kultury. Já jsem se ovšem ve své práci rozhodla využít i metodologii kvantitativní, a to hlavně z důvodu zjištění orientace firemní kultury a preferencí jejího budoucího vývoje. Metoda v kvantitativní části výzkumu také umožňuje anonymitu zaměstnanců i před samotným výzkumníkem, to je fakt, který jsem musela díky

malé velikosti podniku reflektovat. Provedená analýza sloužila jako empirická sonda k získání informací o tak malém podniku se specifickým zaměřením.

3.3. Kvantitativní část

Při provádění kvantitativní části výzkumu jsem zvolila dotazníkové šetření OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), které vzniklo jako měřicí nástroj Modelu soupeřících hodnot od B. Quinna a J. Rohrbauga (1983). Tento typ dotazníkového šetření jsem zvolila záměrně, Model soupeřících hodnot (CVM) totiž sleduje souvislosti mezi firemní kulturou a výkonností daného podniku. Zároveň nám výsledky dotazníkového šetření poskytly pohled na orientaci firemní kultury a její zařazení do typologie. Tato sada indikátorů mi poskytla informace o populaci v této malé specifické firmě a způsobu fungování kultury v malých firmách, které se pohybují v oboru IT.

3.3.1. Organizational Culture Assessment Instrument

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) je měřicím nástrojem, který vznikl právě na základě modelu soupeřících hodnot a umožňuje interpretovat široké spektrum jevů v organizaci. OCAI je standardizovaný dotazník obsahující celkem dvacet čtyři otázek, které tematicky odpovídají teoretickému základu Quinna a Rohrbauga (1983). Dotazník OCAI je v diagnostice firemních kultur velmi často využívaným nástrojem hlavně díky tomu, že umožňuje definovat stávající podobu kultury podniku a také podobu žádoucí (Cameron, Quinn 2006: 23-28).

Otázky v dotazníku jsou strukturovány do šesti tematických souborů, které dohromady dokáží určit typ firemní kultury v daném podniku nebo organizaci. Jedná se o dominantní charakteristiky podniku, styl vedení firmy, řízení zaměstnanců, firemní „lepidlo“, strategické důsledky a kritéria úspěchu. Originální sadu indikátorů z díla Camerona a Quinna (2006) jsem přeložila do českého jazyka (viz. Příloha A) a díky získaným výsledkům jsem byla schopna identifikovat důležité aspekty firemní kultury organizace a představy, které mají její členové o budoucím vývoji kultury v organizaci.

Metodikou jsem zvolila k získání informací o této specifické firmě a o tom, jak fungují kultury v malých firmách zaměřujících se na služby v oblasti výpočetní techniky. Výsledky použití této existující metodiky na tak malou populaci jako je jedenáct zaměstnanců samozřejmě

nemohou být zobecnitelné, nicméně mohou být velmi užitečné při možné budoucí komparaci s firmami se stejným zaměřením, ale mnohem větších velikostí.

3.3.3. Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem pro dotazníkové šetření se stali všichni zaměstnanci firmy kromě jejího vedení. Celkem tedy jedenáct pracovníků podniku napříč různými pracovními pozicemi a s různou délkou působení v podniku. Účast všech zaměstnanců byla pro mou práci zásadní, a to hlavně z důvodu velikosti podniku. Díky velké ochotě ze strany zaměstnanců i vedení se mi dotazníky navrátily od všech dotazovaných respondentů. Dotazníky byly označeny podle oddělení firmy (administrativní či technické), abych byla schopna reflektovat případné odlišnosti v odpovědích mezi jednotlivými odděleními. Jinak byly dotazníky zcela anonymní. Cílem této části výzkumu bylo diagnostikovat současný stav firemní kultury v analyzovaném podniku a zjistit preference zaměstnanců o budoucí firemní kultuře.

3.3.4. Hypotézy a operacionalizace

H1: Na základě odpovědí respondentů v kvalitativní části výzkumu jsem předpokládala, že firma bude mít tržní typ kultury podle typologie Camerona a Quinna.

Podle Camerona a Quinna (2006) je pro podnik s typem tržní kultury zásadním cílem zisk, konkurenceschopnost a vedoucí postavení na trhu (Cameron, Quinn 2006: 39-40). Analyzovaná firma podniká v oblasti IT, kde je konkurenční prostředí velmi vysoké, proto se dá předpokládat dominující typ tržní kultury. Prostředí, ve kterém se firmy poskytující služby v oblasti výpočetní techniky pohybují, se extrémně rychle mění a je velmi konkurenční, což bylo často zmiňováno během prováděných rozhovorů v kvalitativní části výzkumu. Vedení i zaměstnanci firmy zdůrazňovali strategii podniku zaměřenou na schopnost tvořit zisk a být na trhu konkurenceschopným objektem.

3.4. Kvalitativní část

Kvalitativní část výzkumu poskytla další pohled na kulturu v podniku a také rozvinula kvantitativní část. V analýze firemní kultury mě zajímala také její proměna během vývoje podniku, a proto jsem doplnila analýzu o polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci a s vedením firmy a také o malý workshop.

3.4.1. Workshop

První částí kvalitativní analýzy byl workshop se zaměstnanci firmy, při kterém byla hlavním cílem SWOT analýza, která je vhodným doplňkem pro dotazníkové šetření i polostrukturované rozhovory. SWOT analýza analyzuje vnitřní i vnější prostředí podniku, na jejím základě jsme schopni identifikovat nejen hrozby a příležitosti podniku, ale také silné a slabé stránky firmy, které participanti vnímají (Němec, Bucman, Šikýř 2008: 13). SWOT analýzu jsem použila, abych odhalila možné slabiny podnikové kultury, které z výsledků dotazníkového šetření nemusely vyplynout na povrch. Zároveň mi výsledky této analýzy poskytly návrhy témat, které jsem poté rozebrala s participanty během rozhovorů.

Krátký workshop se uskutečnil po skončení dotazníkového šetření, zaměstnanci se během něj pokusili určit silné a slabé stránky podniku a poté také možné příležitosti a hrozby, které vnímají. Výsledky SWOT analýzy mi mimo doplnění dotazníkového šetření poskytly základ pro témata, která byla probrána v polostrukturovaných rozhovorech. Workshop trval kolem 45 minut a zúčastnili se ho všichni zaměstnanci mimo vedení podniku. Vnímání silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb se u technického a administrativního oddělení lišilo a tyto rozdíly byly v interpretaci reflektovány.

3.4.2. Polostrukturované rozhovory

Druhou částí kvalitativní analýzy byly rozhovory. Zvolila jsem metodu polostrukturovaných rozhovorů, díky kterým jsem nebyla jako tazatelka svazována přesným pořadím a zněním předem připravených otázek, ale mohla jsem participantovi poskytnout větší volnost v odpovídání. Zároveň jsem měla předem připravený seznam témat, které bylo nutné probrat, čímž jsem zajistila, že během rozhovoru probereme vše, co je pro analýzu důležité. Metoda polostrukturovaného rozhovoru umožňuje jednodušší srovnávání rozhovorů s více lidmi (Hendl 2009: 178).

Rozhovory jsem prováděla s oběma členy vedení firmy a s dalšími dvěma zaměstnanci a jednou zaměstnankyní, kteří v podniku působí nejdéle a dokáží nejlépe reflektovat možné změny, ke kterým během vývoje došlo. Výhodou výběru vzorku bylo také zastoupení, a to jak ze strany vedení, tak i zaměstnanců z technického oddělení podniku a zaměstnankyně z administrativní části podniku.

Hlavním tématem rozhovorů byl vývoj firemní kultury v podniku, změny v kultuře se zaměřením na komunikaci, vztahy a konflikty a případné navázání na výsledky dotazníkového šetření OCAI. Pro interpretaci dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů jsem využila doslovnou transkripci, rozhovory jsem tedy převedla z mluvené do písemné podoby. Doslovná transkripce mi zajistila podrobné vyhodnocení získaných dat. Pro následné kódování rozhovorů jsem kategoriální systémy vytvářela až podle potřeb mého výzkumu, jedná se tedy o techniku otevřeného kódování, které je pro kvalitativní výzkumy typické (Hendl 2009: 215). Při kódování dat z rozhovorů jsem využila program MAXQDA.

4 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT

Ve své diplomové práci budu provádět diagnostiku firemní kultury v malém podniku. „*Za malý podnik je považován ten, který má do 50 zaměstnanců, obrat nejvýše 10 miliónů EUR místo nynějších sedmi nebo desetimiliónovou finanční rozvahu (dosud pět)* (Stýblo 2003: 11-12).“ Na základě přání vedení podniku nebude její název v práci uváděn. Analyzovaný podnik má momentálně jedenáct zaměstnanců a dva členy vedení. Zkoumaný podnik funguje v jižních Čechách.

4.1. Analyzovaný podnik

Firma byla založena 1. října 2002 panem M. B. a panem O. P. Hlavním cílem firmy bylo poskytovat komplexní služby v oblasti výpočetní techniky, tvorba a vývoj softwaru pro stavební bytová družstva. Firma v té době zaměstnávala pět zaměstnanců. V průběhu roku 2003 a 2004 se společnost stále více zaměřovala na poskytování telekomunikačních služeb a budování vlastní telekomunikační sítě. S tímto směřováním firmy se společník O. P. neztotožňoval, a proto v říjnu 2004 ze společnosti odešel. Od té chvíle se společnost začala zaměřovat, kromě obchodní činnosti s výpočetní technikou a služeb ve správě počítačových sítí, zejména na poskytování telekomunikačních služeb. V průběhu následujících let se telekomunikační služby staly nosnou činností společnosti. Firma pokryla svým působením celý okres, ve kterém působí. Počet zákazníků firmy činí v současné době cca 8.5 tisíc. Kromě telekomunikačních služeb pro firemní i domácí zákazníky se společnost také zabývá prodejem výpočetní techniky, správou počítačových sítí, realizacemi kamerových a zabezpečovacích systémů. V dubnu roku 2014 zakladatel firmy pan M. B. zemřel a jeho většinový podíl zdědila jeho manželka paní L. B, která se podílí na vedení společnosti nyní. Od roku 2015 je společnost členem ISP Alliance, kterou tvoří poskytovatelé internetu. Firma si před několika lety postavila vlastní budovu, kde sídlí. Zbytek budovy tvoří byty a prodejny, které firma pronajímá. V roce 2015 firma koupila penzion, který provozuje.

V době provádění empirické sondy do kultury daného podniku měla firma jedenáct zaměstnanců a dvě osoby ve vedení – jednatele společnosti a majoritní majitelku. Firma sídlí ve vlastní budově, v přízemí je prodejna a zázemí oddělení administrativy, o patro výše jsou kanceláře techniků, programátora a vedení. Oddělení administrativy zaměstnává čtyři pracovnice. Tyto zaměstnankyně zajišťují administrativní podporu firmy, převážně vyřizování

smluv a objednávek a součástí jejich pracovní náplně je také provoz obchodu, kde prodávají výpočetní techniku a také vyřizují platby za internetové připojení.

Součástí technického oddělení je šest techniků a programátor. Všichni technici sdílí jednu velkou kancelář, mohou tedy pracovní záležitosti mezi sebou rovnou konzultovat. Programátor je v oddělené kanceláři. Technici připojují zákazníky k internetu, spravují počítačové sítě a vyřizují veškeré technické záležitosti. Programátor má na starosti správu systému sítě. V další oddělené kanceláři pak sídlí jednatel společnosti a majoritní majitelka. Co se týče struktury vedení podniku, firmu řídí jednatel společnosti. Majoritní majitelka svůj podíl získala po zesnulém manželovi a postupně se zapracovává do fungování firmy.

4.2. Kvantitativní část

4.2.1. Výsledky sady indikátorů OCAI

Dotazník byl předložen všem zaměstnancům podniku s výjimkou vedení (jednatel a majitelka). Velkou výhodou byla účast všech jedenácti zaměstnanců podniku. Při diagnostice malé firmy, jako je tomu v tomto případě, je důležitá účast všech, jelikož názor každého zaměstnance výsledek silně ovlivní. Všichni zaměstnanci dostali před samotným vyplněním dotazníku přesné instrukce, jak jej vyplnit. Na začátku každý respondent označil, zda je pracovníkem technického či administrativního oddělení, což mi umožnilo reflektovat změny v hodnocení mezi těmito dvěma skupinami zaměstnanců, jinak byl dotazník anonymní a zaměstnanci o tom byli informováni. Vyplnění dotazníků proběhlo všemi zaměstnanci najednou po jedné z každodenních porad. Společné vyplnění dotazníků byl můj záměr, chtěla jsem se vyhnout tomu, aby se zaměstnanci o otázkách radili a ovlivňovali navzájem svou volbu odpovědí. Výsledky sady indikátorů OCAI byly poté předloženy jednateli společnosti k okomentování a zamyšlení se nad budoucím stavem jednotlivých oblastí.

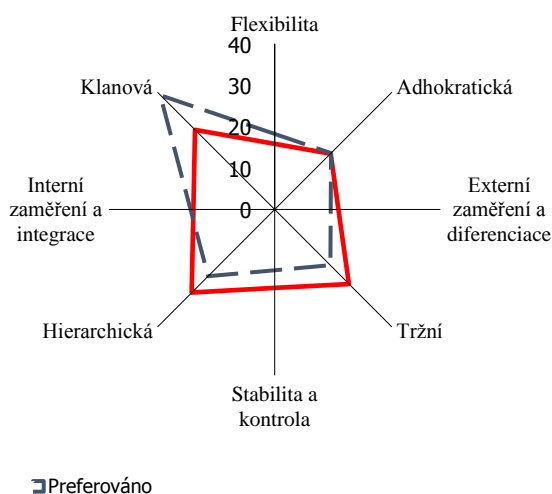
Nejdříve byla na základě odpovědí získaných z dotazníkového šetření provedena interpretace nynější a preferované podoby firemní kultury v návaznosti na typologii Camerona a Quinna (2006). Hypotéza, že kultura v podniku bude tržního typu, se nepotvrdila. Výsledky empirické sondy ukázaly, že bodové hodnocení jednotlivých typů kultury je velmi těsné, z čehož vyplývá, že v analyzovaném podniku není pouze jeden typ kultury, který by byl silně dominantní nad ostatními (graf 1.), naopak se ve firmě mísí více typů kultur dohromady. Nejvyššího skóre dosáhla kultura hierarchická (28,30) a kultura klanová (27,21), těsně v závěsu skončila kultura orientovaná tržně (25,38). Kultura adhocokratická obsadila poslední místo (19,41).

4.2.1. Dominantní typ kultury

Na základě výsledků a dosaženého skóre se analyzovaném podniku nejvíce projevuje hierarchický a klanový typ kultury. Oba tyto typy kultury jsou orientované vnitřně a pro jejich fungování je zásadní integrace a harmonie hodnot uvnitř podniku (Cameron a Quinn 2006: 34-35). Rozdílnost mezi hierarchickou a klanovou kulturou tkví v tom, že hierarchická kultura klade důraz na stabilitu podniku oproti klanové kultuře, pro kterou je velmi důležitá flexibilita (Cameron a Quinn 2006: 35). Kultura hierarchická se vyznačuje formalizovaným

a strukturovaným prostředím. Každý zaměstnanec má svou práci jasně určenou. Lidé ve vedení firmy jsou velmi dobrými organizátory a koordinátory. Ve firmě je hlavním cílem efektivní fungování a stabilita. Efektivita a účinnost je zvyšována kontrolou. V podnicích s hierarchickou kulturou mezi nejvíce oceňované hodnoty patří účinnost, načasování, důslednost a jednota (Cameron a Quinn 2006: 37-38). Klanová kultura ve firmě se projevuje příjemným pracovním prostředím, vztahy ve firmě jsou velmi blízké, firma funguje jako rozšířená rodina. Typ klanové kultury je orientován na spolupráci. Lidé ve vedení podniku jsou považováni za mentory a učitele. Firmu spojuje velká důvěra mezi zaměstnanci, morálka, soudržnost a tradice. Zaměstnanci v podniku participují na jejím fungování. Efektivita firmy je zajišťována skrze rozvíjení lidských zdrojů, vysokou úroveň morálky a spokojenost zaměstnanců. Hlavní hodnotou je závazek pracovníka k podniku (Cameron a Quinn 2006: 41-43).

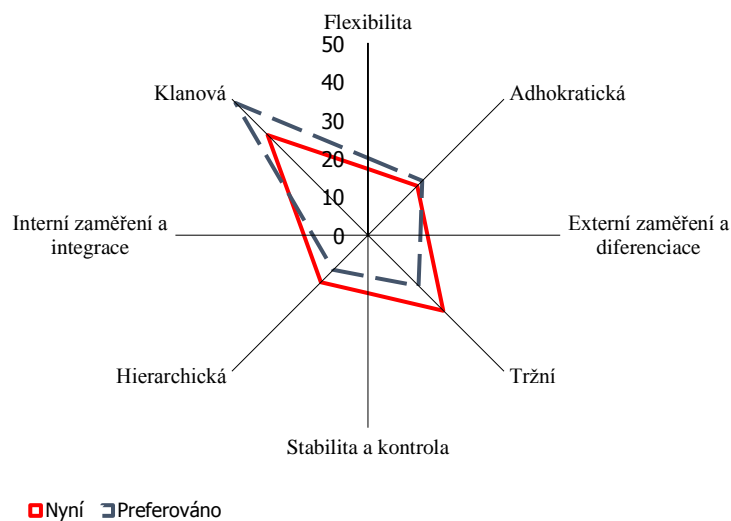
Skóre jednotlivých typů kultur v preferencích zaměstnanců nebylo tak těsné jako hodnocení nynějšího stavu. Jako nejvíce preferovaná se jasně ukázala kultura klanová (35,76), kultura hierarchická je oproti nynější situaci na základě získaného skóre ve firmě preferována méně (19,85). Nejméně preferovaná je kultura tržní (17,27). Pro budování kvalitní klanové kultury je podle Camerona a Quinna (2006) nezbytné dodržování principů participace zaměstnanců, budování týmu, posilování spolupráce, otevřená komunikace v rámci podniku a také důraz na rozvíjení lidských zdrojů (Cameron a Quinn 2006: 50).



Graf 1. Nynější a preferovaný stav firemní kultury

Typ klanové kultury se jako nejsilnější projevil v dominantních charakteristikách podniku, ve stylu řízení zaměstnanců a v soudržnosti firmy. Typ hierarchické kultury měl největší sílu v otázce strategie firmy. Bodový rozdíl mezi klanovou a hierarchickou kulturou byl ve většině případů těsný. Interpretace výsledků analýzy v šesti tematických okruzích byla prováděna z pohledu převažující kultury s ohledem na celkový dominantní typ kultury.

4.2.2. Dominantní charakteristiky podniku

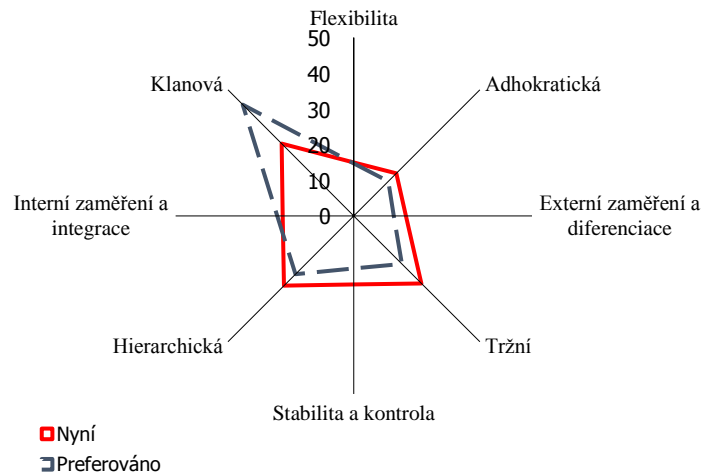


Graf 2. Dominantní charakteristiky, nynější a preferovaný stav

Typ klanové kultury se na základě odpovědí respondentů nejsilněji projevil v dominantních charakteristikách podniku, kde získal skóre 36,82, z hlediska preferencí byl typ klanové kultury v této komponentě také nejsilnější, získal skóre 48,64 - tedy téměř součet zbylých tří typů dohromady. Naopak typ hierarchické kultury, který je v průměrném zastoupení nynější situace ve firmě nejsilnější, získal v této oblasti skóre nejnižší, pouze 17,27. Stejně tomu bylo i v oblasti preferencí, kde získal opět nejnižší skóre, a to 12,73. Ve firmě převládá osobní přístup k zaměstnancům, podnik se snaží o vytváření vhodného prostředí pro týmovou práci a jeho cílem je zvyšovat zaměstnaneckou loajalitu k firmě (Cameron a Quinn 2006: 41-43). Osobní přístup k zaměstnancům a jejich integrace je důležitá a na základě odpovědí zaměstnanců lze konstatovat, že potřeby zaměstnanců jsou v této komponentě v souladu se stávající situací ve firmě. Firma se ovšem potýká také s konkurencí na trhu, musí udržovat svou pozici i proti firmám větší velikosti. Z grafu 2. je vidět, že se dnes orientuje také na dokončení a úspěšnost

práce. Zaměstnanci ovšem preferují se více zaměřit na individuální přístup než na výsledky jejich práce.

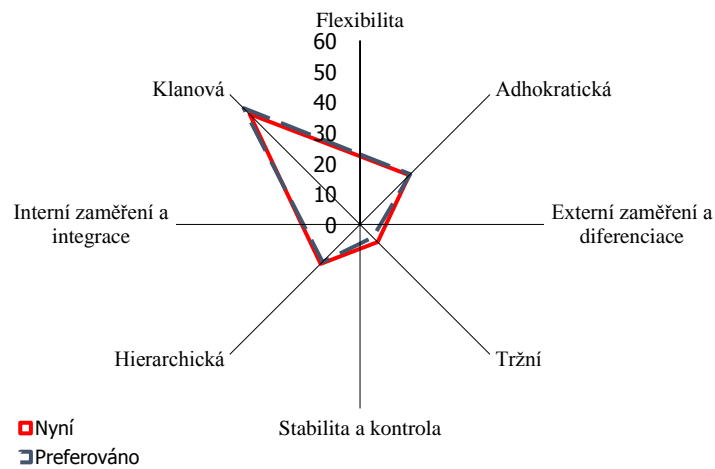
4.2.3. Řízení zaměstnanců



Graf 3. Řízení zaměstnanců, nyní a preferovaný stav

Klanová kultura převládá také v komponentě řízení zaměstnanců, kde byl ovšem rozdíl ve skóre klanové a hierarchické kultury velmi těsný (0,91). Na základě výsledků lze konstatovat, že v řízení zaměstnanců se projevuje vliv klanové i hierarchické kultury. Primárně se podnik vyznačuje týmovou prací, důraz je kladen na konsensus mezi zaměstnanci. Předvídatelnost chování zaměstnanců je pro fungování podniku důležitá. Každý zaměstnanec také ví, jaká práce se od něho očekává a jaká je jeho role v podniku (Cameron a Quinn 2006: 37-38, 41-43). V preferencích se pořadí typů nezměnilo, nicméně se ukázalo, že kultura klanová je v řízení zaměstnanců mnohem více preferována, získala skóre 44,09, což byl téměř dvojnásobek typu hierarchické kultury, která se v preferencích umístila na druhém místě. Zaměstnanci preferují větší flexibilitu a důraz na týmového ducha.

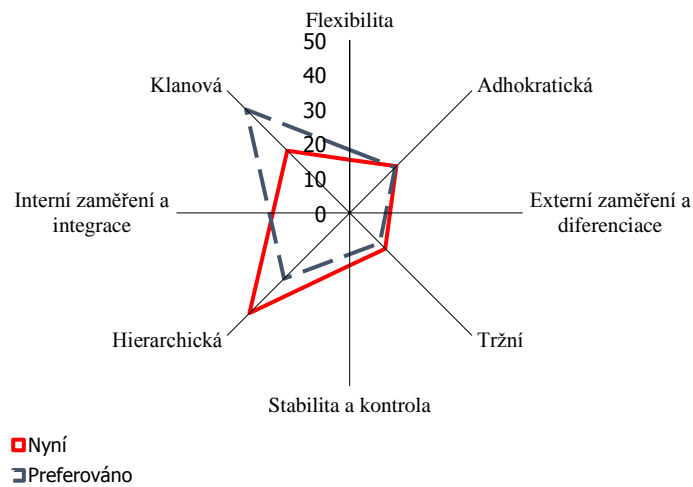
4.2.4. Soudržnost podniku



Graf 4. Soudržnost firmy, nynější a preferovaný stav

V tematické oblasti týkající se soudržnosti firmy se nejsilněji projevil typ klanové kultury, a to nejen v hodnocení nynější situace (50,91), ale také v preferencích (53,64). V obou případech získala klanová kultura více než polovinu všech udělených bodů, což ukazuje, že to, co firmu drží pohromadě a umožňuje její fungování, je hlavně loajalita zaměstnanců a vzájemná důvěra mezi pracovníky a vedením firmy.

4.2.5. Faktory strategie

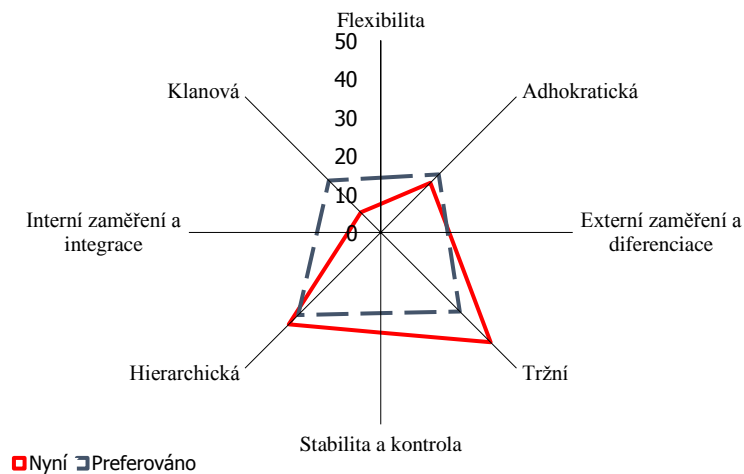


Graf 5. Faktory strategie, nynější a preferovaný stav

Velký rozdíl mezi hodnocením nynější situace a preferovanou podobou se projevil v oblasti faktorů strategie, kde byla nynější situace ohodnocena jako hierarchická (40,91), preferován byl ovšem nejvíce typ klanové kultury (42,27). V podniku se klade důraz na efektivní fungování a stabilitu, zaměstnanci jasně vědí, jaká práce se od nich očekává. Na základě vyhodnocení preferovaného stavu by podnik měl klást větší důraz na zapojení zaměstnanců do řízení firmy a na jejich osobní rozvoj.

V hodnocení stylu vedení firmy a kritérií úspěchu se jako dominantní neprojevila ani klanová ani hierarchická kultura. V těchto dvou oblastech má podle hodnocení zaměstnanců největší vliv tržně zaměřená kultura.

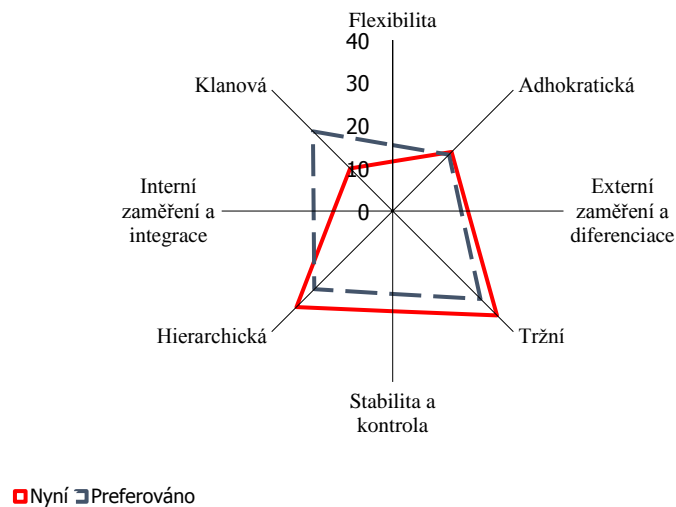
4.2.6. Styl vedení podniku



Graf 6. Styl vedení, nynější a preferovaný stav

Tržní kultura, která se v celkovém hodnocení nynější situace ve firmě ukázala jako druhá nejslabší, se výrazně projevila pouze v hodnocení stylu vedení, kde získala skóre 40,45. Významně zde byla také zastoupena kultura hierarchického typu (33,91). U preferenci nedošlo k výrazné změně, nejvíce preferovaný je hierarchický styl řízení (30,45), o něco méně tržní styl řízení (29,09). V komponentě stylu vedení podniku se firma na základě hodnocení orientuje spíše externě, tedy na vnější okolí. Vedení podniku se zaměřuje převážně na výsledky, řídí své zaměstnance tvrdě a jedná racionálně. Vedoucí se snaží dosahovat cílů v konkurenčním prostředí a vítězství je pro něho prioritou (Cameron a Quinn 2006: 128). Jelikož firma podniká v IT odvětví, kde se trh mění velmi rychle a funguje zde silná konkurence, je toto zaměření podnikové kultury logickým vyústěním situace. Z pohledu preferenci by mělo člověk ve vedení více fungovat jako koordinátor a organizátor práce a snažit se, aby firma fungovala efektivně a mezi zaměstnanci vládl konsensus. Vedoucí v takovém typu podnikové kultury by měl rozhodně více dbát na potřeby zaměstnanců a snažit se jednat empaticky, jeho vliv by měl být založen na respektu a důvěře ze strany zaměstnanců (Cameron a Quinn 2006: 128).

4.2.7. Kritéria úspěchu



Graf 7. Kritéria úspěchu, nynější a preferovaný stav

Tržní kultura se silně projevila nejen v sekci Stylu řízení, ale také v oblasti Kritérií úspěchu, kde se opět podnik orientuje na vnější okolí. Tržní kultura dosáhla nejvyššího skóre jak v hodnocení nynější situace (34,55), tak i z pohledu preferencí zaměstnanců (31,36). Nutno dodat, že v hodnocení nynější situace byla ohodnocena velmi těsným počtem bodů také kultura hierarchická (31,82). Podle preferencí se na druhém místě za tržní kulturou projevila kultura klanová (28,64). Úspěch podniku je definován na základě konkurenceschopnosti a vedoucího postavení na trhu, opět se tedy projevila povaha trhu, na kterém podnik působí. Bez zaměření se na výsledky a schopnosti konkurovat ostatním firmám na trhu by firma nemohla přežít. V budoucnu by se podnik dle zaměstnanců měl orientovat více interně na rozvoj lidských zdrojů a na zájem o pracovníky.

4.2.8. Administrativní a technické oddělení

Jelikož bylo součástí dotazníku vyplnění příslušnosti k technickému či administrativnímu oddělení, je možné dotazníky analyzovat také z pohledu strukturaže zaměstnanců. Rozdíly v hodnocení jednotlivých tematických bloků se samozřejmě mezi technickým a administrativním oddělením vzhledem k celkovému hodnocení objevovaly. V některých komponentách bylo hodnocení jednotlivých oddělení odlišnější více, v jiných méně.

Největší shoda mezi techniky a zaměstnankyněmi administrativy se projevila v komponentě firemní soudržnosti. Administrativní i technické oddělení nynější situaci hodnotí typem klanové kultury a v preferencích se nic nemění. Stávající situaci tedy můžeme na základě výsledků interpretovat jako pro zaměstnance vyhovující, zaměstnanci vidí loajalitu a důvěru jako něco, co firmu drží pohromadě a tuto situaci hodnotí jako nejlepší i do budoucna.

V komponentě dominantních charakteristik není rozdíl technického a administrativního oddělení vzhledem k celkovému hodnocení firemní kultury příliš velký. Bodové ohodnocení technického oddělení nejvíce hodnotí klanovou kulturu (40), administrativní oddělení ohodnotilo silně také typ klanové kultury, ovšem o 1,25 vyšší skóre získal tržně orientovaný typ kultury (41,25). Pracovnice administrativního oddělení na rozdíl od techniků tedy vnímají základní charakteristiky podniku jako externě orientované. Podnik se dle nich zaměřuje na vnější prostředí, soustředí se na transakce s vnějšími subjekty – takové hodnocení administrativního oddělení je samozřejmě ovlivněno specifickou pracovní činností, kterou tyto zaměstnankyně vykonávají.

Další rozdíl je ve vnímání stylu vedení firmy. Technické oddělení ho vnímá jako hierarchické (39). Administrativní oddělení vnímá styl řízení jako tržně orientovaný (47,50). Zajímavější jsou preference jednotlivých oddělení, administrativní oddělení totiž preferuje stávající styl vedení (35) oproti technickému a celkovému hodnocení, kde se jako nejsilnější projevila kultura hierarchická (30,45). Administrativní oddělení oproti technikům preferuje vedení výrobců a konkurentů.

Řízení firmy je jednotlivými odděleními vnímáno odlišně. Administrativní část firmy řízení vnímá jako hierarchicky založené (35), technické oddělení zase řízení vnímá jako klanově založené (29,29). V preferencích se ovšem obě oddělení shodují a preferují klanový typ kultury.

Opačná situace nastává v oblasti faktorů strategie, kde nynější situaci ve firmě hodnotí obě oddělení totožným typem hierarchické kultury. Rozdíl nastává v preferencích, technické oddělení nejvíce preferuje stávající situaci, tedy typ hierarchické kultury (34,29), oddělení administrativní naopak značně preferuje typ klanové kultury (60). Technici v podniku vyžadují stabilitu a efektivitu, a hlavně hladký průběh práce, administrativní pracovnice naopak více preferují rozvoj zaměstnanců, otevřenost a participaci ve firmě.

Oblast kritérií úspěchu se také v pohledu technického a administrativního oddělení liší. Technické oddělení nynější situaci hodnotí jako tržně zaměřenou (37,14), zároveň stávající

situaci preferují i do budoucna (36,43). Administrativní oddělení už takovou míru spokojenosti se stávajícím stavem nevykazuje. Kritéria úspěchu vidí jako hierarchicky zaměřená (33,75), jejich preferencí je ovšem typ klanové kultury (40), v nynější situaci hodnotí typ klanové kultury pouhými 6,25 body, rozdíl mezi stávající situací oproti preferované je v administrativním oddělení opravdu propastný. Úspěch v podniku by podle administrativního oddělení neměl být definován na základě účinnosti a hladkém plnění plánů, ale naopak by se měl více oceňovat rozvoj lidských zdrojů a týmová práce.

4.2.9. Perspektiva jednatele firmy

Výsledky šetření sady indikátoru OCAI byly představeny jednatelem společnosti k okomentování. Díky informacím, které poskytl, jsem mohla rovnou reflektovat, v kterých oblastech je možná realizace změn a kde nikoli.

Individuální přístup vidí jednatel společnosti jako klíčový, potřeby každého zaměstnance je třeba brát v potaz, jelikož spokojenost zaměstnanců je pro fungování firmy zásadní. Jednatel preference zaměstnanců a zaměstnankyň k prohloubení osobního přístupu, a naopak snížení tlaku na výsledky práce v tematické oblasti dominantních charakteristik podle svých slov chápe, nicméně rozdíl mezi stávajícím stavem ve firmě a preferencemi není natolik zásadní, aby vedení firmy plánovalo vykonat v tomto ohledu nějaké změny. Je třeba klást důraz nejen na individualitu zaměstnanců, ale také na strukturu práce a její výsledky, jedině tak se firma může mezi konkurencí udržet.

V oblasti řízení zaměstnanců vidí jednatel firmy, stejně jako zaměstnanci, důvěru jako velmi důležitou. I když firma nemá mnoho zaměstnanců, není v možnostech vedení kontrolovat veškerou práci. Mnohdy se jedná o odborné technické činnosti, kterým vedení nerozumí. Ve stylu řízení zaměstnanců vedení změny neplánuje, jelikož už teď považuje míru kontroly práce zaměstnanců za nízkou. Vedení si uvědomuje vysoké nároky a požadavky na zaměstnance, ale není v jeho silách polevit, jelikož by to mohlo ohrozit pověst firmy a jejich kvalitních služeb.

Z pohledu hodnocení zaměstnanců může být situace v ohledu strategie do budoucna problematická a vedení si tento problém uvědomuje. Strategii firmy bude třeba nastavit tak, aby se možnost participace zaměstnanců na řízení podniku do budoucna zvýšila. Vedení firmy plánuje začít se zvyšováním kompetencí zaměstnanců, kteří ve firmě působí nejdéle a odvádí

svou práci kvalitně. Vedení uvažuje také o zavedení nových pracovních pozic – vedoucích jednotlivých oddělení. Technické oddělení již takovou pozici má, v administrativním oddělení ovšem chybí.

Jednatel společnosti hodnotí styl, jakým zaměstnanec řídí, totožně jako zaměstnanec firmy. Zdůrazňuje důležitost dobré organizace práce, podnik nemá mnoho zaměstnanců, což se může zdát v organizaci práce jako usnadňující faktor, nicméně vše je třeba rozložit tak, aby byla práce co nejefektivněji vyřízena. V preferencích zaměstnanec opět naráželi na orientaci vedení na výsledky a uvítali by v tomto ohledu změnu. Jednatel společnosti ovšem ve stylu řízení změny neplánuje, výsledky práce jsou důležité, a pokud zaměstnanec budou motivováni participací na řízení firmy, nebude je, podle jeho názoru, důraz na výsledky práce tolik tížit.

4.3. Kvalitativní část

4.3.1. SWOT analýza

4.3.1.1. Technické oddělení

Zaměstnanci z technického oddělení vidí silné stránky podniku nejvíce v technologiích, kterými firma disponuje. Technologie jsou pro konkurenceschopnost firmy na trhu zásadní. Další silnou stránkou je podle mínění zaměstnanců pracovní kolektiv. Od dobrého pracovního týmu se odráží také profesionalita a efektivita práce, které byly taktéž zmíněny vícekrát techniky. Poslední sadou silných stránek, které byly často zmiňovány, se stal vztah se zákazníky, a to převážně komunikace s nimi a rychlé řešení problémů s připojením k internetu. Vztah k zákazníkům je společně s technologiemi zásadní pro udržení se na konkurenčním trhu.

Při hodnocení slabých stránek se téměř všichni technici shodli na jejich přetěžování a v té souvislosti zmiňovali také velké množství administrativy, která je časově náročná. Zmiňován byl také nedostatek školení, v tomto bodě se ovšem technici rozdělili na dvě poloviny, pro jednu část byl čas věnovaný vzdělávání a školení dostatečný, druhá polovina by přivítala více možností, jak se profesně zdokonalit. Jeden z techniků viděl jako slabou stránku firmy některé zaměstnance a technologie, ostatní technici však s těmito dvěma body výrazně nesouhlasili. Jako poslední bylo zmiňováno riskování techniků při práci jako například výměna technických zařízení na vysokých stožárech a podobně. Risk byl zmiňován pouze techniky, kteří ve firmě působí teprve krátkou dobu. Ostatní technici, kteří pro firmu pracují delší dobu, už risk jako slabou stránku nevnímají.

Při určování příležitostí pro podnik se technici názorově shodli více než při určování slabých a silných stránek firmy. Jako největší příležitost firmy technici uvedli konkurenceschopnost, získávání nových zákazníků a rozšiřování poskytovaných služeb.

Konkurence není vnímána pouze jako největší příležitost, ale také jako hrozba pro podnik. Stejná situace nastala u zákazníků. Méně často pak byla jako hrozba uváděna technologie, která se rychle vyvíjí a firma nemusí vždy dokázat držet krok.

4.3.1.2. Administrativní oddělení

Pracovnice z administrativního oddělení viděly silné stránky podniku hlavně v jeho stabilitě a kvalifikovaných zaměstnancích, na těchto dvou bodech se shodly všechny zaměstnankyně. Dvě z pracovnic uvedly jako silnou stránku také dobré hospodaření firmy a technologie, které firma užívá.

Slabá stránka podniku, která byla zmiňována nejčastěji, byla motivace zaměstnanců, převážně tedy finanční ohodnocení. Tuto slabinu nikdo z techniků neuváděl. Společně s technikou se pracovnice z administrativního oddělení shodly na přetěžování zaměstnanců.

Při určování příležitostí pro firmu se administrativní oddělení téměř shodlo s technikou. Pracovnice zmínily konkurenceschopnost, nové technologie a rozšíření služeb. U určování hrozeb nastala tatáž situace. Konkurence a zákazníci nejsou pro firmu jen příležitosti, ale i hrozbou, a to i v očích administrativního oddělení.

4.3.2. Vyhodnocení rozhovorů

Polostrukturované rozhovory probíhaly podle předem připravené osnovy (viz. Přílohy B, C) s dvěma zaměstnanci technického oddělení a se zaměstnankyní administrativního oddělení, byli vybráni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují nejdéle. Dotazováno bylo také vedení podniku, tedy jednatel společnosti a majoritní majitelka. Každý z rozhovorů trval zhruba 45 minut a podoba a obsah otázek byl každému z respondentů přizpůsoben. Dotazovaní byli seznámeni s účelem výzkumu, zárukou anonymity a poskytli mi souhlas s nahráváním.

4.3.2.1. Hodnoty

Během rozhovorů jsem od participantů zjišťovala, jaké hodnoty firma podle jejich názoru považuje za nejdůležitější a zda se tyto hodnoty během vývoje firmy nějakým způsobem proměnily. Firma na trhu existuje již 15 let, proto jsem po participantech požadovala, aby se zamysleli nad podobou hodnot v době jejich nástupu a nad tím, jak to v tomto ohledu ve firmě vypadá dnes.

Zaměstnanci se v identifikaci nejdůležitějších hodnot poměrně shodli na důvěře, loajalitě k firmě a flexibilitě. Všechny tyto hodnoty byly v odpovědích spojovány s malou velikostí podniku.

„Důležitá je i flexibilita, tady je třeba zastupitelnost, protože jsme malý kolektiv, tak když vypadne člověk, který dělá připojení k internetu, tak my to nemůžeme nedělat, z mého hlediska se klade důraz na to, abychom toho uměli skoro co nejvíc, aby tu nebyli jen specialisti, kteří se věnují jednomu odvětví, a když vypadnou, tak budou nenahraditelný.“

(Technik 1, 11 let u firmy)

„Všichni zaměstnanci musí být zastupitelný, v podstatě by měli všichni umět většinu toho, co se tady dělá. To je i tím, jak je nás tady málo, když má někdo dovolenou, ale je to třeba i při službách, které držíme o víkend, střídáme si je po týdnu a ten, kdo drží tu službu, tak by měl bez pomoci kolegy zvládnout vyřešit nějaký zásadní problém...“

(Technik 2, 11 let u firmy)

Flexibilita a zastupitelnost se týká jen oddělení, ve kterém daný participant pracuje. Technici by tedy měli být schopni zastat práci svých kolegů z oddělení a u administrativních pracovníků to platí stejně. Flexibilita zaměstnanců technického oddělení je zajišťována díky interním školením, kde se všichni technici zdokonalují v práci. Flexibilita a zastupitelnost je v podnicích s malým počtem zaměstnanců velmi důležitá. Je nezbytné, aby se i při výpadku některých zaměstnanců udržel bezproblémový chod firmy.

Často zmiňovaná byla také důvěra, a to hlavně u technického oddělení. Důvěra je typickým příkladem hodnoty, která podle Scheina (2004) v podniku vzniká sociální validací, nedá se empiricky ověřit, ale má silný morální charakter (Schein 2004: 29-30).

„... na stejné úrovni je důvěra, tady není možný, abychom se kontrolovali, jestli někdo dělá dobře nebo nedělá, je to nastavený o důvěře. Já třeba dělám věci, kterým můj šéf nerozumí, já řeknu, že teď budu dělat tohle a takhle dlouho a on na základě důvěry řekne, že ano...“

(Technik 1)

Během rozhovorů se zaměstnanci i s jednatelem společnosti bylo zmiňováno, že vedení firmy nemá takové technické znalosti jako její zaměstnanci, proto se snaží spíše o efektivní rozdělení práce a samotné odborné výkony nechává na technících. Důvěra je v tomto případě velmi důležitá. Vedení musí zaměstnancům věřit, že zadanou práci vykonávají tím nejlepším způsobem, jelikož jednatel společnosti nemůže kontrolovat její technickou správnost, spíše

se stará o koordinaci činností jednotlivých zaměstnanců tak, aby práce probíhala co nejefektivněji.

Vedení společnosti definovalo jako nejdůležitější hodnoty dobré jméno firmy, schopnost tvořit zisk, efektivitu řízení procesů ve firmě, využívání moderních technologií a spokojenost zaměstnanců a zákazníků. Podle názoru vedení jsou hodnoty mezi všemi členy v podniku sdílené. Spokojenost klientů, na kterou je kladen velký důraz, což je vzhledem k velké konkurenci zcela samozřejmé, nestojí jen na důvěře mezi vedením a zaměstnancích, nýbrž je v podniku kontrolována. Firma si vede podrobné statistiky o poskytovaných službách. Tyto statistiky obsahují rychlost a způsob řešení problémů a také zpětnou vazbu od klienta, kterou získávají telefonicky několik dní po návštěvě technika. Do firmy jsou zaváděny procesy řízení práce, které mají za úkol zefektivnit práci zaměstnanců firmy a také odhalovat nedostatky. Vše je pravidelně vyhodnocováno, zaměstnanci jsou s výsledky seznamováni a následně jsou vedeni ke zlepšení. Vedení se podle svých slov snaží o dobrou atmosféru v pracovním kolektivu vedoucí k hrdosti a loajalitě k firmě.

I když zaměstnanci primárně hodnoty jako spokojenost zákazníků, efektivitu a dobré jméno firmy hned v odpovědi na nejdůležitější hodnoty nezmínili, přesto i tyto hodnoty během rozhovorů zaznívaly často.

Některé hodnoty jsou do firem přinášeny přímo zakladatelem či vedením a je nezbytné, aby tyto hodnoty byly přijímány také zaměstnanci podniku, jen v tom případě může firma efektivně fungovat. Hodnoty, které do podniku vedení vnáší, mají za úkol zvyšovat stabilitu firmy, pokud fungují dobře, nemění se a stanou se pro zaměstnance zcela samozřejmými (Schein 2004: 28-30). Při pohledu na dřívější hodnotový systém firmy se zaměstnanci a zaměstnankyně shodli s vedením, že k zásadním změnám nedošlo. Dnes se v podniku klade větší důraz na profesionalitu, která souvisí s velmi konkurenčním prostředím na trhu. Vedení také zdůraznilo větší důraz na zisk a efektivitu práce.

4.3.2.2. Motivace

S hodnotami úzce souvisí motivace zaměstnanců, která je ovlivňována vedením podniku. Vedení vyzdvihuje jako hlavní motivátor finanční ohodnocení, hrdost na firmu a také vstřícný přístup k zaměstnancům, kdy jejich řízení není tak direktivní, jako tomu bylo dříve. Silným motivátorem je možnost participace v podniku, tedy podílet se na rozhodování, získávat větší

pravomoci a mít odpovědnost za svou práci, například možnost techniků podílet se na technickém rozvoji firmy skrze své vlastní návrhy.

Technické oddělení se již během workshopu projevilo jako více motivované než oddělení administrativní. Právě možnost podílet se na technickém rozvoji firmy se ukázalo jako silný motivátor pro techniky, kteří právě podíl na rozvoji firmy vnímali jako větší motivaci než například finanční ohodnocení nebo možnosti školení. Právě pocit odpovědnosti za práci je podle Scheina (1968) jedním ze silných pracovních motivátorů (Scheina 1968: 79-84).

„Mě obecně školení nemotivuje k tomu, abych líp pracoval, to spíš mě motivuje ... třeba já se dost často starám o firmě o to, jakoby vymýšlet pokrytí pro novou lokalitu, takže to je pro mě velká motivace pokusit se vymyslet třeba vesnici, kterou nemá připojenou, tak dostat do ní internet, takže tímhle způsobem jsem pro firmu platnej, to je moje motivace.“

(Technik 2)

„Motivací pro mě osobně je to, že já vím, že když svoji práci udělám dobře, tak na tom získá firma, když na tom získá firma, tak na tom získám i já.“

...

Asi za tu dobu, co jsem ve firmě, tak díky tomu, že jsem získal důvěru, tak jsem získal tu pozici vedoucího techniků, takže jako nedá se říct, že bych měl nějaký slovo jako silný v rozhodování, to ne, ale spíš je to o tom, že mám velkou důvěru od vedení, a to se odráží zpátky od firmy, když dělá člověk svou práci, není to jen ta finanční stránka.“

(Technik 1)

V administrativním oddělení motivace tak dobře nefunguje a pracovníci motivátory, které jsou vedením vyzdvihovány, nepocítují. Zaměstnankyním chybí možnost, jak více participovat v chodu a řízení firmy. Technici mohou uplatnit své odborné znalosti, které přispějí k rozvoji firmy, pracovníci v administrativním oddělení jsou ovšem řízeni direktivnějším způsobem.

„Myslím si, že nejsme ani finančně moc motivovaní a ani jinak nejsme. Motivace tady moc nefunguje, vedení velkou pevnou rukou, a co řekne, to je. Lepší by bylo, kdyby se někdy dalo na názor zaměstnance, někdy se prostě třeba zeptá vedení, ale nikdy se k tomu nepřihlídnou, takže určitě by bylo lepší, kdybychom si o tom mohly rozhodovat ne samy, ale kdybychom do toho mohly něco víc říct a víc to konzultovat.“

(Administrativní pracovníce, 5 let u firmy)

Pro funkční firemní kulturu je důležitá i možnost rozvoje zaměstnanců, a to jak osobnostního, tak i kariérního. Právě faktor rozvoje byl zaměstnanci během workshopu ohodnocen jak slabá stránka podniku, což situace administrativního oddělení potvrdila.

4.3.2.3. Vztahy

Vzájemné vztahy mezi jedinci v podniku jsou důležité a tvoří základní předpoklady podniku, tedy jeho jádro, to znamená, že interpretovat vztahy v podniku je velmi složité (Schein 2004 30-31). Jak je tomu u firem malé velikosti zvykem, vztahy mívají neformální charakter. Dotazovaní zaměstnanci ohodnotili vztahy ve firmě jako nadstandardní. Kvalitu vztahů zdůvodňovali hlavně malým pracovním kolektivem, všichni pracovníci jsou si věkově blízko, mají podobné zájmy a jejich pracovní náplň není stereotypní, proto, jak sami zmiňovali, si mají stále o čem povídat. Vysoká kvalita vztahů mezi zaměstnanci se také potvrdila tím, že zaměstnanci se s kolegy z práce schází i ve svém volném čase.

Vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku byly ze strany zaměstnanců hodnoceny opět velmi dobře. Kvalitu vztahu mezi vedením a zaměstnanci ovlivňuje mnoho faktorů jako například důvěra či otevřenost. Důvěra mezi vedením a zaměstnanci byla zmiňována už mezi hodnotami podniku. Zaměstnanec musí vědět a cítit, že je brán jako osobnost a nikoli jen jako stroj pro získání výdělků. Zaměstnanci technického oddělení uváděli, že i když jednatel společnosti firmu řídí tvrdou rukou, přesto se bere ohled na jejich názory.

„Vztahy jsou dobré, vztahy se šéfem...šéf je dost tvrdý a docela i ortodoxní, je docela problém, když on má na něco svůj názor, mu říct i svůj názor a většinou preferuje svůj názor, ale zase na druhou stranu je férový, když máš pádný argumenty pro svoje vyjádření, tak je schopný to přijmout.“

(Technik 2)

Vztah zaměstnanců k jednatelem společnosti a k majoritní majitelce se liší. Zaměstnanci shodně uváděli, že s jednatelem společnosti řeší pracovní záležitosti a vnímají ho jako větší autoritu. Majoritní majitelka společnosti se podle jejich slov spíše stará o spokojenost a dobré zázemí zaměstnanců, pracovní věci s nimi neřeší.

„Taky se zaměstnanců zastávám, Š.Ž. je přísnější šéf. Někdy vím, že třeba někdy kluci udělali průšvih nebo něco, ale snažím se to jakoby, ne zmenšit, to určitě ne, ale spíš se snažím pochopit, proč se to stalo. Třeba ten kluk má nějaký potíže doma a tak, jsem tady takovej element, kdy spíš toho Š.Ž. jako brzdím. Ale určit jako do toho nějak nezasahuju, když má nějakou řeč, když si promlouvá s kluky, nezasahuju do toho, spíš si promlouváme až pak. Nikdy jeho autoritu neshazuju, to opravdu jako nikdy nedělám.“

(Majoritní majitelka podniku, 3 roky u firmy)

Z pohledu vedení dochází k občasným vztahovým problémům v administrativním oddělení, kde je čistě ženský kolektiv. V tomto oddělení se čas od času objevují problémy pracovního, ale i osobního charakteru.

„V administrativě pracují v naší firmě pouze ženy. V tomto ženském kolektivu nejsou vztahy mezi jednotlivými pracovníkyněmi na tak dobré úrovni jako mezi technikami, osobní vztahy nejsou tak vyrovnané jako v mužském kolektivu. I historicky to bylo vždy tak, že v mužském kolektivu jsme byli nuceni řešit spíše pracovní věci než vztahy mezi technikami a v ženském kolektivu v administrativní části k pracovním problémům vždy přibývaly i větší či menší problémy vztahové.“

(Jednatel společnosti, 14 let u firmy)

Vztahy mezi zaměstnanci a vedením musí být podle odpovědi jednatele a majitelky upřímné a otevřené, zaměstnanec musí vědět, že pokud se vyskytne nějaký problém, bude vyslyšen a jeho problém se začne řešit. I vedení společnosti vyzdvihovalo ve vztazích vzájemnou důvěru, která je pro fungování firmy zásadní. Důvěra vedení k zaměstnancům, k jejich pracovitosti a spolehlivosti je nezbytná. I přes často zmiňovanou důležitost důvěry ve firmě fungují kontrolní mechanismy, které byly zavedeny po špatných zkušenostech s některými zaměstnanci.

„I naše firma byla nucena vypořádat se v minulosti s nepoctivostí některých zaměstnanců. Při prokázání nepoctivého jednání, které firmu poškodilo, byly tyto případy vždy řešeny okamžitým rozvázáním pracovního poměru s takovým zaměstnancem. Myslím, že v kolektivu pracovníků byl tento poměrně přísný přístup vedení firmy vždy přijat s pochopením. Případná nepoctivost poškozuje práci a snahu celého kolektivu.“

(Jednatel společnosti)

4.3.2.4. Konflikty

Konflikty ve firmě vznikají poměrně málo, a pokud se nějaké objeví, v naprosté většině se jedná o problémy spojené s prací. Vzniklé problémy se řeší ihned a nestává se, že by se pracovní konflikty promítaly do kvality vztahu k zaměstnancům. Pokud dojde k problému a zaměstnanec je za jeho vznik kárán, vedení dbá na to, aby se vyhrocená situace co nejdříve vrátila k normálu a ve firmě se opět obnovila příjemná atmosféra. Zároveň se ale konflikty řeší otevřeně a přímo.

„Zaměstnanec je pokárán a následně je vysvětlen správný postup. Většinou jsou tyto problémy řešeny společně při poradách s ostatními pracovníky. Vždy se snažím problém objektivně pojmenovat. Diplomatická řešení nevolím, snažím se jednat na rovinu.“

(Jednatel společnosti)

Vedení společnosti se konfliktům snaží předcházet tím, že připravuje zaměstnance na situace, do kterých se mohou dostat, a ve kterých právě vznik konfliktu hrozí. Tuto přípravu zajišťují právě také každodenní porady, kde se hodně pracovních záležitostí vyřeší a zaměstnanci se na ně mohou připravit.

Podle zaměstnanců dnes ve firmě vzniká mnohem méně konfliktů než dříve, jedním z důvodů je zvyšující se profesionalita zaměstnanců, více zkušeností a také změna v chování vedení.

„Před x lety to bývalo víc vyhrocené, takže dneska, když šéf zvedne hlas nebo něco řekne, tak to je pro mě nonšalantně řečená výtka, dříve to bylo úplně jinak. Když žil ještě majitel společnosti, tak to bylo nastavený na hodnýho a zlýho policajta. M.B. byl hodný policajt a Š.Ž. zlý policajt. Občas se Š.Ž. dokázal se vytočit opravdu do vysokých obrátek, to bylo nepříjemný a za mě to bylo až přes čáru. Ted'ka už to tak není, já si myslím, že nějaký ten konflikt je standardní. Opravdu se to změnilo, není to, že bych si na to zvykl. Š.Ž. ví, že dneska už tady ten hodnej policaj není a kdyby on zůstal tím zlým policajtem, tak tady nikdo nevydrží.“

(Technik 1)

4.3.2.5. Normy

Všichni dotazovaní se ohodnotili jako integrovaný tým, přesto ovšem samozřejmě během vývoje firmy vznikaly situace, kdy zaměstnanec nebyl přijat ostatními členy organizace. Firmou prošlo mnoho zaměstnanců, někteří měli odlišné priority či chování a možná i na základě toho ve firmě dlouho nepracovali. Jednalo se ovšem spíše o výjimky, většina zaměstnanců, kteří ve firmě dlouho nevydrželi, neodešli kvůli osobním vztahům s kolegy, nýbrž z důvodu vysokých nároků na práci. Výjimkou byl zaměstnanec, který pro firmu pracoval roky, vedení ovšem před časem zjistilo, že tento pracovník jednal nekolegiálně, nepracoval spolehlivě a lhal. Když vše vyplulo na povrch, byl s tímto zaměstnancem okamžitě rozváznut pracovní poměr, důvodem byla právě ztracená důvěra.

„Kolektiv byl s jeho podvody seznámen. Ukázalo se, že kolektiv nebyl spokojený s prací tohoto zaměstnance a jeho výpověď uvítal. Pokud je mi známo, přerušili někteří zaměstnanci s tímto pracovníkem i kontakty v soukromém životě. Několikrát za historii firmy také vznikla situace, kdy kolektiv nebyl spokojen s výkony zaměstnance, který nepracoval dostatečně důsledně a kolektiv pak musel řešit vzniklé pracovní problémy. Jedná se o situace spíše menšího významu, které však, když se opakují, mají dopad na všechny členy pracovního kolektivu. A jak jsem vyzoroval, jsou pak řešeny uvnitř kolektivu, přímo mezi zaměstnanci. Tyto situace musí vedení firmy aktivně vyhledávat a snažit se je zjistit a řešit. Ukazuje se, že zaměstnanci na takové situace, které nepřesáhnou určitou míru, vedení firmy sami neupozorňují.“

(Jednatel společnosti)

Právě neupozorňování zaměstnanců na pracovní problémy svých kolegů popisovala i majitelka firmy. Zaměstnanci drží za jeden provaz a snaží si pracovní problémy v rámci možností řešit mezi sebou.

V rozhovorech jsem se dotazovala na způsoby, jakými je novým zaměstnancům usnadňováno začlenění se do nového kolektivu. Vedení podniku se snaží být k novým zaměstnancům tolerantnější a méně náročné. Také se je, podle svých slov, snaží v počátku více vést, proškolit je, seznámit je podrobně s fungováním ve firmě, s informačním systémem a stylem práce. Co se týče právě zmiňovaného proškolení a seznámení s pracovní činností, zkušenost technického a administrativního oddělení byla v tomto ohledu odlišná. Zaměstnankyně administrativy popisovala svůj příchod do firmy tak, že byla zaškolená zkušenější zaměstnankyní, která ji veškerou práci naučila a předala své zkušenosti, teprve poté

začala pracovat samostatně. Pracovní úkoly zaměstnankyň v administrativě jsou oproti technickému oddělení poměrně jasně určené. Jejich pracovní náplň je jasná a konkrétní.

U technického oddělení je seznámení s pracovní činností zcela jiné. Nefunguje zde nikdo, kdo by novým technikům byl zcela k dispozici a vše je nejprve naučil. Nově příchozí technik má sice k dispozici zkušenější kolegy, ale uplatňuje se zde technika „hodit do vody a nechat plavat“, což popisovali sami zaměstnanci technického oddělení, i když samozřejmě základní pomoc je novému zaměstnanci ze strany kolegů poskytována.

„Takže ten člověk vždycky potřebuje pomáhat a usměrnit. Já razím heslo, že když něco nevíš, tak se zeptej, ale podruhé už se na to samý neptej, člověk by si to měl tak jako zapamatovat nebo zapsat. Jinak nejvíc se osvědčilo asi hodit do vody a nechat plavat. Ne, že by člověk, když někdo přijde, že by tady s někým jiným na úkor i práce toho, kdo ho školí, strávil třeba 14 dní, kdy by mu to vysvětlil, to ne. Vysvětlí se základní věci, to jo, jak co funguje, jak co probíhá a potom se v podstatě ten člověk na to přijde za pochodu.“

(Technik 1)

4.3.2.6. Komunikace

Neformálnost vztahů v podniku se odráží také ve způsobu komunikace. Všichni zaměstnanci i vedení si tykají. Formální komunikační síť v podniku je zajišťována každodenními poradami, kterých se účastní technické oddělení a vedení podniku. Během těchto porad se rozdělí úkoly na daný den a připraví se harmonogram. Někdy dochází k problémům s plánováním montáží, které mnohdy zaberou více času, než je v souladu s časovým harmonogramem, který vedení připraví. Komunikaci v podniku usnadňuje také informační systém, který všichni používají. Systém ukazuje časovou osu všech zaměstnanců, takže všichni mají přehled o tom, kde se zaměstnanec nachází a na čem momentálně pracuje.

Vertikální komunikace mezi vedením a pracovníky v administrativě probíhá ústně během pracovního dne, kdy se vedení snaží získávat informace o eventuálních problémech či potřebách pracovníků. Každodenních porad se účastní jen technické oddělení a vedení podniku. Pracovnice v administrativě nejsou informovány o tom, co se každý den probírá. Na jednu stranu by pro jejich práci tyto porady neměly smysl, jelikož jejich pracovní náplň je v podstatě pořád stejná, nicméně někdy vznikají zmatky z nedostatku informací. Pracovnice by uvítaly v případě zavádění změn porady, kde by se předaly všechny informace hromadně.

Podle výpovědi vedení se tyto informační porady pro administrativní oddělení dějí několikrát za rok, nicméně na základě výpovědi pracovnice to není dostačující.

„Docela často se stává, že nemáme dost informací, ale když se o těch informacích pídíme, tak to je v pohodě, ale že bych měla všechny informace hned, tak to nefunguje.

...

... když je nějaká změna, třeba teď je těch změn prostě milion a dozvíme se je každý zvlášť a pak si utřídíme, co to bude a musíme jít za šéfem a zeptat se, jak to jako bude, že tu informaci nemáme stejnou. V případě změny by bylo fajn se sejít, abychom si to mohli říct všichni najednou, to by se zrychlilo. Pak zjistíme, že to nikdo neví, nedělá to a je problém.“

(Administrativní pracovnice)

Laterální komunikační kanál, tedy komunikace mezi zaměstnanci, funguje dobře, a to právě i díky informačnímu systému, který všichni používají. Technologie, které firma využívá, silně ovlivňují její fungování, a to například včetně komunikace uvnitř podniku a komunikace se zákazníky (Lukášová 2010: 36). Komunikaci usnadňuje také jasné rozdělení rolí zaměstnanců, každý ví, jaká práce se od něho očekává, za co má zodpovědnost a to, že všichni zaměstnanci pracují v jedné budově a mají k sobě tedy blízko.

4.3.2.7. Symboly a rituály

Mezi symboly, které byly nejčastěji zmiňovány, patří logo, které se během vývoje firmy nijak podstatně nezměnilo. Logem jsou označena služební auta, která využívají technici, když dojíždějí za zákazníky, označena je také prodejna náležící k firmě a antény, které jsou používány v komunikační síti. Dříve ve firmě technici nosili jednotné oblečení, jednalo se o pracovní oděv s logem firmy, od toho se ovšem upustilo. Dalším, často zmiňovaným symbolem v analyzovaném podniku, je specifická firemní řeč, která funguje v technickém oddělení.

„Ano, používáme některé zkratky a specifické výrazy, které souvisí s každodenní prací. Např. pro situaci, kdy zákazník nahlásí nefunkční připojení k internetu, tzn. nefunkční internet, používáme výraz „nefnet“. Dále pro některé technologie používáme zkratky, např. pro Access Point používáme „ápečko“, pro bezdrátový vysílač používáme slovo „rádio“, pro zákaznický bezdrátový modul používáme výraz „klient“, pro informační systém firmy používáme výraz „infáč“ apod.“

(Jednatel společnosti)

Kromě rituálu každodenních ranních porad technického oddělení a vedení firmy, je ve firmě dodržován společný vánoční večírek. Jedná se o neformální večírek, při kterém se pracovní věci neřeší. V podobném duchu se nese také každoroční letní víkendové setkání, kam jsou často zváni i bývalí zaměstnanci firmy. Dalším rituálem, který je organizován čistě ze zaměstnanecké iniciativy, je „sled zaměstnanců“, ten probíhá bez účasti vedení firmy. Právě tato poslední akce je důkazem toho, že osobní zaměstnanecké vztahy jsou ve firmě na velmi dobré úrovni.

„Také jezdíme zaměstnanci bez vedení každý rok svolávám sled zaměstnanců a bývalých dobrých zaměstnanců, takže to jakoby děláme, současný i bývalí z firmy se sejdeme, ne vždycky všichni dorazí, ale docela pravidelně jsme to dělali, zpětně tak 5-6 let. To je soukromá akce bez vedení, abychom se potkali, s těma lidma jsem pracoval dva a více let, zajímá mě, co teď dělají a jak se mají.“

(Technik 1)

4.3.2.8. Čas

Firma se orientuje na přítomnost i budoucnost. Podnik investuje nemalé prostředky do nákupu nových technologií, aby svým zákazníkům dokázal poskytovat služby srovnatelné s velkými konkurenčními podniky tohoto odvětví. V oblasti technologií je nezbytné neustále sledovat nové trendy a také technologie, které využívá konkurence a rozšiřovat poskytované služby. V případě analyzovaného podniku jsou to například nově také kamerové systémy. Orientace na budoucnost je ovšem v tomto ohledu poměrně složitá, technologie se vyvíjí rychle a s tím roste i konkurence. Firma proto v plánech do budoucna počítá i s dalšími možnostmi, jak se zabezpečit, jedná se o nákup nemovitostí a nově také firma provozuje vlastní penzion. Sídlo firmy je ve vlastním domě, kde má firma příjem také z pronájmu bytů a prodejen, které se v této budově nachází.

4.4. Výsledky empirické sondy

Analyzovaný podnik v sobě mísí několik typů kultur. Firmu spojuje velká důvěra mezi zaměstnanci, morálka a soudržnost, ve firmě zároveň panuje formalizované a strukturované prostředí a každý zaměstnanec má svou práci jasně určenou. Ve firmě se klade důraz na efektivitu práce, vedení se snaží koordinovat činnosti jednotlivých zaměstnanců tak, aby byla práce odváděna co nejefektivnějším způsobem. Efektivita řízení je ve firmě považována za jednu z nejdůležitějších hodnot, proto jsou také do podniku zaváděny procesy řízení práce, které mají její efektivitu nadále zlepšovat. Ve firmě je na druhou stranu důležitý také individuální přístup k zaměstnancům, jejich flexibilita a vzájemná důvěra.

Při interpretaci dat získaných empirickou sondou se vykrystalizovala dvě témata, které považují za stěžejní body celé analýzy. Jedná se o téma důvěry v podniku a dvojího vnímání firemní kultury s profilací dvou subkultur.

Důvěra byla základní hodnotou zmiňovanou jak zaměstnanci, tak vedením firmy a dá se říct, že je základem pro efektivní fungování podniku. Vzájemná důvěra mezi vedením a zaměstnanci je na dobré úrovni. Zejména mezi techniky a vedením, na základě odbornosti technické práce musí vedení těmto pracovníkům věřit, že svou práci vykonávají svědomitě a dobře. Důvěra ve firmě ovšem není bezmezná a v podniku fungují také kontrolní mechanismy, kterými si vedení ověřuje poctivou práci svých zaměstnanců. V případě, že byla důvěra ve vztahu mezi vedením a zaměstnancem porušena, pracovník musel z firmy odejít.

Důvěra je sice nejvýše postavenou hodnotou v rámci firemní kultury, není ovšem jediná. Zajímavé je, že z pohledu vedení jsou další hlavní hodnoty orientovány spíše na vnější okolí, příkladem může být schopnost firmy tvořit zisk, spokojení zákazníci či dobré jméno firmy. Právě spokojenost zákazníků je jedním z aspektů, ve kterém je kontrola uplatňována. Možná i díky ní je vztah k zákazníkům hodnocen zaměstnanci firmy jako silná stránka podniku. Z pohledu zaměstnanců jsou hodnoty orientovány spíše vnitřně jako například zmiňovaná flexibilita. K zásadnějším hodnotovým změnám během vývoje firmy nedošlo, důvěra a flexibilita byla a je nejdůležitější, dnes se klade větší důraz také na profesionalitu a efektivitu práce.

Požadavky a nároky na zaměstnance jsou v analyzovaném podniku velmi vysoké a je od nich vyžadována vysoká loajalita k firmě, flexibilita a učenlivost, která zajišťuje bezproblémové fungování i v případě, že někdo ze zaměstnanců z pracovního procesu vypadne. Díky vysokým nárokům je z pohledu vedení a zaměstnanců firma kvalifikovaná a míra

profesionalitu u zaměstnanců je vysoká. V oblasti řízení zaměstnanců a firmy, kritérií strategie a úspěchu se v analyzovaném podniku vyprofilovaly dvě subkultury, tvořené techniky a pracovníci v administrativě, které v daných oblastech vnímaly kulturu odlišně. Vznik subkultur v rámci firmy je častý i u podniků malé velikosti. Pracovníci jednotlivých oddělení mají odlišné zkušenosti, mají jinou pracovní náplň a řeší jiné typy problémů, proto je také jejich pohled na kulturu v podniku mnohdy odlišný (Lukášová, Nový 2004: 37).

Pro techniky je určité přetěžování vyvažováno radostí z práce, ve které mohou ti zkušenější realizovat své nápady a technická zlepšení. Svou práci považují za nestereotypní, což je pro ně motivujícím faktorem. Řízení zaměstnanců ze strany vedení podle techniků spočívá hlavně v koordinaci a organizaci práce, která stojí na vzájemné důvěře. Zaměstnanci technického oddělení jsou s fungováním firemní kultury spokojenější a změny, které by do budoucna uvítali, je oproti administrativnímu oddělení méně.

U administrativního oddělení panuje částečná absence motivace, která by nutně vysoké pracovní nasazení vyvažovala. Nižší finanční ohodnocení, nedostatečný osobní rozvoj a direktivní styl řízení ze strany vedení se negativně podepisuje na pracovní motivaci těchto pracovníků. Tyto zaměstnankyně vnímají kulturu podniku jako silně zaměřenou na výsledky práce a hlavním bodem jejich nespokojenosti se stávající situací je nízká participace v řízení firmy a nemožnost jejího dosažení. Právě odlišný způsob řízení jednotlivých oddělení by se do budoucna mohl stát problematickým faktorem. Je zajímavé, že vedení podniku hodnotí styl řízení zaměstnanců jako méně direktivní, než tomu bylo dříve. Přesto zaměstnanci (hlavně administrativní oddělení) preferují vyšší míru flexibility a silnější důraz na týmového ducha.

Všichni zaměstnanci firmy se shodli na jejich přetěžování, vedení si vysoké nároky uvědomuje, ale neplánuje stávající situaci měnit. Víze firmy do budoucna je držet její stávající velikost, to znamená, že přetěžování zaměstnanců se v blízké budoucnosti nezmění. Kombinace přetěžování a nízké motivace administrativního oddělení by se v budoucnu mohla stát faktorem, který zapříčiní zhoršení organizačního klimatu ve firmě. Přestože vysoké nároky na zaměstnance ve firmě přetrvávají i nadále, vedení chce změnit nastavení strategie tak, aby se možnost participace zaměstnanců do řízení firmy zvýšila, jelikož si uvědomuje, že jejich zapojení je pro ně samotné silným pracovním motivátorem. Díky informacím kvantitativní části sondy vedení firmy plánuje začít zvyšováním kompetencí zaměstnanců, kteří ve firmě působí nejdéle a odvádí svou práci kvalitně. Vedení uvažuje také o zavedení nových pracovních pozic – vedoucích jednotlivých oddělení.

V mnoha aspektech se pohled na kulturu jednotlivých oddělení podniku rozchází. Administrativní oddělení vnímá nynější podnikovou kulturu jako tržně zaměřenou, orientovanou na výsledky práce a vyžadují větší důraz na rozvoj lidských zdrojů, motivaci a související participaci v řízení firmy. Technici, i z důvodu méně direktivního přístupu vedení, vnímají firemní kulturu jako více „rodinnou“ a vyžadují hlavně stabilitu a efektivitu práce.

I když se v některých oblastech pohled na kulturu rozcházel, některé aspekty kultury byly pracovníky hodnoceny jednotně. Vztahy mezi všemi zaměstnanci firmy jsou velmi nadstandartní. Pracovní kolektiv je pozitivně hodnocen zaměstnanci napříč odděleními i vedením podniku. Kvalita vztahů je ovlivněna také podobným věkem zaměstnanců a společnými zálibami, pracovníci se scházejí i ve svém volném čase. V zaměstnání se všichni chovají profesionálně a kolektivně, navzájem si pomáhají a jejich týmová práce je efektivní. I ve vztazích se opakovala důležitost důvěry. Ke konfliktům dochází mnohem méně než dříve, vedení společnosti se konfliktům snaží předcházet tím, že připravuje zaměstnance na situace, do kterých se mohou dostat, a ve kterých právě vznik konfliktu hrozí. Tuto přípravu zajišťují právě také každodenní porady. Důvodem snížení počtu konfliktů ve firmě je změna stylu řízení, které už není tak direktivní jako dříve.

Efektivita není v podniku zajišťována pouze týmovou prací, ale také díky již zmiňované flexibilitě, která se týká hlavně pracovníků technického oddělení. Ti jsou pravidelně proškolení, aby se dokázali v případě potřeby vzájemně zastoupit. Efektivní fungování firmy zajišťuje také vedení kvalitní organizací práce, která je zajišťována díky každodenním poradám. Efektivitu podporují také statistiky o poskytnutých službách zákazníkům, firma má tak přehled, jak dlouho trvá řešení problémů a jak byli klienti spokojeni a procesy řízené práce, které mají práci zefektivnit. Nejen zaměstnanci ví, jaká je jejich pracovní náplň, jasně rozdělené to má také vedení podniku. Jednatel společnosti se stará o chod firmy, majoritní majitelka se snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí, aby byli zaměstnanci spokojeni.

5 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo provést diagnostiku malého podniku, tedy poskytnout popis firemní kultury tohoto konkrétního podniku, orientaci jeho kultury a také se pokusit reflektovat případné změny kultury během vývoje a vliv na efektivitu podniku. Analyzovaný podnik byl velmi malý, čítal pouhých jedenáct zaměstnanců a dva členy vedení, proto jsem prováděnou analýzu nenazvala výzkumem, nýbrž empirickou sondou. Aby byla sonda co nejkompexnější, použila jsem kvantitativní i kvalitativní metodologii. Díky kombinaci obou typů metod jsem mohla během provádění sondy reflektovat právě také změny v určitých aspektech firemní kultury, které během jejího vývoje nastaly a také preference zaměstnanců týkající se budoucí podoby kultury.

Při diagnostice není nikdy možné zohlednit všechny její aspekty, jelikož pohledů na ni je mnoho. V kvantitativní části mé práce jsem vycházela z teorie Camerona a Quinna (2006) a využila jsem jimi vytvořenou sadu indikátorů OCAI (Cameron a Quinn 2006: 26-28). Má hypotéza, že ve firmě bude dominantní tržní typ kultury, se nepotvrdila. Výsledky sady indikátorů ukázaly, že se ve firmě mísí několik typů kultury, nejsilněji byl zastoupen hierarchický a klanový typ kultury. Kvantitativní sonda ukázala na jednu stranu individuální přístup vedení k zaměstnancům a na stranu druhou formalizovanou a strukturovanou formu prostředí, která podniku zajišťovala stabilitu. Analyzovaný podnik kladl důraz na flexibilitu, držela ho pohromadě loajalita a důvěra mezi vedením a zaměstnanci. Jako problematrická se ukázala oblast strategie, kde byl kladen příliš velký důraz na stabilitu a efektivní fungování. Výsledky OCAI sady indikátorů byly poté předloženy jednateli firmy k okomentování. Jednatel podniku připustil možnost budoucí změny, která by zlepšila možnosti v oblasti participace zaměstnanců a situace by se tak přiblížila ke stavu, který zaměstnanci preferovali. Jednalo by se o zvyšování kompetencí zaměstnanců, kteří by ve firmě působili nejdéle a odváděli svou práci kvalitně. Vedení také začalo uvažovat o zavedení nových pracovních pozic – například vedoucí administrativního oddělení.

V mé práci jsem pracovala také s teorií Edgara Scheina (2004), podle kterého jsou kvantitativní metodologie v diagnostice firemní kultury nepřesné, on sám upřednostňoval metody kvalitativní. Ve své práci jsem použila metodu polostrukturovaných rozhovorů a také jsem pro zaměstnance zrealizovala malý workshop, při kterém byla provedena SWOT analýza. Podnik se během svého vývoje hodnotově příliš nezměnil. Kvalitativní sonda potvrdila, že ve firmě byla a je nejdůležitější důvěra mezi vedením a zaměstnanci a její narušení

se ve firmě neodpouští. Důvěra ve firmě není neomezená, některé oblasti práce zaměstnanců, jako například spokojenost zákazníků, jsou kontrolovány. V dnešní době klade firma více důraz na profesionalitu a efektivitu práce, což je vyústění silné konkurence na trhu. Vedení podniku vidělo firemní hodnoty spíše ve vztahu k okolnímu prostředí, zaměstnanci více jako orientované vnitřně. Vztahy ve firmě se ukázaly jako bezproblémové a některými zaměstnanci byly hodnoceny dokonce jako nadstandardní. K zásadním konfliktům v podniku nedocházelo a četnost případných problémů se v souvislosti s méně direktivním stylem řízení během vývoje firmy ještě snížila.

Empirická sonda naznačila existenci dvou subkultur, které byly utvářeny technickým a administrativním oddělením. Každá subkultura vnímala firemní kulturu v určitých oblastech odlišně. Různé vnímání firemní kultury bylo dáno pracovní činností subkultur. K největším rozdílům docházelo v oblasti strategie, participace zaměstnanců v řízení podniku a v oblasti motivace. Subkultura tvořena pracovníci v administrativě pociťovala s nynějším stavem kultury ve firmě mnohem menší spokojenost než subkultura techniků. Tyto pracovníce demotivovalo nízké finanční ohodnocení a styl řízení ze strany vedení, který považovaly za příliš direktivní. Zaměstnankyně vnímaly kulturu podniku jako silně zaměřenou na výsledky práce a hlavním bodem jejich nespokojenosti se stávající situací byla nízká možnost participace v řízení firmy. Subkultura tvořena techniky byla s dosavadní podobou firemní kultury o poznání spokojenější. Jedním z důvodů byl odlišný styl řízení ze strany vedení, který dával technikům více prostoru k realizování svých nápadů a do jejich práce také na základě vysoké odbornosti činností vkládal více důvěry.

Další perspektivou, kterou jsem při interpretaci dat brala v potaz, byl vliv na efektivitu podniku, která byla zajišťována několika nástroji. Jedním z nich byly například každodenní porady, díky kterým byla organizována a koordinována práce techniků, kteří byli připravováni na situace, do kterých se mohli dostat, a ve kterých hrozil vznik pracovních konfliktů. Mezi další nástroje patřil informační systém znázorňující rozvrhy jednotlivých pracovníků, statistiky poskytnutých služeb či několikrát zmiňovaná flexibilita techniků, která v případě výpadku některého ze zaměstnanců, zajišťovala hladké fungování firmy.

Empirická sonda poskytla vhled do firemní kultury malého podniku se specifickým zaměřením. Uvědomuji si, že analýza provedena na tak malém vzorku není zobecnitelná, tedy ani existence vzniklých subkultur se zatím nedá generalizovat na další podobné podniky. Přínos mé práce vidím v tom, že tato sonda může být v budoucnu užitečná ve využití v komparativním výzkumu. Bylo by velmi zajímavé porovnat, jakým způsobem fungují větší firmy se stejným

zaměřením. Díky provedení komparativního výzkumu s velkými či malými firmami stejného zaměření by se také dala ověřit existence subkultur, kterou naznačily data mé empirické sondy. Další užitečnost mé práce vidím v reakci vedení firmy. Při předložení výsledků dotazníkového šetření získalo vedení zpětnou vazbu od zaměstnanců. Vedení zreflektovalo nynější stav firemní kultury a začalo uvažovat o případných změnách a zlepšení, což hodnotím jako velmi pozitivní.

6 ZDROJE

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico. 2001. ISBN 8085839458.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. 1996. ISBN 8085839091.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 8072267639.

CAKIRPALOGLU, Panajotis a Jan ŠMAHAJ. Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování. *E-psychologie*. 2015, 9 (4). ISSN 18028853.

CAMERON, Kim S. a Robert E. QUINN. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2006. ISBN 9780787982836.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024721491.

DOKTOROVÁ, Blanka. *Vybrané kapitoly z teorie organizace: skripta pro posl. pedag. fakulty Univ. Karlovy*. Praha: Karolinum, 1992. ISBN 8070666161.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694223.

- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073674823.
- JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073672690.
- JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 9788073676445.
- KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 8086429741.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.
- KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 8021415525.
- LUKÁŠOVÁ Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grad, 2010. ISBN 9788024729510.
- LUKÁŠOVÁ Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.
- MARSHALL, Gordon. *A dictionary of sociology*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 1998. ISBN 0192800817.
- MARTIN, John. *Organizational behaviour and management*. 3rd ed. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 1861529481.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 9788074080838.
- OUCHI, William G. *Theory Z: how american business can meet japanese challenge*. Rep. ed. New York: Avon Books, 1981. ISBN 9780380719440.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 8086119254.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0787975974.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.

SCHEIN, Edgar. So how can you assess your corporate culture. In *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*, 2006 s.614–633. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 0787984267.

SCHULTZ, Majken. *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. New York: W. de Gruyter, 1995. ISBN 9783110141375.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983, 28 (3). ISSN 19303815.

TILLY, Charles a Javier TREVIÑO. *George C. Homans: History, Theory and Method*. New York: Routledge, 2006. ISBN 9781594511912.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1. Model soupeřících hodnot	31
---	----

Seznam grafů

Graf 1. Nynější a preferovaný stav firemní kultury	41
Graf 2. Dominantní charakteristiky, nynější a preferovaný stav	42
Graf 3. Řízení zaměstnanců, nynější a preferovaný stav	43
Graf 4. Soudržnost firmy, nynější a preferovaný stav	44
Graf 5. Faktory strategie, nynější a preferovaný stav	45
Graf 6. Styl vedení, nynější a preferovaný stav	46
Graf 7. Kritéria úspěchu, nynější a preferovaný stav	47

8 PŘÍLOHY

Příloha A – Český překlad sady indikátorů OCAI

1. DOMINANTNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Ve firmě převládá osobní přístup. Firma funguje jako širší rodina. Zaměstnanci se sami podílejí na mnoha věcech.		
B	Firma je velmi dynamická a podnikavá. Zaměstnanci jsou ochotni riskovat a jsou průbojní.		
C	Firma se orientuje na výsledky a produktivitu. Hlavním úkolem je dokončení práce. Zaměstnanci se zaměřují na úspěchy a je mezi nimi konkurence.		
D	Firma je velmi kontrolovaným a strukturovaným místem. Formální procedury řídí práci zaměstnanců.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

2. STYL VEDENÍ FIRMY (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Šéf firmy má podobu mentora (vedení firmy předává své zkušenosti zaměstnancům), je „rodičovskou postavou“.		
B	Šéf firmy má podobu podnikatele, inovátora, často riskuje.		
C	Šéf firmy se zaměřuje na výsledky, své zaměstnance řídí tvrdě, jedná racionálně.		
D	Šéf firmy má podobu koordinátora, organizátora, snaží se o bezproblémovou výkonnost a efektivitu.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

3. ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	Styl řízení ve firmě se vyznačuje týmovou prací, konsensem (klade se důraz na shodu pracovníků) a participací (podílení se na řízení firmy).		
B	Styl řízení ve firmě se vyznačuje individuálním riskováním zaměstnanců, inovacemi, svobodou a jedinečností, klade se důraz na iniciativu jedince.		
C	Styl řízení ve firmě se vyznačuje důrazem na konkurenceschopnost, vysoké požadavky, úspěch, produktivitu a výkonnost.		
D	Styl řízení ve firmě se vyznačuje bezpečím zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce, shodou a předvídatelností chování zaměstnanců.		
	Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)		

4. FIREMNÍ „LEPIDLO“ (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFEROVÁNO
A	To, co drží firmu pohromadě, je loajalita a vzájemná důvěra. Závazek zaměstnance k firmě je vysoký. Pro firmu je typická týmová práce.		
B	To, co drží firmu pohromadě, je orientace na inovace a rozvoj. Je kladen důraz na to, aby byla firma na špici.		
C	To, co drží firmu pohromadě, je důraz na úspěch a splňování cílů. Agresivita a vítězství jsou ve firmě běžnými tématy.		
D	To, co drží firmu pohromadě, jsou formální pravidla a politika firmy. Udržení řádně fungujícího chodu firmy je důležité.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

5. FAKTORY STRATEGIE V ORGANIZACI (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Jejich důvěra, otevřenost a participace (podílení se na řízení firmy) je ve firmě hlavní.		
B	Firma klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových výzev. Oceňuje se zkoušení nových věcí a hledání příležitostí. Ve firmě panuje dynamické prostředí.		
C	Firma klade důraz na konkurenční akce a úspěchy. Dominantní je dobývání cílů a vítězství na trhu.		
D	Firma klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivita, kontrola a hladký průběh působení firmy. Zaměstnanci jasně vědí, co se od nich očekává.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

6. KRITÉRIA ÚSPĚCHU (rozdělte 100 bodů do každého sloupce)		NYNÍ	PREFERENCE
A	Firma definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, na základě týmové práce a prosperity zaměstnanců.		
B	Firma definuje úspěch na základě vlastnictví jedinečných nebo nejnovějších produktů (výrobků). Kritériem úspěchu je pro firmu inovace.		
C	Firma definuje úspěch na základě úspěšnosti na trhu a překonání konkurence. Klíčové je vedoucí postavení firmy mezi konkurencí na trhu a být na trhu jedničkou.		
D	Firma definuje úspěch na základě účinnosti. Rozhodující jsou spolehlivé dodávky, hladké plnění plánů a nízkonákladová výroba.		
Celkem (součet každého sloupce musí dát 100 b.)			

Příloha B – Scénář rozhovorů s techniky a zaměstnankyní v administrativě

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Na jaké postu pracujete?

Jaká je mise firmy? *Jaké je poslání firmy – co firma dělá (poskytování nějakých služeb, poskytovat svoje výrobky)*

Jaká je vize firmy? *Jaký je cíl firmy, jak by měla vypadat v budoucnu? (udržet se na trhu, konkurenceschopnost, zvyšovat obrat atd.)*

Jaká je strategie firmy, aby dosahovala svých cílů? *Co firmy dělá nebo o co se snaží, aby dosáhla těchto cílů? Např. udržení zákazníků atd.*

Jaké hodnoty ve firmě stavíte ve firmě nejvýše?

Změnily se nějak hodnoty během vývoje firmy? Firma nyní existuje na trhu 15 let, když se tedy zamyslete nad tím, které hodnoty byly uznávány teď a které v době Vašeho nástupu do firmy?

Jakým způsobem jste jako zaměstnanci ve firmě motivováni, aby firma fungovala efektivně a vy jste se v práci zlepšovali? *Nejen finančními odměnami, ale skrze náplň práce, participaci v řízení firmy, podílení se na rozhodování, získávání pravomocí, osobnostní a kariérní rozvoj*

Jak byste ohodnotil vztahy mezi zaměstnanci firmy? *Např. komunikace mezi technickým a administrativním oddělením, spolupráce atd.*

Kdybyste měl popsat vztah mezi zaměstnanci (Vámi) a vedením firmy – jak tyto vztahy vypadají a fungují (jsou spíš formální, neformální)? *Existuje několik aspektů, které kvalitu zaměstnaneckých vztahů ovlivňují.*

Jak je na tom firma s výskytem konfliktů? Vznikají ve firmě často?

Vzpomenete si na nějaké situace, kdy člen firmy nebyl přijat ostatními z důvodu nedodržování norem?

Jak funguje vertikální komunikace ve firmě (komunikace vedení-zaměstnanci)? Dostávají se informace od vedení ke všem zaměstnancům firmy? Jakým způsobem je to zajišťováno? *Např. porady, firemní newsletter, atd.*

Upustili jste od některých symbolů, které jste užívali v minulosti?

Jaké rituály a zvyky jsou ve firmě udržovány? *Rituály můžou souviset například s komunikací (rituály zdravení se v organizaci či rituály komunikace mezi pracovníky na určitých pozicích). Rituálem mohou být také pravidelně konané porady projevy, firemní dny a různé společenské události jako například pravidelné vánoční večírky atd. motivační rituály, ty mají za cíl povzbudit pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu (například vyhlašování nejlepšího zaměstnance)*

Jakým způsobem pomáháte novým zaměstnancům, aby pronikli do firemní kultury? *Jak vedení, tak i vy – jako kolektiv zaměstnanců*

Jak funguje firemní komunikace s okolím? Se zákazníky, dodavateli? Skrze jaké prostředky firma s okolím komunikuje? *Např. webové stránky, FB, newsletter atd.*

Je vám jasná Vaše pracovní role (popis pracovního místa, víte, jaké úkoly musíte v rámci své pozice plnit, jak se máte chovat a jakých výsledků máte dosáhnout) a náplň práce?

Orientuje se firma na budoucnost nebo na přítomnost?

Příloha C – Scénář rozhovorů s majoritní majitelkou a jednatelem firmy

Jak dlouho ve firmě pracujete?

Na jaké postu pracujete?

Jaká je mise firmy?

Jaká je vize firmy?

Jaká je strategie firmy, aby dosahovala svých cílů?

Jaké hodnoty podle Vás M.B. jako zakladatel firmy o podniku přinesl?

Jaké hodnoty ve firmě stavíte ve firmě nejvýše?

Jsou podle Vás tyto hodnoty ve firmě skutečně uznávány? *Např. podléhá pracovní činnost těmto hodnotám?*

Myslíte si, že jsou tyto hodnoty ve firmě sdílené mezi zaměstnanci?

Má firma etický kodex, kde jsou uvedeny zásadní hodnoty, jejichž uznávání očekává od zaměstnanců?

Změnily se nějak hodnoty během vývoje firmy? Firma nyní existuje na trhu 15 let, když se tedy zamyslíte nad tím, které hodnoty byly uznávány teď, a které například před deseti lety?

Pokud se změnilo, proč došlo ke změnám?

Z důvodu změny vedení?

Z důvodu přizpůsobení se trhu?

Z důvodu změny zaměstnanců?

Z jiných důvodů? Jakých?

Jsou pro Vás důležité také osobní hodnoty zaměstnanců?

Jakým způsobem jsou zaměstnanci ve firmě motivováni, aby firma fungovala efektivně a zaměstnanci se v práci zlepšovali? *Nejen finančními odměnami, ale skrze náplň práce, participaci v řízení firmy, podílení se na rozhodování, získávání pravomocí, osobnostní a kariérní rozvoj*

Jak fungovala motivace zaměstnanců dříve, existují nějaké nové motivátory, které jste k motivaci zaměstnanců dříve nepoužívali?

Jak vidíte jako ředitel firmy postoje zaměstnanců k práci, jejich oddanost k firmě a loajalitu?

Jak posilujete loajalitu a oddanost zaměstnance k firmě? *Zaměstnanci by měli vědět a znát politiku firmy a procedury zaměstnaneckých vztahů, jejich zapojování a participace do fungování organizace.*

Nemůžete asi úplně hodnotit vztahy mezi zaměstnanci, ale kdybyste měl popsat vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy – jak tyto vztahy vypadají a fungují, jsou spíš formální nebo neformální?

Jak tyto vztahy mezi vedením a zaměstnanci fungovaly dříve, změnilo se nějak během vývoje firmy? *Třeba z hlediska formálnosti/neformálnosti atd.*

Jaké jsou u vás v podniku ty nejdůležitější aspekty ve vztazích mezi vedením a zaměstnanci? *Existuje několik aspektů, které kvalitu zaměstnaneckých vztahů ovlivňují.*

Liší podoba vztahů mezi Vámi a zaměstnanci a mezi L.B./ Š.Ž. a zaměstnanci? Pokud ano, jak? *Co je obsahem komunikace, je více formální/neformální.*

Jak je na tom firma s výskytem konfliktů? Vznikají ve firmě často?

Jaká je nejčastější příčina konfliktů mezi zaměstnanci? *Objevují se spíše konflikty, které souvisí s prací nebo konflikty osobního charakteru?*

Jaká je nejčastější příčina konfliktů mezi zaměstnanci a vedením?

Jaké strategie při řešení konfliktů volíte?

Snažíte se nějakým způsobem předcházet výskytu konfliktů?

Ohodnotil/a byste zaměstnance jako integrovaný tým?

Vzpomenete si na nějaké situace, kdy zaměstnanec nebyl přijat ostatními z důvodu nedodržování norem?

Jazyk v organizaci determinuje míru formálnosti či neformálnosti vztahů. Používáte ve firmě při práci spíše formálně nebo neformální jazyk? *V malém podniku je důležitá právě také neformální komunikace.*

Jak funguje vertikální komunikace ve firmě (komunikace vedení-zaměstnanci)? Dostávají se informace od vedení ke všem zaměstnancům firmy? Jakým způsobem je to zajišťováno? *Např. porady, firemní newsletter, atd.* Jakým způsobem byl tento typ komunikace zajišťován dříve?

Jak funguje komunikace mezi jednotlivým odděleními? *(administrativní oddělení – technické oddělení – IT oddělení – vedení)*

Používáte nějaké specifické výrazy a slovní spojení, které označují nějaké firemní události a situace?

Jaké další symboly ve firmě uznáváte/máte? *Například rituály, oblečení členů, logo organizace, architektura organizace, technologie, produkty, auta a další.*

Upustili jste od některých symbolů, které jste užívali v minulosti?

Jaké zvyky jsou ve firmě stabilně udržovány?

Jak dlouho dané zvyky udržujete a existují nějaké, od kterých jste upustili? Nebo naopak – objevily se nějaké nové?

Jaké rituály jsou ve firmě udržovány? *Rituály můžou souviset například s komunikací (rituály zdravení se v organizaci či rituály komunikace mezi pracovníky na určitých pozicích). Rituálem mohou být také pravidelně konané porady projevy, firemní dny a různé společenské události jako například pravidelné vánoční večírky atd. motivační rituály, ty mají za cíl povzbudit pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu (například vyhlašování nejlepšího zaměstnance)*

Existovaly nějaké rituály, od kterých jste upustili? Nebo naopak – objevily se nějaké nové?

Jak funguje rozdělení práce mezi Vámi a L.B./Š.Ž.?

Jak funguje firemní komunikace s okolím? Se zákazníky, dodavateli? Skrze jaké prostředky firma s okolím komunikuje?

Máte nějaká pravidla pro komunikaci s okolím? Změnila se nějak během vývoje firmy?

Firma se interakci s okolím nevyhne, právě okolní prostředí podnik ovlivňuje. Jaké vlivy působí na podnik nejsilněji? Fyzické vlivy (*například lokalita organizace*), technologické vlivy (*zařízení a postupy, které skupina používá při své činnosti*)?

Jakým způsobem pomáháte novým zaměstnancům, aby pronikli do firemní kultury?

Je každému zaměstnanci jasná jeho pracovní role a náplň práce? Jakým způsobem to se při nástupu dozvídá?

Jak probíhá ve firmě personální výběr?

Jak by měl vypadat pro vaši firmu ideální pracovník?

Orientuje se firma na budoucnost nebo na přítomnost?