

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologický studií

Markéta Haratická

**Firemní kultura – od obecného pojetí ke
konkrétnímu případu**

Bakalářská práce

Praha 2011

Autor práce: **Markéta Haratická**

Vedoucí práce: **Doc. PhDr. Pavel Kuchař CSc.**

Rok obhajoby: **2011**

Bibliografický záznam

HARATICKÁ, Markéta. *Firemní kultura – od obecného pojetí ke konkrétnímu případu*. Praha, 2011. 56 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Abstrakt

Tato práce se věnuje problematice firemní kultury. První část se zabývá obecným pojetím firemní kultury, jejím vymezením, strukturou a vlivy, které na ni působí. Je zde zmíněn její pozitivní i negativní dopad na člověka. Na konci první části je popsáno několik vybraných typologií a rozdělení kultury. Autorka uvádí, ke kterému pojetí firemní kultury se osobně přiklání a ze kterých poznatků vychází při svém výzkumu. Samotnému výzkumu je pak věnována druhá část práce. Je zde popsán jeho průběh a výsledky, ke kterým autorka dospěla. Charakterizuje kulturu ve firmě a zjištěné informace strukturuje podle jednotlivých složek. Znázorňuje kulturu ve firmě i na základě jejího zařazení podle vybraných typologií. Cílem celé této práce je představit téma firemní kultury a poukázat na její praktický význam.

Abstract

This work is dedicated to corporate culture. The first part deals with the general concept of corporate culture, its definition, structure and influences, which it operates. There is mentioned the positive and negative effects on human being. At the end of the first section a few selected typologies and distribution of culture are described. The author states which concept of corporate culture she favors, and what knowledge her research stems from. The actual research is then devoted to the second part. There is described its process and results concluded by the author. The author characterizes the culture of the company and the obtained information is structured according to the individual components. She depicts the culture of company based also on its classification by selected typologies. The aim of this work is to introduce the topic of corporate culture and to show its practical significance.

Klíčová slova

firemní kultura, organizační kultura, podniková kultura, typologie firemní kultury

Keywords

corporate culture, organizational culture, company culture, corporate culture typology

Rozsah práce: 70 984 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.

V Praze dne ...

Markéta Haratická

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. PhDr. Pavlu Kuchařovi, CSc. za jeho pomoc a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Děkuji také firmě za umožnění výzkumu a všem respondentům, kteří se na něm podíleli.

<p style="text-align: center;">Institut sociologických studií Projekt bakalářské práce</p>
--

Markéta Haratická, 2.ročník

Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií,

Katedra sociologie a sociální antropologie

10.6. 2010

Projekt bakalářské práce

Předpokládaný název práce: Firemní kultura - od obecného pojetí ke konkrétnímu případu

Námět práce:

Dnes panuje v literatuře určitá shoda v tom, že kultura organizace může ovlivnit výkonnost firmy. A to jak pozitivně, tak i negativně. Je ale těžké stanovit, jak by měla vypadat vnitřní kultura, aby fungovala ve prospěch organizace. Je samozřejmé, že to, co v jedné firmě výborně funguje, nemusí fungovat v jiné. Změna v jedné firmě může zvýšit výkon zaměstnanců, v jiné ho naopak může snížit nebo bránit dosažení cílů firmy. Je to velmi individuální a závislé na konkrétních lidech, situaci a prostředí. Neexistuje nic takového jako jedna jediná ideální kultura, pouze existuje přiměřená nebo vhodná kultura. V teoretické části se tedy budu zabývat otázkou, co je to firemní kultura neboli kultura organizace, jaké jsou její složky a jaký má význam pro firmu. V praxi se poté zaměřím na zkoumání kultury v jedné konkrétní firmě.

Předpokládané metody zpracování:

V teoretické části se budu opírat především o literaturu. Firemní kulturu v dané organizaci se pokusím zmapovat pravděpodobně pomocí rozhovorů se zaměstnanci (nejlépe na různých úrovních firmy) a pozorování. Pokud to bude možné, pokusím se začlenit i analýzu patřičných dokumentů (etický kodex atd.)

Očekávané výsledky práce:

Jako výstup mé práce očekávám hlubší rozbor tématu firemní kultury s následnou praktickou ukázkou na konkrétním příkladu jedné firmy.

Struktura práce:

1. Úvod
2. Teoretické vymezení
3. Praxe
 - 3.1 Metodologie výzkumu
 - 3.2 Deskriptivní část
 - 3.3 Analytická část
4. Závěr

Orientační seznam literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E.; Nový, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
- Dědina, J.; Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Lukášová, R.; Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada.
- Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
- Štikar, J. a kol. (1996) *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Tyson, S., Jackson, T. (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada.

Konzultant: Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Obsah

ÚVOD	9
1. UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY	11
1.1. VYMEZENÍ FIREMNÍ KULTURY	11
1.2. DVA ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K FIREMNÍ KULTUŘE	12
1.3. VZNIK A VÝVOJ KULTURY	12
1.4. FIREMNÍ KULTURA VE SVĚTĚ A V ČESKÉ REPUBLICE	13
2. STRUKTURA A PRVKY FIREMNÍ KULTURY	14
2.1. STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY	14
2.2. PRVKY FIREMNÍ KULTURY	15
2.2.1. Základní předpoklady	15
2.2.2. Hodnoty	15
2.2.3. Normy	16
2.2.4. Postoje	17
2.2.5. Artefakty	17
2.2.5.1. Vyprávění, mýty a hrdinové	18
2.2.5.2. Zvyky, rituály a ceremoniály	19
2.2.5.3. Statusové symboly	20
3. CO OVLIVŇUJE FIREMNÍ KULTURU A JEJÍ PŮSOBNÍ NA NÁS	21
3.1. DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY	21
3.2. VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY	23
3.3. POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ DOPADY FIREMNÍ KULTURY	24
4. KLASIFIKACE FIREMNÍ KULTURY	26
4.1. TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	26
4.1.1. Silná a slabá kultura	26
4.1.2. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	27
4.1.3. Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho	27
4.2. KULTURA MEZINÁRODNÍ FIRMY	28
5. VÝZKUMNÁ ČÁST	30
5.1. ÚVODNÍ INFORMACE O ZKOUMANÉ FIRMĚ	30
5.2. PRŮBĚH VÝZKUMU	30
5.3. VÝSLEDKY VÝZKUMU	32
5.3.1. Struktura	32
5.3.1.1. Artefakty	32
5.3.1.2. Normy	33
5.3.1.3. Hodnoty	34
5.3.1.4. Základní předpoklady	36
5.3.2. Spokojenost ve firmě	37
5.4. TYPOLOGIE	39
5.4.1. Silná nebo slabá kultura	39
5.4.2. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho	40
5.4.3. Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho	40
5.4.4. Kultura mezinárodní firmy	40
ZÁVĚR	41
POUŽITÁ LITERATURA	43
SEZNAM PŘÍLOH	45
PŘÍLOHY	46

Úvod

Firemní kultura je frekventované slovní spojení, kterého si můžeme všimnout v mnoha publikacích nebo časopisech odborných i neoborných. Zmiňuje se především ve spojitosti s výkonem firmy a spokojeností zaměstnanců. Její význam je však větší, než by se mohlo zdát. Má vliv na téměř všechny procesy ve firmě, je proto vhodné vědět, co se pod tímto pojmem skrývá a jakou konkrétní podobu má tam, kde pracujeme.

Téma jsem si zvolila na základě vlastní zkušenosti. Pracovala jsem v několika naprosto odlišných firmách a osobně tak zjistila, jak vypadá „zdravá“ i „nezdravá“ forma podnikové kultury. Pokusila jsem se proto identifikovat kulturu jako osoba, která ve zkoumané firmě nepracuje, abych nebyla zatížena svými předchozími dojmy.

Cíl práce spočívá v popisu a analýze zmíněné firemní kultury na základě teoretického pozadí. Zabývám se otázkou, co je to firemní kultura a jak se projevuje navenek. Vycházím při tom z literatury a vlastního výzkumu. K tomu jsem využila kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat.

Text píše z pohledu první osoby, protože si myslím, že tak docílím větší čtivosti a srozumitelnosti. Jsem si vědoma toho, že práce tak může působit někdy méně odborným dojmem, ale i přesto jsem se rozhodla právě pro tuto možnost.

Tato práce je pomyslně rozdělena dvě části - na teoretickou a empirickou. První zmíněná část pojednává o firemní kultuře v obecné rovině. Slouží k vymezení teorie a pojetí, ze kterých následně vycházím. Podává přehled o tom, na kterých základech stavím svůj výzkum. Popisuji význam termínu „firemní kultura“, jak je chápán různými autory, a uvádím vlastní stanovisko k této problematice. Zabývám se dvojím pojetím kultury i otázkou jejího vzniku a vývoje. Na konci první kapitoly se krátce pozastavuji nad pronikáním pojmu do České republiky.

V další kapitole se dostávám více do hloubky. Řeším, jak vypadá struktura firemní kultury a ze kterých prvků se skládá. Dále pak věnuji pozornost vlivům, které na kulturu působí a v důsledku toho ji ovlivňují a formují. Zajímám se o to, jaký vliv může mít kultura firmy na nás. Zde zmiňuji především její pozitivní a negativní dopady. Na konci obecné části této práce popisuji několik vybraných typologií a rozdělení kultury a pozastavuji se také u tématu kultury mezinárodní firmy.

Ve druhé části bakalářské práce se zabývám průběhem a výsledky svého výzkumu. Vycházím přitom z poznatků uvedených v první části práce. Snažím se zmapovat firemní kulturu v celé její hloubce tak, že popisuji nejprve její viditelné projevy a pokouším se postupně dostat až k jejím základům. Definuji několik hypotéz, které následně testuji a nakonec se snažím firmu zařadit podle jednotlivých typologií z teoretické části práce.

1. Uvedení do problematiky

1.1. Vymezení firemní kultury

Najít nejvhodnější definici, která by tento pojem dokonale vystihla, není jednoduché. Tak jako u mnoha jiných pojmů z oblasti sociologie a příbuzných věd je vlastně na nás, které vysvětlení přijmeme za své. Dalo by se říci, že co autor, to jiná definice. Já se v následující části budu zabývat některými z nich.

Například Armstrong definuje podnikovou kulturu jako „...soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ [Armstrong 2007,257].

V psychologickém slovníku nalezneme podobnou definici, která pojímá podnikovou kulturu jako „...**soubor hodnot, norem a postojů společně ve firmě či organizaci sdílených, kt. vytváří nepsaná pravidla chování zaměstnanců firmy**“ [Hartl, Hartlová 2000, 282].

Barták vidí firemní kulturu jako „...**souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených) představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě**“ [Barták 2007, 121].

Šigut v této souvislosti hovoří o duchu podniku. Firemní kultura určuje vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání pracovníků ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život [Šigut 2004,9-10].

Jednoduchá a srozumitelná je definice, která pojímá kulturu jako „...**souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených danou organizací**“ [Dytrt et al. 2008, 15].

Osobně se nejvíce přikláním ke krátkému a jasnému vymezení firemní kultury jako způsobu „jak se věci u nás dělají“ [Lukášová, Nový et al. 2004, 20]. V literatuře se navíc můžeme setkat nejen s různými definicemi, ale i pojmy postihujícími tuto oblast – firemní kultura, organizační kultura, podniková kultura a další. Já je v této práci považuji za synonyma a libovolně je proto zaměňuji. V důsledku toho volně používám i pojmy firma, organizace a podnik.

1.2. Dva základní přístupy k firemní kultuře

V rámci organizační teorie se setkáváme se dvěma základními koncepty firemní kultury. Prvním z nich je interpretativní přístup, který vychází především z kulturní antropologie. V tomto pojetí je víceméně organizace kulturou. Kultura je něco, čím firma prostě a jednoduše je. Veškeré rysy organizace jsou považovány za prvky kultury, takže organizace je sdíleným systémem významů. Je souhrnem idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. Klíčovou roli zde hraje samozřejmě její interpretovaný význam [Lukášová, Nový et al. 2004, 20]. Záleží tedy na tom, jak si kulturu vykládají jednotliví lidé.

Druhý přístup se označuje jako objektivistický. Kultura je v tomto pojetí chápána jako určitý aspekt nebo subsystém, který organizace má. Je tak považována za objektivní entitu. Kultura ovlivňuje fungování a výkonnost organizace spolu s dalšími faktory. Protože je chápána jako objektivní aspekt, může být kultura také cílevědomě utvářena a měněna. V současné době je tento pohled na firemní kulturu upřednostňován [ibid., 20-21].

V tomto rozdělení se přikláním k druhé zmíněné možnosti. Domnívám se, že kulturu je možné cíleně utvářet a měnit. Podle této domněnky se také dále odvíjí obsah obecné i výzkumné části mé bakalářské práce.

1.3. Vznik a vývoj kultury

Vznik podnikové kultury začíná již samotným založením firmy. Základní rysy kultury tvoří sami zakladatelé prostřednictvím podnikatelského plánu a velký vliv mají samozřejmě již od samého počátku i zaměstnanci. Vnáší do nového prostředí své znalosti, zkušenosti, vize a ideály [Dytrt et al. 2008, 21].

Kultura se v organizaci vyvíjí a udržuje prostřednictvím učení. Základními principy, které v tomto procesu fungují, jsou redukce úzkosti a pozitivní posilování. Pracovníci jsou nuceni čelit nejrůznějším problémům, které nějakým způsobem musí řešit. Pokud se tento způsob ukáže jako funkční, opakují stejné chování i v budoucnu. Nastalé problémy již tedy nepřináší tolik úzkosti a stresu jako dříve [Lukášová, Nový et al. 2004, 37]. Firma si utváří svůj vlastní pracovní režim, vzniká její osobitý způsob, jak

řešit problémy a nečekané situace. Tento jedinečný styl se promítá a upevňuje v jednání zaměstnanců a postupně funguje téměř automaticky a nevědomě.

Pokud je kultura ve firmě ustálená a přínosná, snaha vedení je, aby noví zaměstnanci tuto kulturu přijali a přizpůsobili se jí. Pracovníci jsou tak socializováni v rámci adaptačního procesu. Může se ale také stát, že stávající kultura je z nějakého důvodu nevyhovující. V tom případě je třeba pečlivě provést diagnostiku firemní kultury, která rozebere příčiny současného stavu, a následně provést změnu kultury [Dytrt et al. 2008, 21]. Změna firemní kultury je velmi zajímavé a obsáhlé téma, avšak s výzkumem, který jsem provedla, příliš nesouvisí. Nebudu se jí zde proto více věnovat.

1.4. Firemní kultura ve světě a v České republice

Do popředí se dostává téma firemní kultury především v průběhu let osmdesátých, ačkoliv pozornost jí byla věnována i dříve. Důvodem byl především japonský ekonomický růst, který byl pro americký průmysl velkou výzvou. Vznikl tak zájem poznat a pochopit filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Další příčinou, která vedla ke zvýšenému zájmu o téma kultury organizace, byly publikace¹ zabývající se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem [Lukášová, Nový et al. 2004, 20].

Po roce 1989 dochází k začleňování zahraničních pojmů do managementu také u nás, ale jejich význam nebyl přesně vymezen a pojmenován. V této době se upřednostňovaly kvantitativní výsledky ekonomiky, které umožňovaly rychle získat přehled a rámcovou orientaci, jež je předpokladem soutěžení firem. Ke zvýšení společenského významu a hodnocení organizace stačila její velikost, kterou vyjadřoval počet pracovníků, a nárůst výkonu. Tento přístup samozřejmě opomíjel metody a prostředky, jak bylo výsledků dosaženo a jaký mají společenský přínos. K zásadnímu obratu dochází s prohlubováním globalizace a vstupem naší země do Evropské unie. Do popředí se dostávají například otázky etiky, celoživotního vzdělávání a komunikace [Dytrt et al. 2008, 7].

¹ Důležitou roli zde sehrála například kniha Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ z roku 1982, nebo kniha Deal a Kennedyho „Corporate Cultures“ z téhož roku. [Lukášová, Nový et al. 2004, 20]

2. Struktura a prvky firemní kultury

2.1. Struktura firemní kultury

Nejznámější uspořádání prvků do struktury představil Edgar Shein, jehož rozdělení v současné době patří bezesporu i mezi nejcitovanější. Tento dnes již klasický model rozlišuje tři roviny firemní kultury. Tyto roviny se od sebe liší tím, jak se projevují navenek a podle toho, nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné. První, nejvrchnější rovinu tvoří artefakty. Ty jsou nejsnáze pozorovatelné, avšak bez hlubší znalosti poměrně obtížně interpretovatelné. Pod artefakty se nachází vrstva hodnot a norem, které jsou částečně vědomé a ovlivnitelné. Nejhlubší rovinu tvoří základní předpoklady, které zahrnují nevědomé a pro zainteresované zcela samozřejmé názory a myšlenky. Tato vrstva je považována za jádro kultury, je velmi stabilní a odolná vůči změně [Lukášová, Nový et al. 2004, 26-27]. Podle tohoto přístupu budu postupovat i já ve svém výzkumu. Skrze nejvíce viditelné a poznatelné prvky kultury se budu snažit odhalit její hlubší vrstvy.

Brooks k této struktuře firemní kultury poznamenává, že je to poměrně statický pohled na dynamické uspořádání, který navíc podceňuje roli symbolů a historek [Brooks 2003, 221]. S touto kritikou plně souhlasím. Prvky kultury nejsou klidné a nehybné struktury, naopak se stále vyvíjejí, proměňují a vzájemně prolínají. Reflektují vlivy, které na kulturu působí, a jejich podoba se neustále přetváří. Na druhou stranu Sheinovo vymezení je samozřejmě hlavně ideálním typem, který zobrazuje strukturu jako model pro snadnější pochopení problematiky.

Další přístupy ke struktuře firemní organizace se od zmíněného pojetí příliš neliší, a proto je zde nebudu více rozvádět. Rozdíly jsou například v počtu rovin nebo zahrnutých prvcích kultury. Mezi autory panuje ale i značná shoda. Dochází například k závěru, že firemní kultura je multidimenzionální jev a prvky jsou strukturovány do několika rovin. Shodují se také v předpokladu, že artefakty jsou vnější, pozorovatelná vrstva, která je ovlivněna vnitřními rovinami [Lukášová, Nový et al. 2004, 30-32].

2.2. Prvky firemní kultury

Mezi prvky firemní kultury jsou zahrnovány základní jednotky, které představují hlavní stavební součástky kulturního systému firmy. Ačkoliv v literatuře nepanuje jednotná shoda v jejich vymezení, nejčastěji se mezi tyto prvky zahrnují základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty [Lukášová, Nový et al. 2004, 22]. Nyní se budu věnovat každé složce podnikové kultury zvlášť.

2.2.1. Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou velmi těžko definovatelné a poznatelné. Jsou to zafixované představy o fungování firmy, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Příkladem může být tvrzení, že lidem ve firmě se dá věřit. U člověka se vytváří automaticky a nevědomě, je proto obtížné je identifikovat [Lukášová, Nový et al. 2004, 23]. Bylo by však velkou chybou je opomíjet. Změna kultury se bohužel často zaměřuje pouze na výtvoř, například pokud chtějí manažeři prosadit nové hodnoty. Pokud se jim ale nepodaří změnit základní předpoklady, může vše mít pouze formální charakter [Bělohlávek, Košťan, Šuleř et al. 2006, 74]. Ke skutečné změně hodnot tedy nedojde.

2.2.2. Hodnoty

„Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být“ [Armstrong 2007, 260]. Záleží zde na tom, co je jedincem nebo skupinou považováno za důležité. Hodnoty vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivce nebo organizace. Ukazují, čemu je ve firmě přikládán význam, co si členové organizace myslí, že by se mělo dělat, co je důležité. Příkladem může být hodnota „být nejlepší“ nebo „vyvíjet nové, originální produkty“ [Lukášová, Nový et al. 2004, 23].

Čím více jsou tyto hodnoty ve firmě zakořeněny, tím větší mají vliv na chování zaměstnanců. Nezáleží ale na tom, zda byly nahlas vysloveny a popřípadě dokonce písemně deklarovány. Samozřejmě a mlčky předpokládané hodnoty mohou být vlivnější než okázale zastávané hodnoty, zvláště pokud se jedná spíše o idealistické představy a neodrážejí se v chování manažerů [Armstrong 2007, 260]. Nesoulad deklarováných a

skutečných hodnot může být způsoben nejen tím, že se pracovníci s hodnotami neztotožní. Nežřídky kdy se také stává, že předkládané hodnoty jsou výsledkem racionalizace nebo aspirací firmy² [Lukášová, Nový et al. 2004, 23].

Klíčové hodnoty firmy jsou často obsahem etického kodexu firmy a bývají předkládány pracovníkům organizace. Leckdy je také snaha zviditelnit hodnoty i navenek za účelem budování image firmy [ibid., 23]. Proto se často můžeme setkat například s rokem založení firmy, který symbolizuje její dlouholetou tradici. V reklamních upoutávkách se pak doslycháme o „*pocitivě vyrobených, kvalitních potravinách*“ nebo o „*zákaznících na prvním místě*“.

Nejčastěji jsou hodnoty vyjádřeny v oblastech výkonu, schopnosti a způsobilosti, konkurenceschopnosti, kvality, inovace a dalších oblastech. Realizují se prostřednictvím norem a artefaktů, ale odráží se samozřejmě i v dalších prvcích kultury organizace jako je například jazyk, rituály nebo historky a mýty [Armstrong 2007, 260].

2.2.3. Normy

Normami chování se rozumí nepsaná pravidla, která skupina přijala za své. Vyjadřují způsoby chování, které skupina jako celek akceptuje a hlavně vyžaduje. Týkají se například pracovních činností, komunikace nebo odívání [Lukášová, Nový et al. 2004, 24]. Armstrong hovoří výstižně o pravidlech hry a zdůrazňuje, že se nikdy nevyskytují v písemné podobě, protože to by se jednalo o zásady nebo procedury. Normy se tak předávají ústní formou nebo chováním. Vztahují se například ke stylu řízení, k otázkám etiky práce, postavení, výkonu nebo moci. Vyjadřují také míru očekávané loajality nebo formality [Armstrong 2007, 260-261].

Dodržování norem je ve skupině odměněno, jejich nedodržení se naopak trestá. Jedná se především o odměny a tresty v citové rovině. Ostatní tak mohou být k jedinci, který normy nedodržuje, chladní a odmítaví. Oproti tomu ten, kdo normy dodržuje, je odměněn přátelským a vstřícným chováním. Skupinové normy jsou pro organizaci velmi důležité, neboť vymezují, co je a není přípustné, a tím regulují každodenní jednání pracovníků. Vzniká tak stabilní a předvídatelné pracovní prostředí [Lukášová,

² V knize je uveden poměrně výstižný příklad, kdy firma zdůrazňuje jako hlavní hodnotu spokojenost zákazníka, ale na konci roku jsou vyžadovány a hodnoceny pouze finanční výsledky firmy. Skutečnou hodnotou je tedy zde dosažení zisku. [Lukášová, Nový et al. 2004, 23]

Nový et al. 2004, 24]. Takové prostředí je základem pro rychlý a bezproblémový výkon práce, usnadňuje komunikaci na pracovišti a napomáhá adaptaci nových pracovníků. Právě pomocí norem jsou těmto zaměstnancům předkládány hodnoty firmy.

2.2.4. Postoje

Tento pojem se váže k pocitům, které se týkají osoby, věci, události nebo problému. Postoje jsou výsledkem hodnocení a mohou být samozřejmě pozitivní i negativní. Objekt hodnocení se člověku může jevit jako dobrý či špatný, žádoucí či nežádoucí [Lukášová, Nový et al. 2004, 23]. Postoje se samozřejmě mohou postupem času měnit a vyvíjet, někdy dokonce až ke svému opaku. Otázkou ale je, proč nás postoje zajímají ve spojitosti s firemní kulturou.

Hlavním důvodem, proč se lidé zabývají postoji, je předpoklad, že predikují chování. Pokud známe postoje člověka, můžeme odhadovat, jak se asi v té které situaci zachová. Nefunguje to tak ovšem vždy. Obecně lze říci, že nejlépe můžeme předpovídat určité chování, pokud jsou postoje silné a konzistentní, pokud mají úzký vztah k předpokládanému chování a jedinec si je těchto postojů vědom [Atkinson et al. 2003, 620].

2.2.5. Artefakty

Artefakty neboli lidské výtvořiny jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace. Lidé je tak mohou slyšet, vidět nebo cítit [Armstrong 2007, 261].

Obvykle bývají rozděleny na dvě skupiny, na artefakty materiální a nemateriální povahy. K materiálním artefaktům se řadí například architektura budov a vybavení firem. Dále jsou zde zahrnuty produkty, které organizace vytváří, výroční zprávy, propagační brožury a další materiály.

V dnešní době se vzhledu a vybavení firmy věnuje opravdu velká pozornost. Spotřebitel je zaplaven velkým množstvím informací a vizuální image firmy mu usnadňuje orientaci. Firmy si jsou toho vědomy a zabývají se jak vnějším vzhledem, tak i vybavením svých budov. To je důležité především pro budování identity firmy. Jedinečný vzhled podniku jej odlišuje od jiných a umožňuje symbolizovat různé kvality. Mohou být symbolem například blahobytu nebo tradice a dlouhé historie.

Druhou skupinou jsou výtvořiny nemateriální povahy. Do této skupiny patří jazyk, jaký je ve firmě preferován, dále historky, mýty nebo firemní hrdinové a nedílnou součástí firemní kultury jsou také zvyky, rituály a ceremoniály. Někteří autoři do této skupiny řadí ještě symboly, mezi něž patří například logo firmy [Lukášová, Nový et al. 2004, 22-26].

K artefaktům bezesporu řadíme i jazyk, který se ve firmě používá. Řeč je považována dokonce za rozhodující nástroj zprostředkování norem a podnikové kultury. Důležitá je zvláště pro předávání různých historek a mýtů [Bedrnová, Nový et al. 1998, 485]. Jazyk, který se ve firmě používá, je významný pro vzájemné porozumění, protože odráží předpoklady a hodnoty zastávané ve firmě a míru formálnosti vztahů [Lukášová, Nový et al. 2004, 24]. Ústním podáním se ve firmě předávají nejrůznější historky a vyprávění, které jsou nedílnou součástí kultury podniku. Ačkoliv jejich pravdivost je mnohdy přinejmenším sporná, důležité je, že napomáhají k udržování a rozšiřování firemní kultury, zvláště pak mezi nové zaměstnance.

2.2.5.1. *Vyprávění, mýty a hrdinové*

Tyto složky kultury mohou mít větší vliv na formování a udržování firemní kultury, než by se mohlo na první pohled zdát. Různé příběhy a vyprávění slouží pro časový i místní přenos kultury. Jsou to příběhy o událostech, které měly pro firmu velký význam. Zajímavé také je, že se jedná o formu komunikace, která má mnohdy větší přesvědčovací sílu než jiné formy ovlivňování, neboť v sobě obsahují latentně morální hodnotu [Bedrnová, Nový et al. 1998, 485]. Pro ilustraci mohu jako příklad uvést historku ze svého dřívějšího zaměstnání, kde jistý zaměstnanec vrátil omylem získaný přeplatek mzdy a za odměnu dostal poukázky na zboží, které měly vyšší hodnotu, než byl onen přeplatek. Myslím si, že tento příběh v sobě skrývá hodnotu poctivosti, která je tak vštěpována zaměstnancům právě touto nepřímou a nenásilnou formou, tedy tím, že se příběh i dnes stále ve firmě vypráví.

Historky jsou navíc důležitým indikátorem kultury firmy. Díky snadné zapamatovatelnosti a emocionální přitažlivosti jsou pro pracovníky zároveň významným nástrojem předávání kultury. Interpretace jejich obsahu může být pro výzkumníky mnohdy obtížná, neboť jsou historky lidmi různě upravovány [Lukášová,

Nový et al. 2004, 24]. Každý si příběh „přibarví“ tak trochu po svém a nakonec může být vyprávění velmi vzdáleno počáteční verzi.

Mýty oproti tomu nemají racionální základ jako historky, jsou smyšlené. Vznikají proto, že pracovníci potřebují něčemu věřit. Jsou to vlastně způsoby uvažování, které objasňují žádoucí či nežádoucí chování ve firmě. Mohou to být například příběhy, které legitimují jednání vedoucích pracovníků³ [Lukášová, Nový et al. 2004, 24]. Mýty mají plnit některé důležité funkce. Umožňují například pracovníkovi vybrat správné jednání, pokud nastane určitá situace a zpravidla v sobě zahrnují i vysvětlení a zdůvodnění této skutečnosti [Bedrnová, Nový et al. 1998, 488].

Důležití pro firmu mohou být také tzv. hrdinové, jejichž funkce je především ztotožnit vyznávané hodnoty. Slouží jako model žádoucího chování, motivují zaměstnance a mohou být dokladem dosažitelnosti úspěchu pro každého. Dále mohou být symbolem organizace pro vnější svět a posilovat její jedinečnost. S hrdiny jsme se mohli setkat především na počátku osmdesátých let. V naší zemi je typickým představitelem hrdiny organizace například Tomáš Baťa [Lukášová, Nový et al. 2004, 25].

2.2.5.2. Zvyky, rituály a ceremoniály

Těmito pojmy označujeme ustálené vzorce chování, které se v organizaci udržují a předávají. Napomáhají k hladkému fungování a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí, slouží především k integraci organizace. Mezi zvyky řadíme například oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Patří sem také různé tradice spojené s odchodem do důchodu či povýšením, kde dokonce usnadňují změny společenské role a statusu zaměstnance [Lukášová, Nový et al. 2004, 24-25].

Rituály mají na určitém místě v určitém čase zcela konkrétní význam. Bývají značně formalizovány a opakovány [Bedrnová, Nový et al. 1998, 491]. Jsou se zvyky ve své podstatě totožné, ale rozdíl je v tom, že rituály mají navíc symbolickou hodnotu. Zabezpečují zavedený pořádek a mohou posilovat mocenskou strukturu firmy.

³ Například pokud je zdůrazňována hierarchie, moc a privilegia, bude příslušnou normou ta, která říká, že nejlepší mají řídit a že je nutné výkon patřičně odměnit. K tomu odpovídajícím mýtem pak bude tvrzení, že prosadit se mají ti nejlepší, že někteří se narodili pro řízení, většina pro to, aby byla vedena. [Bedrnová, Nový et al. 1998, 489]

Příkladem může být pozdrav, hlasování na poradě nebo způsob přijímání nového pracovníka [Lukášová, Nový et al. 2004, 25].

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události, které se konají při určitých příležitostech. Posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy organizace a oslavují firemní hrdiny. Mají silný emocionální náboj a u pracovníků posilují motivaci a identifikaci s organizací [Lukášová, Nový et al. 2004, 25]. Jedná se kupříkladu o oslavy založení podniku nebo oslavy nového roku [Bedrnová, Nový et al. 1998, 491]. Osobně si myslím, že do této skupiny bychom mohli zahrnout i veřejná ocenění zaměstnanců, seznamovací kurzy nebo v současné době velmi populární teambuildingové programy.

2.2.5.3. *Statusové symboly*

Zajímavé jsou také statusové symboly, o kterých pojednává ve své knize Bedrnová, Nový a kolektiv. Jedná se o symboly, které vyjadřují sociální postavení pracovníka. Do této skupiny patří označení některých pracovních funkcí, vizitky, vybavení kanceláře, služební automobil nebo finanční odměna spojená s pozicí. V této skupině můžeme najít i různé tituly, jako nejlepší pracovník firmy, které se udělují na firemních oslavách. Tyto symboly mají přínos v několika ohledech. Zvyšují motivaci, zviditelňují úspěchy firmy a na názorném příkladu ukazují výsledky splnění stanovená kritéria. Dávají také jasně najevo, s kým se jedná a předcházejí tak případným nedorozuměním a konfliktům [Bedrnová, Nový et al. 1998, 491-492].

3. Co ovlivňuje firemní kulturu a její působení na nás

3.1. Determinanty firemní kultury

Na tomto místě bych se chtěla pozastavit nad okolnostmi, které mají na kulturu organizace vliv. V zásadě je možné rozdělit tyto vlivy na dvě skupiny - na faktory vnitřní a vnější. Můžeme také provést dělení podle možnosti jejich ovlivnění. Je poměrně jasné, že do jisté míry můžeme ovlivnit faktory vnitřní, jako je podniková strategie, organizační struktura a jiné faktory spojené s managementem firmy. Oproti tomu okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky budeme ovlivňovat jen velmi obtížně [Šigut 2004, 15].

Aby bylo ale vymezení úplné, je vhodné poznamenat, co vše do těchto vlivů zahrnujeme. Mezi vnější faktory patří politický, ekonomický a sociální systém, legislativa, morální hodnoty, kultura společnosti, regionální vlivy, tržní pozice firmy a otázka ekologie. Mezi vnější faktory pak zahrnujeme firemní politiku, strategii firmy, způsob řízení, zájmy managementu, vlastníků a zaměstnanců a firemní legislativu [Barták 2007, 121].

Můžeme se setkat i s dalším dělením determinantů firemní kultury. Například na hmotné a nehmotné. Hmotné zahrnují majetek firmy a její vybavení, nehmotné zájmy vlastníků, managementu a pracovníků. Zdroje můžeme dělit i na minulé a současné. Do minulých počítáme historii firmy nebo dějiny národa, za současný faktor pak můžeme považovat například legislativu [Pfeifer, Umlaufová 1993, 29]. Vidíme tedy, že firmu do značné míry ovlivňuje minulost, její vznik a předchozí vývoj, důležité události nebo problémy, se kterými se musela potýkat. Postupně se tak formuje tradice a „dějiny“ firmy, utváří se osobitá firemní kultura.

Za základní zdroj organizační kultury je považován vliv národní kultury. Jedná se především o všeobecně uznávané hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Každá země má určité historické zatížení, které se promítá do kultury podniku a stejně tak se jednotlivé státy liší v otázce náboženství, role masmédií, mají různě uzpůsobené vzdělávání a politický systém. Tyto rozdíly se pak mohou v konkrétní podnikové kultuře odrážet například v tvorbě organizačních struktur, při utváření manažerských funkcí nebo ve stylu řízení a způsobu rozhodování v organizaci [Lukášová, Nový et al. 2004, 33-34]. Brooks k tomu dodává, že národní kultura pracovníků se může projevat v jejich chování a pohledu na určité fenomény [Brooks 2003, 240-241]. Lidé různého

původu mají jiné postoje, jiné hodnoty, jiné životní cíle. Snažím se tím upozornit na to, že do obrazu firemní kultury se promítá nejen „její“ národní zázemí a historie, ale i kulturní rozdíly zaměstnanců, kteří ve firmě pracují. Díky odlišné kultuře větší skupiny zaměstnanců se může dokonce stát, že vznikne alternativní kultura uvnitř firmy.

Abych se ale vrátila k vlivům, které na firemní kulturu působí, musím zmínit ještě podnikatelské a tržní prostředí, na které musí podnik patřičně reagovat a chovat se tak do jisté míry ve shodě s okolím. Téměř nezastupitelnou roli má pro formování a vznik firemní kultury zvláště v počátcích působení podniku sám zakladatel, neboť má jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Kolem zakladatele pak vzniká skupina, která jeho vize realizuje. S tím jsou spojeny nejrůznější problémy, které pokud jsou úspěšně překonány, dávají vzniknout konkrétnější formě kultury organizace. Vzniká tak první představa toho, jak se ve firmě věci dělají [Lukášová, Nový et al. 2004, 35].

Mezi zdroje firemní kultury bychom také měli bezpodmínečně zahrnout vliv profese, velikosti a délky existence organizace a konečně také vliv technologií. Vliv profese bývá zřetelný zvláště v heterogenních podnicích, kde vzniká mnoho subkultur. Můžeme tak pozorovat skupiny například účetních nebo informatiků. Preferují určité pracovní návyky, zvyky nebo rituály a často mají také svůj specifický jazyk. Na kulturu má také vliv velikost a délka existence organizace. Vývoj organizace je totiž spojen s určitými vývojovými fázemi a s tím souvisí i krize, které musí podnik překonat. Jinak bude vypadat firemní kultura u malého podniku a jinak u mezinárodní firmy. Stejně tak nebude stejná v době vzniku a po třiceti letech fungování. Nakonec je nutné ještě zmínit technologie, které organizace využívá. Například vybavenost výpočetní technikou se může výrazně odrazit ve firemní komunikaci [ibid., 35-37]. Abych ale nevynechala základní vliv, který působí na kulturu firmy, musím zmínit bezpochybně ještě charakter práce, který vychází z předmětu její činnosti. Je asi jasné, že firemní kultura vzdělávací agentury bude jiná než kultura pivovaru nebo třeba cestovní kanceláře.

3.2. Význam firemní kultury

Nedá se obecně říci, která kultura je dobrá a která špatná. Existuje pouze vhodná nebo pro firmu optimální kultura. Taková kultura pak má pozitivní vliv na fungování organizace. Kultury, které jsou vhodné pro jedno období nebo za určitých okolností, se mohou po čase projevit jako dysfunkční a je nutná změna. Nemůžeme dokonce ani říci, že by jedna kultura byla lepší než jiná. Neexistuje jednoduše žádná ideální kultura. Pro vytváření a řízení kultury tak nejsou ani nějaké univerzální předpisy, existují pouze určité postupy a návody, které mohou být užitečné [Armstrong 2007, 265]. Není tedy jednoduché docílit „té správné“ kultury, která bude firmě ku prospěchu. Přesto je výhodné kultuře věnovat pozornost a péči.

Pokud je kultura vhodně utvářena a řízena může mít pro podnik velký význam. Například pokud se ve velké míře shoduje se stanovenou strategií, může podnik dosáhnout větších výsledků. Nevhodná firemní kultura naopak bývá klíčovou bariérou při naplňování strategických cílů podniku [Dytrt et al. 2008, 33]. Otázka propojení kultury a výkonnosti firmy je jeden z nejčastějších důvodů, proč se organizace kulturou vůbec zabývá. Přiměřená firemní kultura ale nepřináší dobré výsledky jen v této oblasti, ale její kvalita se promítá i do mezilidských vztahů nebo spokojenosti pracovníků.

Kupříkladu Barták vyjmenovává hned několik oblastí, které firemní kultura ovlivňuje. Poznává, že její význam je nedocenitelný, neboť umožňuje a podporuje sladění zájmů zaměstnanců a firmy, usnadňuje identifikaci pracovníka s firmou, podporuje participaci a kooperaci, přispívá k seberealizaci a sebevzdělávání pracovníků. Podniková kultura mimo jiné zvyšuje aktivitu zaměstnanců, jejich odolnost vůči negativním vlivům a usnadňuje průběh firemních změn. Zaměstnanci jsou považováni za aktivní spoluúčastníky změnových procesů [Barták 2007, 122]. Osobně si myslím, že právě ohled na zaměstnance, jejich potřeby a přání, je pro vybudování dobrých vztahů klíčový. Pokud se zaměstnanci cítí jako participující jedinci na podnikovém dění, odrazí se to nejen na jejich spokojenosti s prací, ale v důsledku toho i na jejich výkonnosti.

O několik řádků výše jsem zmínila sladění zájmů zaměstnanců a firmy jako jeden z důležitých aspektů kultury. Šigut s tímto tvrzením souhlasí a poznamenává, že se jedná o jeden z podstatných vlivů kultury podniku. Firemní kultura umožňuje sladění přirozeně odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení. Dochází tak k překonání bariér, které vznikají takřka v každém podniku. Jedná se o bariéru

kompromisů mezi vedením a motivací řadových pracovníků nebo vzniká nedůvěra, kterou mají řadoví pracovníci k vedení a vlastníků podniku. Zajímavá je také další role firemní kultury, kterou autor zmiňuje, a to prostředek kontroly. Umožňuje totiž pracovníkům shodné vnímání a interpretaci důležitých či kritických momentů. Podnik postupně funguje víceméně bez přímých příkazů a neustálé kontroly ze strany vedení. Lidé totiž důležité principy sdílejí a jednají podle nich, často tak činí i automaticky [Šigut 2004, 71-74].

3.3. Pozitivní a negativní dopady firemní kultury

Termín firemní kultura se dnes objevuje v mnoha publikacích a dalo by se říci, že je to značně populární téma. Osobně mám však někdy dojem, že se na firemní kulturu pohlíží často jen z jedné strany. Je vyzdvihována jako základní stavební kámen úspěšných firem, jako pozitivní prvek přispívající k hladkému a bezproblémovému fungování podniku. Málokdo si však také uvědomuje, že má svá pro i proti, a proto bych se zde chvíli chtěla věnovat pozitivním i negativním vlivům firemní kultury.

Mallya ve své knize popisuje charakteristiky zdravé a nezdravé kultury. Zdravá kultura organizace se věnuje posilování svých hodnot, které jsou vytvořeny tak, aby byly v souladu s potřebami všech skupin. Důležité také je, že podle těchto hodnot organizace skutečně jedná. Často tak vznikají různá prohlášení, aby se na ně nezapomnělo. Vedení tráví hodně času komunikací a vybírá podle hodnot firmy dokonce i nové zaměstnance. Dochází pak k tomu, že hodnoty jsou obecně sdílené a hluboce zakořeněné. Dále jsou zaváděny nové strategie k dosažení vyšší výkonnosti a zaměstnanci jsou také podporováni k riskování a inovaci. Funguje zde viditelný odměňovací systém i tresty. Vedení se zajímá o blahobyt všech zainteresovaných skupin, tedy i zákazníků, akcionářů atd. [Mallya 2007, 159-160]. V tomto pojetí si mimo jiné můžeme všimnout, že firemní kultura neexistuje pouze uvnitř podniku, ale překračuje jeho hranice. Kupříkladu komunikace s potenciálními i stávajícími zákazníky je také odrazem kultury firmy a může dokonce napomoci firmě, aby se v konkurenčním prostředí trhu prosadila.

Oproti tomu organizace s nezdravou kulturou se projevují například velkým počtem subkultur. Je zde málo silných tradic, málo hodnot a norem, které by byly obecně sdíleny. Slabou stránkou je také soudržnost a loajalita pracovníků ke strategii a

vizi firmy, a tak dochází k tomu, že je firemní identita slabá. Je zde velký odpor ke změnám a averze vůči hledání lepších praktik mimo firmu [Mallya 2007, 160].

V souvislosti s firemní kulturou se mohou objevit i určité negativní jevy. Vznikají různé deformace nebo psychopatologické projevy. Vries-Millerova typologie uvádí, že se můžeme setkat s kulturami paranoidními, depresivními, schizoidními, nátlakovými nebo dramatickými. V první zmíněné převládá atmosféra nedůvěry, strachu a podezírání. V depresivní kultuře navíc panuje přesvědčení, že nic nemá cenu. U schizoidních kultur se střídá citový chlad s výbuchy hněvu či nadšení a hlavním rysem je zde kariérismus. V nátlakové kultuře se setkáváme s posedlostí řádem a organizovaností. Emoce jsou považovány za nevhodné, vše tu stojí na příkazech a plánování. Nakonec dramatická kultura je charakteristická obdivem k osobnosti ve vedení, která je idealizována a vyzdvižována. Struktury a řády jsou zde často zrušeny, pracovní metody jsou spontánní a intuitivní [Šnýdrová 9/2004, 8-9]. Z uvedeného výčtu můžeme vidět, že ne vždy přispívá kultura k hladkému chodu firmy. Našlo by se jistě i větší množství patologických či jinak nevhodných projevů firemní kultury.

Největším rizikem je, když se kultura změní v kult. Poznáme to tak, že ve firmě je kladen velký důraz na lojalitu a oddanost, potlačují se všechny odchylky od zavedeného postupu a dominují emoce nad myšlením. V takové organizaci je vyvoláván pocit viny u nepřizpůsobivých pracovníků prostřednictvím skupinového nátlaku. Všichni se musí povinně zapojovat do firemních akcí. Pracovníci jsou tak nuceni věnovat firmě i velkou část svého volného času. Nakonec se tak může stát, že jsou takřka izolováni od své rodiny a okolního světa. V delším časovém horizontu se vliv takové organizace projeví i na psychice pracovníků, zvláště pak u lidí s nízkou frustrační tolerancí, kteří jsou nervově labilní [Šnýdrová 9/2004, 9].

Příčinou těchto nežádoucích deformací je selhání managementu. Dochází k tomu tak, že manažeři nedůvěřují pracovníkům a přeceňují svou vlastní roli, nebo se orientují pouze na některé hodnoty a aspekty řízení. Autorka článku se také domnívá, že je jen otázkou času, kdy v takové organizaci vznikne psychický teror [ibid., 9].

S klady a zápory působení firemní kultury úzce souvisí i její rozdělení na silnou a slabou kulturu. Tomuto tématu se budu věnovat v následující kapitole, neboť si osobně myslím, že se jedná zároveň o základní dva typy, se kterými se můžeme v rámci klasifikace kultury setkat.

4. Klasifikace firemní kultury

4.1. Typologie firemní kultury

V literatuře se můžeme setkat s velkým počtem různých typologií firemní kultury. V následujícím textu se budu věnovat jen některým z nich. Výčet všech jednotlivých rozdělení by byl vyčerpávající a pro můj cíl bakalářské práce i zbytečný. Zmíním proto pouze základní rozdělení s přihlédnutím ke svému výzkumu. V druhé části práce jsem se totiž snažila podle dat z výzkumu zařadit firmu podle následujících rozdělení.

4.1.1. Silná a slabá kultura

Silná firemní kultura zřetelně ovlivňuje fungování organizace a má znatelný vliv na charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Silná kultura musí splňovat tři kritéria: jasnost, rozšířenost a zakotvenost. Pracovníkům musí být srozumitelné, co je od nich vyžadováno a co naopak není přípustné či jinak vhodné. Všichni musí být s prvky firemní kultury seznámeni a musí s nimi přicházet do kontaktu takřka neustále. Zaměstnanci se v důsledku toho mohou s hodnotami a normami podniku identifikovat. Kultura se tak stává skutečně zakotvenou, a když se stane nedílnou součástí každodenního jednání, stává se silnou. Je přitom nutné tuto kulturu udržet a dále posilovat. To je možné například společnými momenty pracovníků různých profesí a z různé úrovně v hierarchii podniku.

Silná firemní kultura má mnoho pozitiv, protože především činí podnik přehledným a pochopitelným. Vytváří podmínky pro přímou, jednoznačnou komunikaci a umožňuje rychlé rozhodování. Sociální systém je ve firmě s takovou kulturou stabilnější, implementace veškerých plánů a rozhodnutí plynulejší. Pracovníci jsou motivovanější, týmový duch silnější a kontrola není tolik nutná. V takové firmě je v důsledku silné kultury někdy dokonce i nízká fluktuace. Abychom ale nezapomněli na druhou stranu problému, musíme zmínit i negativa. Podnik se silnou kulturou může mít tendenci se uzavírat, fixovat se na tradiční postupy a vyhýbat se kritice a inovacím [Bedrnová, Nový et al. 1998, 472-475]. Silná firemní kultura nemusí být tedy ve svém důsledku pro firmu přínosná, ačkoliv toto spojení vzbuzuje právě takové zdání. Naopak může být pro firmu mnohdy i překážkou.

Slabá firemní kultura se oproti tomu vyznačuje jen malým množstvím společně sdílených předpokladů, hodnot a norem. Chování v organizaci je ovlivněno především osobními charakteristikami jednotlivých zaměstnanců [Lukášová, Nový et al. 2004, 32-33].

4.1.2. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

V tomto rozdělení se můžeme setkat se čtyřmi typy – s kulturou moci, rolí, úkolů a osob. V první zmíněné má hlavní slovo vedení v centru organizace. Je zde málo pravidel a byrokracie, zdůrazněna je naopak důvěra a komunikace. Pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků, způsob jejich dosažení není podstatný. Kultura je poměrně pružná, je tak schopná reagovat na potenciální hrozby. Oproti tomu ve firmách, kde jsou zdůrazněny hlavně role, jsou nejdůležitější pravidla, normy a logika. Síla organizace spočívá ve funkcích a specializacích pracovníků. Zaměstnancům jsou přiděleny role, podle kterých jsou hodnoceni, a výkon nad jejich rámec není ani očekáván. Další možností je kultura úkolů, u které jde v první řadě, jak je ostatně patrné již z názvu, o splnění úkolů či realizaci projektů. Pravomoc je spojena hlavně s odborností a úkolem managementu je sestavovat vhodné týmy, které úkoly splní. V současné době se jedná o velmi preferovaný typ. Poslední zmíněná kultura se zaměřuje na osoby. Žádný jedinec nemá dominantní postavení, vztahy jsou partnerské. Členové organizace jsou si víceméně rovni [Lukášová, Nový et al. 2004, 76-78]. Samozřejmě se vždy jedná pouze o ideální typy, se kterými se jen těžko setkáme v této formě i ve skutečnosti. Většinou se firma nachází někde na pomezí uvedených možností a můžeme pouze říci, že jeden z uvedených typů je jí bližší.

4.1.3. Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho

V této typologii autoři vytvořili rovněž čtyři skupiny, do kterých dělí firemní kultury. Jednotlivé skupiny utvořili podle míry rizikovosti a rychlosti zpětné vazby. V literatuře se můžeme setkat s různými názvy těchto skupin. Mně osobně nejvíce vyhovovalo rozdělení na tyto typy: „všechno nebo nic“, „chléb a hry“, „analytický projekt“ a „proces“. V první uvedené kultuře se setkáváme převážně s individualisty s vlastními idejemi. Očekává se temperamentní a mladistvé jednání, které se projevuje i ve značně neformální komunikaci. V první řadě jde v takové firmě o úspěch a kariéra je

rychlá, ačkoliv zaměstnanci zde většinou nejsou příliš dlouho [Bedrnová, Nový et al. 1998, 482-483].

V kultuře označované jako „chléb a hry“ je důraz kladen na přátelství a spolupráci. Často se zde komunikuje a kdo mlčí, je svým způsobem podezřelý. Vertikální hierarchie je upozaděna. Mnohdy se tu konají oslavy, předávají se vyznamenání a řeší soukromé záležitosti [ibid., 483]. Důležitou hodnotou je zaměření na potřeby zákazníka. Příkladem takové firmy může být řetězec rychlého občerstvení nebo podomní prodej kosmetiky [Lukášová, Nový et al. 2004, 80].

Dalo by se říci, že opakem je kultura „analytického projektu“. V té má hlavní slovo racionalita, analýza, korektní jednání a emoce se neprojeví, o soukromí se nehovoří. Kariéra se zde buduje velmi pozvolna a dlouhodobě [Bedrnová, Nový et al. 1998, 483]. S tímto typem se setkáváme u organizací, které silně ohrožuje potenciální neúspěch. Chyby se neprojeví hned, ale většinou po nějaké době s o to větší silou. Firmy se tomu snaží předejít opětovnou kontrolou a opakovaným prověřováním. Tento typ kultury je charakteristický například pro letecké společnosti nebo jaderný výzkumu [Pfeifer, Umlaufová 1993, 37].

Posledním typem je kultura „procesu“. Cíl zde není důležitý, pozornost se soustředí v první řadě na proces. Mocenská hierarchie, oblečení nebo výše příjmu mohou být hlavní aspekty, o které tu běží [Bedrnová, Nový et al. 1998, 483-484]. Pracovníci zde takřka nemají zpětnou vazbu, důraz se klade na technickou dokonalost, správný postup a přesnost. Tento typ firemní kultury je charakteristický pro státní správu, pojišťovny či banky [Lukášová, Nový et al. 2004, 81].

4.2. Kultura mezinárodní firmy

Protože ve výzkumu budu pracovat s firmou, která má zázemí v zahraničí, rozhodla jsem se zahrnout i toto téma. Zmíním zde rozdělení firemní kultury podle knihy „Psychologie a sociologie řízení“, neboť ho považuji za výstižné, a v části věnované výzkumu se pokusím firmu popsat i na základě tohoto hlediska.

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, na firemní kulturu působí mnoho různých vlivů. Jedním z nejvýraznějších je národní kultura. Ta je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivnit kulturu konkrétního podniku. U

mezinárodních společností mohou být mezi národní a podnikovou kulturou velké rozdíly. Nejproblematictější pak bývá otázka možnosti uplatnění a efektivního využití řídicích nástrojů, technik a metod v novém prostředí. Často se totiž toto prostředí velmi liší od místa původního vzniku. Z hlediska strategie formování firemní kultury a celkové podnikové strategie, je možné utvořit tři skupiny.

Prvním typem kultury, o kterém se můžeme dočíst, je polycentrická firemní kultura. V této firmě dochází k otevření prostoru pro působení národní kultury a utváří se specifické subkultury v každé jednotlivé zemi zvlášť. Dalo by se říci, že tak vznikají různé podnikové kultury pod jednou střešou. Dceřiná společnost se do značné míry osamostatňuje. Je však nutné vybudovat alespoň společnou podnikatelskou filozofii firmy. Musí se jednoduše shodnout v zásadních otázkách, aby byla udržena stabilita a jistota celého systému. Tato alternativa má své výhody především v oblasti komunikace, kreativity a rychlé reakce na změny v okolním prostředí.

Druhou možností, která předpokládá jednu a tutéž podnikovou kulturu ve všech firmách společnosti, je globální firemní kultura. Dceřiné podniky jsou součástí jediné, společné kultury vzniklé v původním prostředí mateřské firmy. Očekává se tedy dodržování jednotné strategie, jednotného rámce pro rozhodovací a řídicí procesy, jednotné filozofie. Důležité je, aby mateřská firma měla opravdu silnou kulturu, musí být jasná, zřetelná a jednoznačně identifikovatelná. Výhodou této kultury je především velmi funkční komunikační síť, nižší náklady na přizpůsobování se národní kultuře a standardizace hodnotových systémů a norem pracovníků. Jejich jednání je pak relativně shodné a stálé, tím pádem i snadno předvídatelné.

Posledním typem je geocentrická podniková kultura, která usiluje o vznik transnacionální firemní kultury. Jejím cílem jsou takové hodnotové systémy, které jsou společné pro všechny, případně pro většinu jejích členů. Je to jakýsi kompromis, který by měl vyhovovat všem. Od globální podnikové kultury se liší tím, že nevzniká v jedné zemi a nesnaží se násilně prosadit své hodnoty v jiné zemi. Jedná se o poměrně náročnou strategii, ale přesto je dnes značně na vzestupu⁴ [Bedrnová, Nový et al. 508-516].

⁴ Autoři knihy uvádí jako příklad s tímto typem kultury firmu Nestlé nebo Shell. [Bedrnová, Nový et al. 1998, 515]

5. Výzkumná část

V předchozích kapitolách jsem se snažila nastínit problematiku firemní kultury a ukázat, ke kterému pojetí se osobně přikláním a z jakých poznatků vycházím v následujícím výzkumu. Nyní se již budu věnovat samotnému výzkumu, ve kterém jsem se snažila rozpoznat a popsat kulturu v jedné firmě.

5.1. Úvodní informace o zkoumané firmě

Výzkum jsem provedla v textilní firmě na severu Čech. Jedná se o dceřinou společnost zahraniční firmy, která vyváží své výrobky do celého světa. Z nich dále vznikají produkty například v oblasti oděvnictví, sportu, nábytku, automobilového průmyslu nebo domácích spotřebičů. V podniku pracuje asi 230 zaměstnanců, z toho přibližně dvě třetiny ve výrobě. Firma si nepřála být v mé bakalářské práci jmenována, proto respektuji její přání a nebudu uvádět žádné konkrétní informace.

5.2. Průběh výzkumu

Původním způsobem sběru dat měly být polostrukturované rozhovory, ale po vzájemné domluvě ve firmě byly nakonec změněny na dotazníky s následnými krátkými rozhovory s několika zaměstnanci. Dotazníky obdrželi zaměstnanci spolu s obálkou, do které dotazník po vyplnění zalepili. Snahou bylo předejít předpokládané nedůvěře ze strany zaměstnanců. Byla jsem ve firmě cizí osobou, a proto jsem také na základě předběžného rozhovoru se dvěma zaměstnanci do úvodního slova dotazníku zařadila i zdůvodnění, proč potřebuji údaje o jejich osobě (viz. Příloha č. 1).

Dotazník jsem vytvářela na základě načtené literatury a s pomocí informací z obdobných výzkumů a snažila jsem se do nich alespoň částečně převést otázky z původního scénáře rozhovoru (viz. Příloha č. 2). Po několika úpravách jsem do firmy dodala 40 dotazníků a získala 37 vyplněných. Některé otázky v dotazníku byly otevřené, jejich cílem bylo získat počáteční vhled do kultury podniku. Většina otázek byla však uzavřená a tyto otázky jsem dále zpracovávala ve statistickém programu. Na konci dotazníku byly umístěny demografické charakteristiky a další údaje o respondentech. Snažila jsem se tak předejít případnému zkreslení způsobenému výrazně

nesouhlasícím procentuálním zastoupením podle jednotlivých charakteristik zaměstnanců.

Výběr zkoumaného vzorku lidí by se mohl s trochou shovívavosti označit za kvótní. Nedá se říci, že by každý respondent měl stejnou šanci dostat se do výběru, proto nemohu označit výběr za pravděpodobnostní. Zнала jsem pouze přibližné zastoupení jedinců ve firmě podle charakteristik jako je pohlaví, věk nebo vzdělání. Při výběru vhodných respondentů jsem usilovala především o variabilitu ohledně pracovního zařazení. Snažila jsem se získat respondenty z různých vrstev v rámci hierarchie firmy a z různých oddělení, abych pokud možno postihla všechny úrovně. Předpokládala jsem také, že jiný náhled na problematiku mohou mít noví pracovníci oproti lidem, kteří už pracují ve firmě například 10 let. Připojila jsem tedy i otázku o počtu let strávených ve firmě. Určujícími kvótami pro výběr respondentů bylo pohlaví, pracovní zařazení a počet let strávených ve firmě.

V následných rozhovorech jsem se doptávala na některé záležitosti související s otázkami v dotaznících a na otázky, které jsou obsaženy v původním scénáři rozhovoru (viz. Příloha č. 2). Mezi dotazovanými, kterých bylo nakonec celkem deset, byli lidé, kteří dotazník vyplňovali i lidé, kterým se do rukou nedostal. Respondenty pro rozhovor jsem vybrala účelově na základě svého úsudku a jejich účast byla stejně jako při vyplnění dotazníku dobrovolná.

Data získaná z dotazníků jsem zpracovávala pomocí programu SPSS a Excel. Diktafon byl shledán firmou jako nevhodný pro vybudování důvěry u zaměstnanců, a tak jsem poznatky z rozhovorů zapisovala pouze do poznámkového bloku. Výzkum tak nebyl kvalitativní, jak jsem původně předpokládala, jedná se spíše o kombinaci kvantitativního a kvalitativního přístupu.

5.3. Výsledky výzkumu

Z respondentů, kteří vyplnili dotazník, bylo 56 % mužů a 44 % žen. Nejvíce z nich (36 %) se nacházelo mezi 30 – 39 léty. 22 % dotazovaných se zařadilo do kategorie 40 – 49 let a stejné procento i do kategorie 50 – 59 let. 17 % respondentů spadá do skupiny osob, které nepřesáhli třicet let a zbylá 3 % zahrnují jedince ve věku přes 60 let. Ve zkoumaném vzorku nebyl nikdo pouze se základním vzděláním. 46 % dotazovaných jako nejvyšší ukončené vzdělání označilo středoškolské bez maturity, 37 % střední s maturitou a 17 % vysokoškolské nebo vyšší odborné.

5.3.1. Struktura

V následujícím textu se budu snažit postihnout všechny podstatné složky firemní kultury. Postupuji zde podle struktury vymezené Edgarem Sheinem, jak jsem ji popisovala na začátku druhé kapitoly této práce. Při svém výzkumu jsem postupovala od nejviditelnějších projevů kultury k její podstatě. Setkala jsem se nejprve se zjevnými artefakty firmy a pokoušela se postupně dobrat k hlubším aspektům.

5.3.1.1. Artefakty

Firma, ve které jsem provedla výzkum, na mne zapůsobila velmi dobrým prvním dojmem. Na moji žádost o provedení výzkumu přišla rychlá a vstřícná odpověď. Komunikace s personálním oddělením byla až nečekaně vřelá a bezproblémová. Po firmě jsem byla provedena a měla jsem možnost seznámit se s některými firemními dokumenty.

Mezi hmatatelné stránky organizace, kterými se prezentuje i vnějšímu světu, bychom mohli zahrnout především firemní logo. Setkáme se s ním na oblečení zaměstnanců, u expedičních štítků nebo v dokumentech. Mezi firemní barvy patří především červená a šedá. To jsou také barvy, které převládají v kancelářích. Při vstupu do podniku si také můžeme všimnout informace o počtu dní bez úrazu. Firma se okolnímu světu často prezentuje například pomocí sponzorských darů pro různé plesy a jiné události.

Jazyk je zde neformální a za dobu svého výzkumu jsem nezpozorovala žádné zvláštnosti oproti běžné řeči. Vzhledem ke krátké době výzkumu to však neznamená, že se zde žádná specifika v komunikaci nevyskytují. Stejně tak jsem nezaznamenala žádné vyprávění nebo mýtus, který by byl předáván mezi zaměstnanci.

Při příležitosti přijetí zaměstnance, jeho povýšení, nebo odchod do důchodu se žádné rituály ve firmě nekonají. V rámci školení je pracovník pouze klasicky seznámen s chodem firmy. Pokud některý zaměstnanec slaví svátek nebo narozeniny, bývá zvykem, že nakoupí malé občerstvení pro ostatní. Ostatní mu blahopřejí, případně předají malé dárky a v některých odděleních je zvykem, že dárek dává i mistr zaměstnancům ze své pracovní skupiny.

Jednou ročně se koná vánoční večírek. Na tuto firemní oslavu jsou zváni zaměstnanci od mistrů a THP až po vedení, pozvání se tedy netýká výrobních dělníků. Společné firemní akce, kterých by se účastnili všichni zaměstnanci, tu neexistují.

Mezi statusové symboly v této firmě bych zahrнула především vybavení kanceláří. Prostory mají klasické technické vybavení, které bychom zde očekávali. Nábytek i doplňky jsou v barvách firmy. Ve výrobě pak podle mého mínění přebírá tuto funkci oděv. Oblečení se liší nejen podle oddělení výroby, ale i podle postavení zaměstnance. Mistři tak mají jiné oblečení než ostatní pracovníci. Podobně jsou odlišeni i noví zaměstnanci ve zkušební době. Barevným rozlišením oblečení je usnadněna orientace v pracovním prostředí. Všichni vědí, s kým právě mluví, na koho se obrátit. Eliminují se tím i případné konflikty a nedorozumění na pracovišti.

5.3.1.2. Hodnoty

Zaměření na práci nebo na zaměstnance?

Jak bylo řečeno již několikrát, hodnoty jsou nedílnou součástí firemní kultury. Ve svém výzkumu jsem se k nim snažila dobrat hned několika způsoby. V první řadě pomocí otázky číslo 10 a 11. Respondenti zde měli uvádět, které hodnoty považují za skutečně vžitě v jejich firmě. Cílem bylo posoudit, jestli se hodnoty orientují spíše na pracovníky a vztahy mezi nimi nebo na práci, její kvalitu a potřeby zákazníka. K tomu jsem zvolila nakonec celkem pět hodnot. Orientaci na pracovníky jsem se snažila zjistit pomocí otázky na „dobré mezilidské vztahy“, „vzájemnou úctu“ a „týmového ducha“. Zaměření na práci měla indikovat „vysoká kvalita práce“ a „orientace na zákazníka“.

Mojí hypotézou bylo, že vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, bude se orientovat především na práci.

Tato hypotéza se mi potvrdila (viz. Příloha č. 3). Nejvíce respondentů se přiklonilo k odpovědi „ano“ u hodnoty „vysoká kvalita práce“ a „orientace na zákazníka“. Nicméně i ostatní hodnoty se ukázaly jako poměrně vhodné pro charakterizování firmy. Nejméně vžitou hodnotou se ukázal „týmový duch“.

Tyto výsledky jsem poté porovnala s informacemi uvedenými v manuálu pro nového zaměstnance. V něm je zdůrazněna zvláštní péče o potřeby zákazníků. Zdá se tedy, že tato hodnota je nejen deklarována, ale také skutečně realizována a přijímána. Dalšími důležitými hodnotami, o kterých se můžeme dočíst, jsou: technická inovace, zaměření na plánování a řízení, sledování a zlepšení podnikatelských procesů. K tomuto bodu se vtahuje především program na zvýšení efektivity, který ve firmě probíhá. Zdá se tedy, že i tato hodnota je skutečně přijímána. Nakonec je jako jeden z cílů firmy uvedena motivace a posílení lidských zdrojů. Toho se snaží firma dosáhnout například pomocí pravidelného zvyšování platu a odměnami „za věrnost“.

Dotazovaní měli také možnost připsat vlastní hodnoty, které je napadají ve spojitosti s jejich prací. Tato otázka se ukázala jako zbytečná, neboť 35 respondentů z 37 nevedlo nic, nebo pouze poznamenalo, že je žádná další hodnota nenapadá. To může sice znamenat, že jsem postihla všechny důležité hodnoty, ale spíše bych se přikláníla k možnosti, že vyjádřit hodnoty firmy, kde jedinec pracuje, je pro respondenty poměrně obtížné, zvláště pak do dotazníku.

5.3.1.3. Normy

Formální nebo neformální prostředí?

V dalším kroku jsem se zaměřila na formálnost prostředí firmy. Chtěla jsem zjistit, jestli je upřednostňováno spíše formální nebo neformální prostředí. Došla jsem k závěru, že ve firmě obecně převažuje neformální jednání před formálním. Se zaměstnanci vedení a jednotlivá oddělení komunikují především formou e-mailu. Tato metoda předávání informací má svá úskalí, neboť člověk nemůže sledovat neverbální signály, které doprovází verbální komunikaci a dotváří sdělení. Neumožňuje také okamžitou interakci obou komunikujících osob. Na druhou stranu má ale i spoustu

výhod. Komunikující jedinci nemusí být ve stejném prostoru a informace mohou být předávány v různém čase a je možnost se k nim zpětně vrátit [DeVito 2008, 40-41].

Komunikace však není bezproblémová, jak by se třeba kvůli upřednostňování neformálního jednání mohlo zdát. Přibližně polovina dotazovaných si myslí, že komunikace ve firmě není srozumitelná pro všechny (viz. Příloha č. 4). Snažila jsem se tedy v následných rozhovorech dopátrat, kde je problém.

Ve firmě se jednou až dvakrát do roka koná porada zaměstnanců s vedením včetně ředitele firmy, kde jsou zaměstnanci seznámeni s dalším vývojem v následujícím roce. Všichni tu mají možnost vznést případné dotazy. Přesto byla komunikace mezi zaměstnanci a vedením několikrát uvedena jako nevyhovující. Důvodem může být nedostatečná informovanost pracovníků, malá snaha vyslyšet názory a požadavky podřízených nebo zkreslení, ke kterému dochází při předávání informací. Janda například ve své knize o vnitrofiremní komunikaci popisuje, že s každým organizačním stupněm dochází ke zredukování informace o polovinu [Janda 2004, 45].

Ve firmě už přibližně rok existuje i schránka na nápady, připomínky a stížnosti, ale její existence se prozatím neosvědčila. Možná je to tím, že zaměstnanci nemají problém s komunikací z očí do očí a schránka je především prostředek zaručující anonymitu. Umožňuje dotyčnému se kupříkladu bez obav z potrestání vyjádřit k fungování podniku. Osobně bych ale její funkci zachovala i nadále, neboť může napomáhat komunikaci ve vzestupné linii. Jak popisuje Koubek, pro firmu je důležité, aby komunikace reálně fungovala v obou směrech. Utajování informací ze strany vedení má za následek fámy a nepřesné zprávy. Stejně tak je ale nebezpečné, když pracovníci nemají možnost se vyjádřit a nikdo jejich názory nerespektuje. [Koubek 2009, 339]

Více jak dvě třetiny dotázaných uvedlo, že ve firmě často vznikají nejasnosti a „drby“ (viz. Příloha č. 5). Na tento problém jsem narazila i v několika dotaznících v rámci třetí otázky (*Co by se zde mělo změnit?*). Komunikace je zde zmíněna jako problémová hned z několika hledisek. Někteří respondenti vidí značné rezervy v komunikaci s vedením, jiní mezi kolegy a jsou zde zmíněny i nedostatky ve vztahu s mateřskou firmou.

Oblečení je ve firmě především neformální. Zaměstnanci pracující v kancelářích nemají žádný předepsaný způsob oblékání. Pracovníci ve výrobě musí vzhledem k obsahu práce používat pracovní oděv a obuv.

V otázkách, které se snažily postihnout mimopracovní setkávání zaměstnanců, se ukázal drobný rozkol, neboť někteří pracovníci uváděli, že se ve firmě nic takového nekoná, jiní se přikláněli k opaku. Po následném rozhovoru jsem zjistila, že společné aktivity organizované firmou podnikají zaměstnanci pouze z některých oddělení. Pravidelně se pro ně koná například vánoční večírek. Pracovníci se zde v různých skupinách setkávají i neformálně, například při posezení v restauraci atp. Jedná se podle mého názoru o uskupení, která vznikají takřka v každé firmě a nemají s jejím fungováním téměř nic společného. Dále jsem je proto nezkoumala.

5.3.1.4. Základní předpoklady

Definovat nějaké základní předpoklady, které jsou ve firmě sdíleny, pro mne bylo nesmírně těžké. Dalo by se říci, že takřka nemožné, protože jen z dotazníků a rozhovorů se k nim přímo dobrat víceméně ani nedá. Ve firmě jsem se nepohybovala ani delší dobu, která by mi identifikaci usnadnila. Vycházím proto především z osobních dojmů, jak na mne celý pracovní koloběh působí, jak se zaměstnanci vyjadřovali k jednotlivým otázkám i mimo ně. Na tomto základě jsem formulovala tři předpoklady:

Se všemi se dá nějak domluvit.

Zaměstnancům nedělá problém komunikovat mezi sebou navzájem ani s vedením. Chovají se vstřícně a otevřeně. S problémy chodí za přímými nadřízenými, ale mají možnost obrátit se třeba na samotného ředitele. Vzhledem k tomu, že byl dlouhodobým zaměstnancem firmy, mají k němu mnozí velkou důvěru, tykají mu a nemají problém s ním otevřeně mluvit.

Řád a pořádek zjednodušuje a urychluje práci.

Ve firmě je tento předpoklad zesílený zvláště po zavedení programu na zvýšení efektivity všech procesů. Tento program neustálého zlepšování organizovaný externí zahraniční firmou zde probíhá už dva roky a jeho zásah do oblasti pořádku se ukázal jako velmi přínosný. Tento předpoklad se odráží hlavně v normách, které jsou předávány především prostřednictvím jednání.

Změna je život.

Tento poslední výrok symbolizuje ve firmě sdílený předpoklad, že všichni musí být ochotni a schopni přizpůsobovat se častým změnám. Potřeby práce se často mění v závislosti na požadavcích mateřské firmy, a proto jsou na zaměstnance kladeny poměrně vysoké nároky na přizpůsobení se změnám. Týká se to jak vedení, které musí vše naplánovat, tak i pracovníků ve výrobě, kteří musí měnit směny nebo jejich náplň. Zaměstnanci musí podle změněných požadavků opravdu rychle jednat.

5.3.2. Spokojenost ve firmě

V dotazníku jsem se zajímala také o to, jak jsou zaměstnanci v práci spokojení a jestli by zaměstnavatele doporučili i ostatním. Výsledky pro mne byly velmi zajímavé. Převážná většina zaměstnanců je se svou prací spokojena. V grafu můžeme vidět, že pouze 13 % respondentů uvádí, že jsou v práci nespokojení (viz. Příloha č. 6). 59 % dotázaných by doporučilo firmu jako dobrého zaměstnavatele (viz. Příloha č. 7), ale pouze 16 % dotázaných by chtělo, aby zde pracovaly i jejich děti (viz. Příloha č. 8).

V rozhovorech jsem identifikovala jeden opakující se hlavní důvod, proč jsou někteří proti takovému zaměstnání vlastních dětí. Jsou to aspirace rodičů, kteří předpokládají a chtějí, aby se jejich děti „měly lépe“. Doufají proto v zaměstnání, kde budou děti vydělávat více peněz a případně budovat kariéru.

V oblasti spokojenosti jsem měla definované čtyři hypotézy. Hypotézy jsem testovala v programu SPSS a protože se jedná o ordinální proměnné, použila jsem Spearmannův pořadový koeficient, který mi ukázal sílu vztahu mezi znaky. Samozřejmě si ale uvědomuji omezenost statistického testování při tak malém počtu

respondentů. Testování slouží spíše jako ukázka vztahů, které jsem identifikovala na základě dotazníků i rozhovorů. Formulovala jsem si tedy tyto hypotézy:

Kdo je v práci spokojený, doporučuje firmu jako dobrého zaměstnavatele.

Vztah mezi spokojeností v práci a doporučením zaměstnavatele se opravdu prokázal. Spearmanův koeficient se rovnal 0,536. Můžeme tedy hovořit o pozitivní závislosti. Čím více jsou lidé v práci spokojeni, tím spíše firmu doporučí jako dobrého zaměstnavatele (viz. Příloha č. 9).

Kdo je v práci spokojený, chce, aby ve firmě potenciálně pracovaly i jeho/její děti.

Tuto hypotézu také nemohu zamítnout, neboť korelační koeficient 0,383 také ukazuje na pozitivní závislost. Ačkoliv je zde vztah o něco slabší než v předchozím případě. Dalo by se tedy říci, že čím více jsou lidé v práci spokojeni, tím větší je pravděpodobnost, že nebudou proti možnosti práce jejich dětí ve stejné firmě (viz Příloha č. 10). Toto téma bylo zmíněno i v rámci osobních rozhovorů a došla jsem v nich ke stejnému závěru.

Respondenti, kteří by firmu doporučili jako dobrého zaměstnavatele, se přiklání k tomu, aby jejich děti pracovaly ve firmě také.

Dále jsem předpokládala, že bude závislost mezi odpovědí na otázku o „práci dětí“ a „doporučení firmy“. Zde se projevila nejsilnější závislost. Pokud zaměstnanec kladně odpoví na první otázku, pravděpodobně tomu tak bude i u druhé otázky a naopak (viz Příloha č. 11).

Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle, jsou spokojenější než zaměstnanci, kteří jsou zde kratší dobu.

Pro testování této hypotézy jsem si z kardinální proměnné o počtu let strávených ve firmě vytvořila ordinální proměnnou tak, že jsem si respondenty rozdělila do dvou kategorií, a závislost se opět prokázala (viz. Příloha č. 12).

V první skupině se nalézali respondenti, kteří ve firmě pracují jeden rok až devět let, v druhé zaměstnanci s deseti a více odpracovanými léty. Můžeme tedy říci, že spokojenost souvisí i s počtem odpracovaných let ve firmě. (viz. Příloha č. 13)

5.4. Typologie

V závěru svého zkoumání jsem se firmu rozhodla popsat pomocí typologií, o kterých jsem pojednávala v obecné části této práce, konkrétně ve čtvrté kapitole. I když je každá firemní kultura naprosto specifická a unikátní, typologie nám mohou usnadnit její pochopení.

5.4.1. Silná nebo slabá kultura

Osobně se domnívám, že v tomto dělení je firma, ve které jsem prováděla výzkum, někde na pomezí. Podle mého názoru se nejedná o silnou podnikovou kulturu, neboť deklarované hodnoty se podle mě příliš nepromítají do každodenního jednání pracovníků. Hodnoty firmy jsou sice zdůrazňovány v rámci firemních materiálů, ale nejsou například posilovány společnými akcemi pracovníků různých profesí a z různé úrovně v hierarchii podniku. V dotaznících se projeví především hodnoty orientované na výkon práce. Hodnoty týkající se vztahů na pracovišti, které by byly žádoucí, se zatím nezdaří jako vžití. Nedá se však ani říci, že by zde firemní kultura byla slabá. Zaměstnanci dokonce několikrát uvedli žádoucí firemní hodnoty v rámci otevřených otázek (*čím se firma odlišuje od jiných, co se jim zde líbí*). Firma ovšem existuje poměrně krátce a silná firemní kultura potřebuje na zformování povětšinou delší časové období. A tak ačkoliv jsem zde pozorovala poměrně malé množství společně sdílených předpokladů, hodnot a norem, zdá se, že je to především otázka času. V současné době jsou pracovníci motivováni různými benefity, možnostmi kariérního růstu a rozvojem školení. Ve firmě je také zaveden nový program na zvýšení efektivity práce. Jeho oblast využití se přitom neustále zvětšuje a je tedy pravděpodobné, že kultura zde bude postupně sílit.

5.4.2. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Podle tohoto rozdělení se domnívám, že se firma nejvíce blíží kultuře rolí. Zaměstnanci mají své role, podle kterých se mají chovat, a výkon nad jejich rámec není očekáván. Nepředpokládá se, že zaměstnanci budou předkládat své kreativní nápady a návrhy inovací, ačkoliv samozřejmě tu možnost mají. Hierarchie je zde jasně vymezena a dalo by se říci, že má tvar pyramidy se širokou základnou. Organizační struktura je plochá. To vše nasvědčuje tomu, že se jedná právě o tento typ firemní kultury.

5.4.3. Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho

Zařadit firmu na základě této typologie bylo pro mne nejobtížnější. Kulturu této firmy nelze jednoznačně vymezit podle nabízených typů. Nejvíce se zřejmě přibližuje skupině s názvem „analytický projekt“. Rozhodování o práci probíhá na základě racionálních úvah a analýz. Kariéra pracovníků je velmi pozvolná. Organizace se soustředí na své úkoly, které má plnit, a hierarchie je ve firmě jasně vymezena. Jelikož se vše řídí právě na základě racionálních rozhodnutí, rozhodla jsem se firmu zařadit k tomuto typu.

5.4.4. Kultura mezinárodní firmy

Mateřská společnost firmu v mnoha ohledech ovlivňuje. Je zdrojem základních předpokladů a hodnot, které jsou dokonce i formálně vyjádřeny v dokumentech, které mají firmy společné. Pro vykonávání vedoucích funkcí může být také jedním z požadavků znalost jazyka, který se užívá v mateřské společnosti. Firma si však uvědomuje specifika odlišného prostředí a patřičně se mu přizpůsobuje.

„Jsme multikulturní organizací, která respektuje odlišné kultury ze všech míst, kde podnikáme (Manuál nového zaměstnance).“

Firma vybírá zaměstnance (včetně vedení) z naší země a ve firmě se hovoří česky. Na základě těchto argumentů jsem usoudila, že nejvhodnější bude zařadit firmu k polycentrické podnikové kultuře.

Závěr

V této práci jsem se snažila přiblížit současný pohled na oblast firemní kultury a tyto poznatky aplikovat v praxi. V jedné severočeské firmě jsem poté provedla výzkum, který měl za cíl identifikovat kulturu organizace. Pochopení jejího stavu a dynamiky je totiž důležité pro chod celé firmy. Diagnostika firemní kultury je také nedílnou součástí firemní změny.

Teoretické poznatky jsem se snažila třídit a jednoduše strukturovat. Usilovala jsem zejména o to, aby byl text přehledný a srozumitelný. Uvědomuji si, že jsem velké množství informací o tomto tématu opomenula, cílem však bylo soustředit se pouze na ty aspekty, které souvisí se zmíněným výzkumem. Kapitoly, které se k praktické části práce přímo nevztahovaly, slouží především pro dokreslení problematiky. Teorii jsem sice značně zredukovala, ale stále jsem usilovala o pokud možno ucelený pohled na firemní kulturu.

Ve výzkumu jsem se pokusila poznat a zmapovat kulturu firmy a k tomu jsem využila poznatky získané pomocí dotazníků a rozhovorů. Tento cíl, jak se ukázalo, není právě jednoduchý. Zvláště když se jedná o rozpoznání věcí, které jsou pro zaměstnance zcela samozřejmé a často fungují na nevědomé úrovni.

Z oblasti norem chování jsem se především zaměřila na otázku formálnosti. Z mého pobytu ve firmě vyplývá, že neformálnost se promítá takřka do všech oblastí. Při zkoumání norem jsem se zabývala otázkou, které hodnoty jsou ve firmě skutečně vžité a jaké jsou deklarované. Zjistila jsem, že hodnoty, které firma uvádí ve svých dokumentech, se skutečně promítají do reálného fungování firmy. Dále jsem se pokoušela zodpovědět otázku, které hodnoty jsou upřednostňovány, jestli ty, které jsou zaměřeny na mezilidské vztahy, nebo ty, jež se vztahují k práci a její kvalitě. Z dat je patrné, že ve firmě jsou zdůrazněny a poměrně silně zakořeněny hodnoty z druhé zmíněné skupiny. Ani hodnoty zaměřené „na lidi“ však nejsou opomíjeny, ale jejich skutečnou existenci by bylo vhodné posílit.

Základní předpoklady se ukázaly jako nejsložitější na popsání. Přesto jsem se pokusila je vyzorovat a několik jich následně zformulovat. Vznikla tak tři tvrzení, která jsou podle mě ve firmě sdílena a přijímána již automaticky. Zmíněné předpoklady jsou, že *„se všemi se dá nějak domluvit“*, *„řád a pořádek zjednodušuje a urychluje práci“* a *„změna je život“*.

Dále jsem si ve spojení se spokojeností v práci stanovila několik hypotéz, které jsem následně testovala ve statistickém programu, ačkoliv si uvědomuji, že při tak malém vzorku je vypovídající hodnota těchto testů značně omezená. Byl prokázán vztah mezi léty strávenými v zaměstnání a pocitu spokojenosti v práci. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě spokojeni, ji spíše doporučí jako dobrého zaměstnavatele a nebude jim vadit možnost, že by zde pracovaly také jejich děti.

Nakonec jsem uvažovala o firemní kultuře jako komplexu všech jejích složek. Pokusila jsem se kulturu zařadit podle jednotlivých typů, které byly vytvořeny na základě empirických zkoumání. Ačkoliv je zařazení konkrétní kultury pod typ zjednodušením její celkové podoby, věřím, že má svůj účel. Usnadňuje její pochopení a umožňuje následnou práci s kulturou. Může být východiskem pro to, jak o ni pečovat nebo ji případně změnit.

Z hlediska uspořádání můžeme podle mého mínění hovořit o kultuře rolí. V jiném rozdělení se pak nejvíce přibližuje kultuře s názvem „analytický projekt“. Musíme brát také v úvahu, že se jedná o dceřinou společnost zahraniční firmy a z tohoto pohledu se domnívám, že se jedná o kulturu polycentrickou.

Zkoumat firmu, ve které sama nepracuji, se ukázalo jako poměrně obtížný úkol. Je to náročné na čas i na přípravu a člověk si musí také vybudovat důvěru u respondentů, ale možná právě proto se jedná o tak zajímavou a cennou zkušenost.

Ze sociologické perspektivy se jedná o již poměrně prozkoumanou problematiku. Žádné převratné myšlenky se zde sice neobjevují, ale firma pomocí výzkumu může zjistit, ve kterých oblastech se jí daří a kde má ještě nedostatky. Na základě tohoto zjištění pak může vyvozovat patřičné důsledky. Přínos práce tak vidím především pro firmu samotnou.

Tento výzkum také otevírá prostor k hlubšímu rozpracování. V průběhu výzkumu vyvstávalo mnoho dalších otázek, které však pro můj cíl byly spíše okrajové. Vzniklo tedy hned několik možností, co zkoumat dál. Velice zajímavý se zdál program na zvýšení efektivity všech procesů, který se postupně rozšiřuje do dalších částí organizace. Firemní školení v současné době také prochází rozvojem. Objevila se i možnost existence alternativních kultur uvnitř podniku. Tyto subkultury by bylo možné dále zkoumat a porovnat s celopodnikovou kulturou.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- ATKINSON, Rita L. et al. *Psychologie*. 2. vyd. Praha : Portál, 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3
- BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723280
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ Ivan et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich et al. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura : Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- DYTRT, Zdenek. et al. *Podniková kultura : pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1
- HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X
- JANDA, Patrik. *Vnitrofiremní komunikace : Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan et al. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada , 1993. 144 s. ISBN 80-7169-019-X

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

ŠNÝDROVÁ, Markéta. Pozitivní a negativní vliv firemní kultury. *HR Forum*. 10.9. 2004, 5. ročník, č. 9, s. 8-9. ISSN 1212-690X.

Seznam příloh

- 1. Příloha č. 1: Dotazník**
- 2. Příloha č. 2: Scénář rozhovoru**
- 3. Příloha č. 3: Frekvence odpovědí u jednotlivých hodnot (tabulka)**
- 4. Příloha č. 4: Komunikace ve firmě (graf)**
- 5. Příloha č. 5: Nejasnosti a „drby“ ve firmě (graf)**
- 6. Příloha č. 6: Spokojenost s prací (graf)**
- 7. Příloha č. 7: Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele (graf)**
- 8. Příloha č. 8: Zaměstnání dětí ve stejné firmě (graf)**
- 9. Příloha č. 9: Vztah spokojenosti s prací a doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele (tabulka)**
- 10. Příloha č. 10: Vztah spokojenosti s prací a zaměstnání dětí ve stejné firmě (tabulka)**
- 11. Příloha č. 11: Vztah doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele a zaměstnání dětí ve stejné firmě (tabulka)**
- 12. Příloha č. 12: Vztah spokojenosti s prací s odpracovanými léty ve firmě (tabulka)**
- 13. Příloha č. 13: Ukázka vztahu spokojenosti s prací s odpracovanými léty ve firmě (tabulka)**

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník na téma firemní kultura

Tento dotazník se snaží zmapovat firemní kulturu ve Vaší firmě. Slouží pouze k účelům vypracování mé bakalářské práce na téma „Firemní kultura – od obecného pojetí ke konkrétnímu případu“. Dotazník včetně údajů o Vaší osobě je zcela důvěrný. Analýza ani výzkumná zpráva nebudou obsahovat osobní údaje. Ty slouží pouze k zajištění reprezentativního vzorku (abych neměla dotazníky například pouze od managementu, zaměstnanců ve věku 40-49 let, nebo se středním vzděláním s maturitou). Vše budu zpracovávat pouze já a informace z výzkumu nebudou předány dalším osobám.

Veškerá data budou zpracována hromadně. Na většinu otázek budete odpovídat **zakroužkováním písmena** u příslušné odpovědi. Vyplnění dotazníku je samozřejmě dobrovolné. Odpovídejte, prosím, pravdivě a pozorně čtete zadání otázky. Po vyplnění vložte dotazník do přiložené obálky a zalepte.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Markéta Haratická

1. V čem se podle Vás liší tato firma od jiných s obdobným zaměřením?

.....
.....
.....

2. Co se Vám zde líbí? Jmenujte alespoň dvě věci.

.....
.....
.....

3. Co by se zde mělo změnit? Jmenujte alespoň dvě věci.

.....
.....
.....

4. Existují ve firmě formální mimopracovní setkání zaměstnanců? (např. večírky, oslavy atp.)

a) Ano b) Ne

5. Existují ve firmě neformální mimopracovní setkání zaměstnanců? (např. posezení v restauraci, sportovní aktivity atp.)

a) Ano b) Ne

6. Napadají Vás nějaké zvyky nebo rituály, které se konají ve firmě při určitých příležitostech? (např. při přijetí zaměstnance, zaškolení, povýšení, odchod do důchodu atp.) Pokud ano, zkuste je stručně popsat:

.....
.....
.....
.....
.....

7. Je od zaměstnanců vyžadován určitý způsob oblékání?

a) Ano b) Ne

8. Pokud ano, vztahují se tato pravidla na všechny zaměstnance?

a) Ano b) Ne

9. Existují zde směrnice pro chování zaměstnanců?

a) Ano b) Ne

10. Které z následujících hodnot byste uvedl/a jako skutečně vžitá ve Vaší firmě?

(Postupujte po řádcích, zakroužkujte vždy pouze jednu odpověď v řádku)

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
a) Dobré mezilidské vztahy	a)	b)	c)	d)
b) Vysoká kvalita práce	a)	b)	c)	d)
c) Vzájemná úcta	a)	b)	c)	d)
d) Orientace na zákazníka	a)	b)	c)	d)
e) Týmový duch	a)	b)	c)	d)

11. Napadají Vás ještě jiné hodnoty? (Pokud ano, vypište):

.....

12. Doporučil/a byste tuto firmu jako dobrého zaměstnavatele?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

13. Chtěl/a byste, aby zde pracovaly Vaše děti?

a) Určitě ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Určitě ne

14. Jste spokojen/a se svou prací?

a) Rozhodně spokojen/a b) Spíše spokojen/a
c) Spíše nespokojen/a d) Rozhodně nespokojen/a

15. Myslíte si, že komunikace ve firmě je srozumitelná pro všechny?

a) Ano b) Ne

16. Dochází zde často ke vzniku nejasností nebo tzv. „drbů“?

a) Ano b) Ne

17. Jste:

a) Muž b) Žena

18. Do jaké věkové kategorie patříte?

a) Do 30 let b) 30 – 39 let c) 40 – 49 let d) 50 – 59 let e) 60 a více let

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) ZŠ b) SŠ bez maturity c) SŠ s maturitou d) VŠ (nebo VOŠ)

20. Ve firmě pracujete jako:

.....

21. Ve firmě pracujete: let

Děkuji za Vaši spolupráci na výzkumu a přeji hezký den!

Příloha č. 2: Scénář rozhovoru

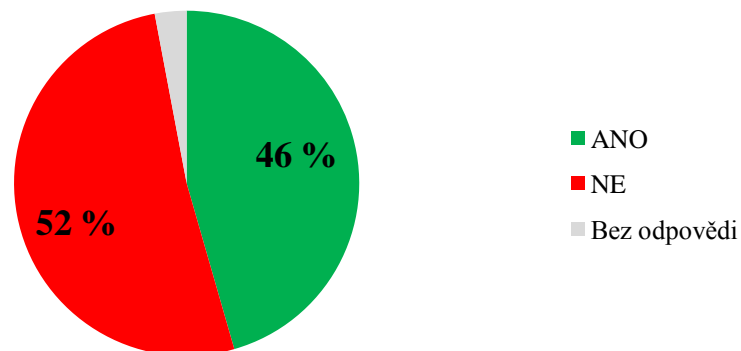
<p>V čem se podle Vás liší tato firma od jiných s obdobným zaměřením? Co se Vám zde líbí? Co by se zde mělo změnit?</p>	<p>Co změnit, zavést, zrušit...</p>
<p>Artefakty Co si myslíte, že symbolizuje tuto firmu? Existují zde formální mimopracovní setkání zaměstnanců? Existují neformální mimopracovní setkání zaměstnanců? Podporuje je společnost? Je od zaměstnanců vyžadován určitý způsob oblékání? Probíhá ve firmě školení?</p>	<p>Oslavy, večírky... Posezení v restauraci, sportovní aktivity... Týká se to všech, nebo jen někoho? Je dobrovolné nebo povinné? Čeho konkrétně se týká? Kolují firmou nějaké typické historky? Napadají Vás nějaké zvyky nebo rituály, které se konají při určitých příležitostech? Přijetí zaměstnance, zaškolení, povýšení, odchod do důchodu ...</p>
<p>Normy chování Vyžaduje se od zaměstnanců určité typické chování? Můžete ho popsat?</p>	<p>Existují zde směrnice pro chování zaměstnanců?</p>
<p>Hodnoty Jaké hodnoty jsou vžité ve Vaší firmě? Napadají Vás ještě jiné hodnoty?</p>	<p>Mezilidské vztahy, inovace technologií, orientace na zákazníka, přizpůsobivost vnějším podmínkám, houževnatost, odvaha, vysoká kvalita, vzájemná úcta, otevřenost... Jmenujte i ty negativní.</p>
<p>Spokojenost, Postoje Jste spokojen/a se svou prací? Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce, nebo i o Vaše pracovní, popř. soukromé problémy? Jak jsou oceňovány nové nápady a podněty v celé společnosti? Jak se řeší pracovní problémy? Máte důvěru v rozhodnutí top managementu/nadřízeného?</p>	<p>Doporučil byste tuto firmu jako dobrého zaměstnavatele? Chtěl byste, aby zde pracovaly Vaše děti? Co pro Vás znamená práce pro tuto firmu? konsensus, názor většiny, rozhoduje nadřízený...</p>
<p>Cíle Víte, jaké jsou hlavní cíle firmy?</p>	<p>Kam firma směřuje a čeho chce dosáhnout?</p>
<p>Strategie Jakou strategii k tomu využívá? Jak postupuje, aby toho dosáhla?</p>	
<p>Komunikace Který komunikační prostředek je ve firmě používán nejčastěji? Označil byste komunikaci ve firmě jako spíše formální nebo neformální? Používá se ve firmě nějaký specifický jazyk? Myslíte si, že komunikace ve firmě je jednoznačná a srozumitelná? Dochází zde často ke vzniku nejasností nebo tzv. „drbů“?</p>	<p>telefon, email, dopis, tištěná zpráva, komunikace „z očí do očí“... slovní obraty, způsoby oslovení...</p>

Příloha č. 3: Frekvence odpovědí u jednotlivých hodnot (tabulka)

	<i>Určitě ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>	<i>Určitě ne</i>
Mezilidské vztahy	22%	41%	32%	5%
Vzájemná úcta	11%	46%	30%	13%
Vysoká kvalita práce	19%	60%	19%	2%
Orientace na zákazníka	54%	24%	16%	6%
Týmový duch	5%	46%	38%	11%

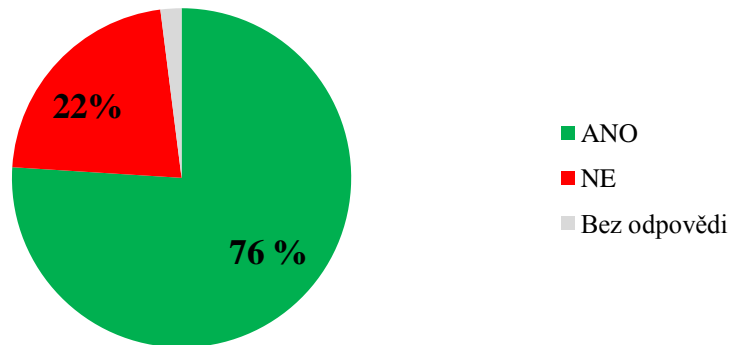
Příloha č. 4: Komunikace ve firmě (graf)

Je komunikace ve firmě srozumitelná?

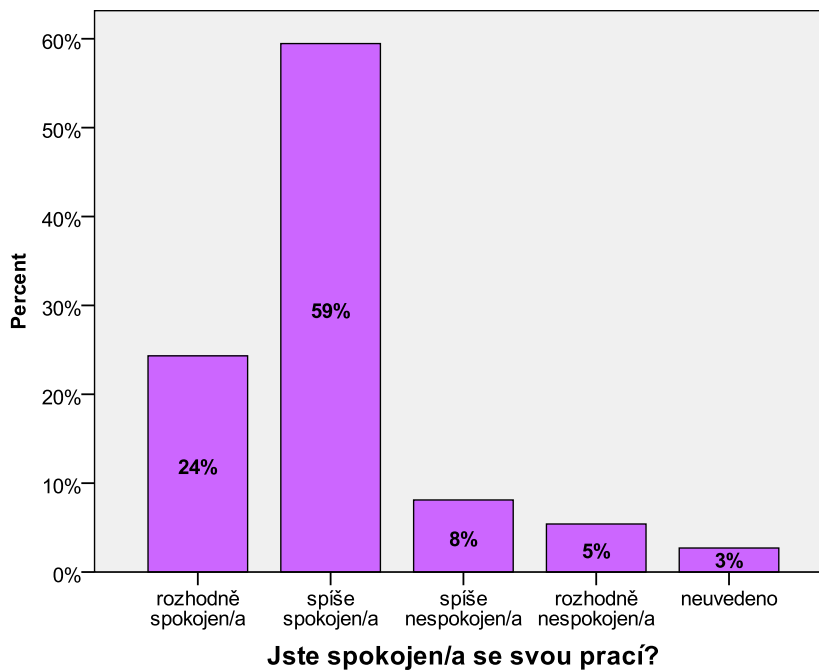


Příloha č. 5: Nejasnosti a „drby“ ve firmě (graf)

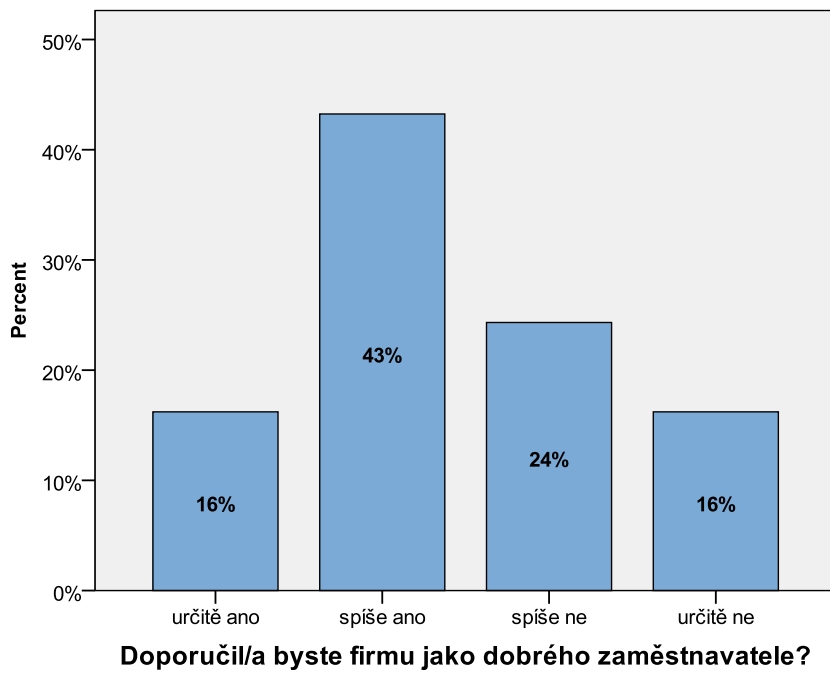
Vznikají často nejasnosti a drby?



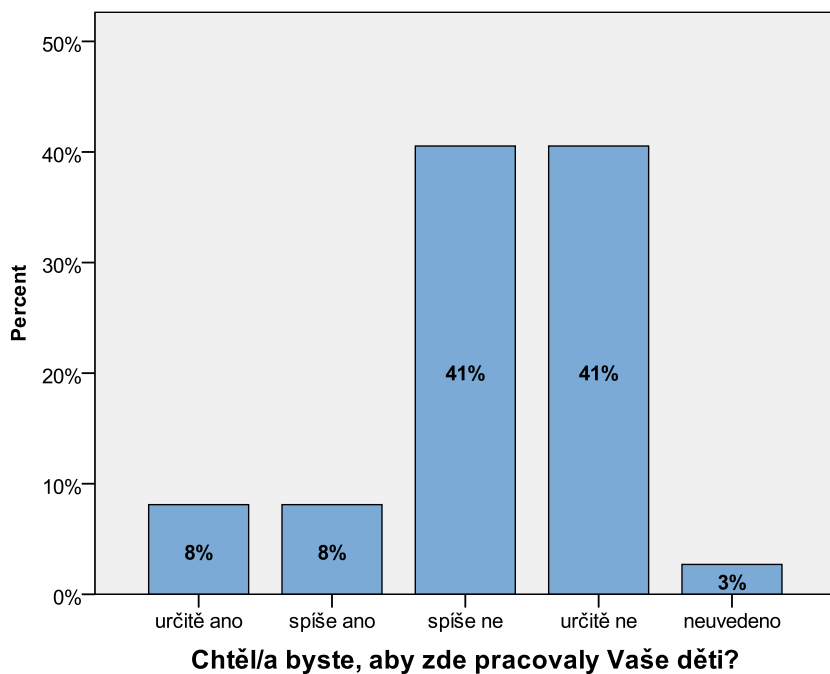
Příloha č. 6: Spokojenost s prací (graf)



Příloha č. 7: Doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele (graf)



Příloha č. 8: Zaměstnání dětí ve stejné firmě (graf)



Příloha č. 9: Vztah spokojenosti s prací a doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele (tabulka)

Correlations			Jste spokojen/a se svou prací?	Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?
Spearman's rho	Jste spokojen/a se svou prací?	Correlation Coefficient	1,000	,536**
		Sig. (2-tailed)		,001
		N	36	36
	Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	Correlation Coefficient	,536**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	
		N	36	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Příloha č. 10: Vztah spokojenosti s prací a zaměstnání dětí ve stejné firmě (tabulka)

Correlations			Jste spokojen/a se svou prací?	Chtěl/a byste, aby zde pracovaly Vaše děti?
Spearman's rho	Jste spokojen/a se svou prací?	Correlation Coefficient	1,000	,383*
		Sig. (2-tailed)		,021
		N	36	36
	Chtěl/a byste, aby zde pracovaly Vaše děti?	Correlation Coefficient	,383*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,021	
		N	36	36

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Příloha č. 11: Vztah doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele a zaměstnání dětí ve stejné firmě (tabulka)

Correlations			Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	Chtěl/a byste, aby zde pracovaly Vaše děti?
Spearman's rho	Doporučil/a byste firmu jako dobrého zaměstnavatele?	Correlation Coefficient	1,000	,736**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	37	36
	Chtěl/a byste, aby zde pracovaly Vaše děti?	Correlation Coefficient	,736**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Příloha č. 12: Vztah spokojenosti s prací s odpracovanými léty ve firmě (tabulka)

Correlations			Počet let ve firmě	Jste spokojen/a se svou prací?
Spearman's rho	Počet let ve firmě	Correlation Coefficient	1,000	-,363*
		Sig. (2-tailed)	.	,029
		N	36	36
	Jste spokojen/a se svou prací?	Correlation Coefficient	-,363*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,029	.
		N	36	36

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Příloha č. 13: Ukázka vztahu spokojenosti s prací s odpracovanými léty ve firmě (tabulka)

Jste spokojen/a se svou prací? * Počet let ve firmě Crosstabulation

Count

		Počet let ve firmě		Total
		1 - 9 let	10 a více let	
Jste spokojen/a se svou prací?	rozhodně spokojen/a	3	6	9
	spíše spokojen/a	11	11	22
	spíše nespokojen/a	3	0	3
	rozhodně nespokojen/a	2	0	2
Total		19	17	36