

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Petr Syruček

Firemní kultura

vs.

hodnotová orientace jejích zaměstnanců

Diplomová práce

Praha 2013

Autor práce: **Bc. Petr Syrůček**

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

Rok obhajoby: 2013

Bibliografický záznam

SYRŮČEK, Petr. *Firemní kultura vs. hodnotová orientace jejích zaměstnanců*. Praha, 2013. 76 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Pavel Kuchař, CSc.

Abstrakt

Firmy působící na globální úrovni se musí mimo jiné vypořádat s kulturními rozdíly. Ty mohou být zdrojem nesrovnalostí při zavádění firemní kultury, kterou si s sebou přináší firma ze své mateřské země. Diplomová práce se proto zabývá možnými problémy, které mohou vzniknout v americké firmě podnikající na českém trhu. Nejprve se práce zabývá vymezením teoretického rámce (proměny světa práce, globalizace, kultura, firemní kultura atp.), aby mohl být ve druhé části proveden vlastní výzkum ohledně přijímání americké firemní kultury českými zaměstnanci. Vzhledem k provedenému vlastnímu výzkumu je část práce věnována také problematice výzkumu hodnotové a orientace a firemní kultury.

Na základě výsledků mezinárodních šetření hodnotové orientace a textů zabývajících se vztahem české a americké populace k světu práce jsou v diplomové práci nalezena místa, která by při přenosu americké firemní kultury na naše území mohla být problematická.

Navazující vlastní šetření zkoumá vnímání firemní kultury zaměstnanci pražské pobočky americké firmy. Šetření slouží také jako nástroj k ověření existence problematických míst zjištěných v předchozí části práce.

Abstract

Global companies have to deal with cultural differences which may be source of misunderstanding in the moment when company expands in to the new location and tries to introduce own organizational culture in different country. This diploma thesis tries to identify possible complications which might arise to an American company running business in the Czech milieu.

At the beginning the thesis introduces main terminology and theoretical concepts related to the topic (labour market changes, globalization, culture, organizational culture etc.).

The second part of the thesis is dedicated to the results of own survey made among the employees in the Czech office of an American company.

Survey is based on the results of the analysis of documents about Czech and American values (mainly about values related to the work) and is trying to analyze how Czech employees accept American corporate culture. Survey tries also to confirm differences which are rising from cultural value orientation of Czech and American population.

Klíčová slova

firemní kultura, kultura, hodnotová orientace, globalizace, sociologie práce, lidské zdroje

Keywords

Corporate culture, culture, value orientation, globalization, sociology of work, human resources

Rozsah práce: 127 377 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Petr Syrůček

Poděkování

Rád bych zde poděkoval svému vedoucímu práce Pavlu Kuchařovi za ochotu a cenné rady, které mi poskytl během setkání nad částmi práce. Dále bych zde rád poděkoval nejmenované firmě za možnost provést výzkumnou část diplomové práce na jednom z jejích oddělení a také všem respondentům, kteří si našli svůj čas pro vyplnění dotazníku.

Institut sociologických studií

Teze diplomové práce

Projekt diplomové práce

Petr Syrůček

1. Předpokládaný název práce.

Mé místo ve světě: pozice zaměstnance v nadnárodní společnosti.

2. Námět práce zahrnující formulaci a vstupní diskusi poznávacího problému.

Nadnárodní společnosti do nových zemí nepřinášejí jen pracovní příležitosti, ale také své hodnoty a firemní kulturu. V některých případech může být firemní kultura v souladu s hodnotami země, do které firma expanduje a jindy ne. Ve své práci se proto budu zabývat tématem identifikace s hodnotami zahraniční firmy na území České republiky. Druhým zkoumaným tématem v práci bude postavení zaměstnance na globálním trhu a jeho vnímání stability/nestability jeho pracovního místa.

3. Předpokládané metody zpracování a předběžná strukturu práce.

Práce bude postavena na vlastním výzkumu, který bude proveden v jedné nadnárodní společnosti (v tuto chvíli mám souhlas s provedením šetření). Výzkum bude proveden kombinací více metod na jednom oddělení, které čítá přibližně 90 zaměstnanců. Základem bude dotazníkové šetření, do kterého budou zahrnuti všichni zaměstnanci na oddělení. Dále bude provedeno několik rozhovorů, které by měly pokrýt zaměstnance napříč hierarchií. Rád bych do výzkumu zahrnul jednoho nově nastupujícího zaměstnance a provedl s ním v průběhu roku několik rozhovorů. Tím bych získal možnost sledovat vývoj jedince z hlediska adaptace a přijímání hodnot společnosti.

Samotná práce by měla nejdříve reflektovat pohled sociální teorie na problematiku postavení jedince v nadnárodních společnostech a na globalizaci pracovního trhu. Na základě vlastního výzkumu ukázat konkrétní případ. Ve své práci bych se rád také zabýval zhodnocením vlastního šetření tak, abych byl schopen reflektovat použité nástroje a metody.

4. Klíčová slova

Sociologie práce, sociologie organizace, firemní kultura, globalizace, hodnoty, lidské zdroje, nadnárodní společnosti

Obsah

ÚVOD	3
1. OD PRÁCE LOKÁLNÍ K PRÁCI GLOBÁLNÍ	5
1.1 SVĚT PRÁCE V GLOBÁLNÍ ÉŘE	6
1.2 DŮSLEDKY GLOBALIZACE NA FIREMNÍ KULTURU	7
2. KULTURA A FIREMNÍ KULTURA	8
2.1 KULTURA OBECNĚ	8
2.2 FIREMNÍ KULTURA	9
2.2.1 <i>Firemní kultura v nadnárodní společnosti</i>	11
3. SOCIOLOGIE A JEJÍ ZÁJEM O STUDIUM ORGANIZACÍ	12
3.1 VÝZKUMY FIREMNÍ KULTURY	12
3.2 VÝZKUMY HODNOTOVÉ ORIENTACE	14
3.3 SHALOM H. SCHWARTZ A JEHO METODY MĚŘENÍ HODNOTOVÝCH ORIENTACÍ	15
3.4 GEERT HOFSTEDA A JEHO VÝZKUM HODNOTOVÉ ORIENTACE	16
3.5 PROBLÉMY PŘI VÝZKUMU HODNOTOVÝCH ORIENTACÍ	17
3.6 VÝZKUM HODNOTOVÉ ORIENTACE JAKO SOUČÁST VELKÝCH MEZINÁRODNÍCH ŠETŘENÍ	19
3.6.1 <i>European Social Survey</i>	19
3.6.2 <i>World Value Survey</i>	20
4. ODLIŠNOSTI MEZI ČESKOU A AMERICKOU HODNOTOVOU ORIENTACÍ	21
4.1 AMERICKÁ SPOLEČNOST A JEJÍ TYPICKÉ RYSY	21
4.1.1 <i>Čas jsou peníze</i>	21
4.1.2 <i>Vztah k autoritám a postavení jedince ve společnosti</i>	22
4.2 HODNOTOVÁ ORIENTACE ČESKÉ SPOLEČNOSTI	23
4.3 SROVNÁNÍ ČESKÉ A AMERICKÉ HODNOTOVÉ ORIENTACE ZA POUŽITÍ STANDARDIZOVANÝCH NÁSTROJŮ GEERTA HOFSTEDA A SHALOMA H. SCHWARTZE	27
4.3.1 <i>Hofstede a jeho dimenze</i>	27
4.3.2 <i>Schwartz a jeho dimenze</i>	29
4.4 POROVNÁNÍ AMERICKÉ A ČESKÉ HODNOTOVÉ ORIENTACE	32
5. VLASTNÍ ŠETŘENÍ	33
5.1 POPIS ZKOUMANÉHO SOUBORU	34
5.2 VÝHODY A NEVÝHODY VLASTNÍ PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI	35
5.3 KVALITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMU	36
5.4 FIREMNÍ KULTURA – JAK JI DEFINUJE SAMA FIRMA?	37
5.4.1 <i>Kodex podnikové etiky</i>	38
5.4.2 <i>Kulturní odlišnosti v rámci firmy</i>	39
5.4.3 <i>Prostředí firmy</i>	39
5.4.4 <i>Firemní kultura a odraz americké hodnotové orientace?</i>	39
5.5 FIREMNÍ KULTURA V OČÍCH ZAMĚSTNANCŮ	40
5.5.1 <i>Obecný popis firmy</i>	40
5.5.2 <i>Požadované vlastnosti zaměstnanců</i>	40
5.5.3 <i>Vrstvy firemní kultury</i>	41
5.5.6 <i>Shrnutí kvalitativní části a její důsledky pro další výzkum</i>	46
5.6 KVANTITATIVNÍ ČÁST VÝZKUMU A JEJÍ VÝSLEDKY	47
5.6.1 <i>Kdo je zaměstnancem firmy?</i>	48
5.6.2 <i>Hodnotová orientace zaměstnanců</i>	51
5.6.3 <i>Jakým způsobem zaměstnanci vnímají firmu?</i>	52
5.6.4 <i>Hodnocení firemní kultury</i>	54
5.6.5 <i>Vnímání hierarchie a možnosti kariéry</i>	55
5.6.6 <i>Proč bych byl ochotný opustit firmu?</i>	56
5.6.7 <i>Otevřenost vůči změně</i>	58
ZÁVĚR A DISKUSE TÉMATU	59
SUMMARY	63
POUŽITÁ LITERATURA	64
SEZNAM PŘÍLOH	69
PŘÍLOHY	70

Úvod

Firemní kultura se dostala v 80. letech do středu pozornosti ve výzkumu fungování podniků. Výzkumy ukázaly, že prostředí firmy má velký vliv na její fungování a tím logicky i na její výsledky. Nicméně tento posun přichází v době, kdy globální obchod začíná hrát stále důležitější roli a jeho důsledky začínají být pociťovány v každodenním životě. Dnes se již každý naučil považovat za běžnou například americkou firmu s výrobou v jihovýchodní Asii, s administrativou ve střední Evropě a sídlem ve Spojených státech. Taková firma potom do určité míry (v ideálním případě kompletně) přenáší svou firemní kulturu z jednoho místa na druhé. Vzhledem k racionalizaci výroby a řízení podniku je takový proces velmi důležitý. Ať už se jedná o sjednocení odměňování ve firmě nebo o celkové sjednocení fungování firmy tak, aby globální manažeři byli schopni činit stejně kvalitní rozhodnutí na jedné straně Země jako na opačné a to s jistotou, že jejich rozhodnutí bude aplikováno všude stejně. Toto všechno jsou pádné důvody, proč by mělo být pro globální firmu důležité sladit svou firemní kulturu s pohledem na to, jak by firemní kultura měla vypadat z pohledu jejich zaměstnanců. Jejím cílem by mělo být vytvořit takovou kulturu, kterou je možno přenést z jednoho kulturního prostředí do druhého a zároveň takovou, aby se s ní zaměstnanci firmy dokázali ztotožnit.

Cílem mé diplomové práce je prozkoumat jednak odlišnosti, které způsobují vznik odlišných firemních kultur, a po jejich pochopení studium konkrétního případu firemní kultury, která byla přenesena ze Spojených států do prostředí České republiky. Práce by nikdy nebyla kompletní, pokud by v ní chybělo jasné zakotvení pojmů, které budou v průběhu práce používány. V úvodu provedu teoretické ukotvení pojmů jako je globalizace, firemní kultura nebo hodnotová orientace. Jsou to pojmy objevující se ve výzkumech sloužících jako zdroj poznání pro mou vlastní analýzu konkrétní firemní kultury a hlavně jsou to fenomény ovlivňující zaměstnance firmy na všech jejích úrovních.

Práce by mohla být pojata mimo jiné jako výzkum hodnotové orientace zaměstnanců firmy, ale vzhledem ke složitosti výzkumných nástrojů a informací, kterou by mi to přineslo, jsem se rozhodl, že hodnotovou orientaci zaměstnanců zjistím na základě mezinárodních srovnávání, která jednak poukážou na odlišnosti ve vnímání hodnot u obecné populace (respektive v podsouboru podobném zaměstnancům firmy) ve Spojených státech a v České republice a zároveň dají možnost pochopit, proč americká firma vyznává určité hodnoty a ty následně implementuje do své firemní kultury. Co chci ve

své práci sledovat, když ne hodnoty zaměstnanců a ty následně promítnout do hodnot firmy? Chci na základě poznání výsledků mezinárodních srovnávacích šetření odhalit oblasti, které mohou vést k vytváření „třecích ploch“ mezi firemní kulturou a hodnotami, které uznává společnost v cílové destinaci globální firmy. Firemní kultura bude ve výzkumu popsána ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem se stanou oficiální dokumenty firmy. Z těch je možné vypočítat určitý ideál firemní kultury v očích firmy. Tento popis však může být právě jen popisem na papíře (deklarací toho jak by to být mělo), ale již nemusí jít o opravdové zachycení firemní kultury. Jak popíši dále, firemní kulturu nelze sledovat jen na základě definice toho, co a jak má být, ale je důležité sledovat její projevy například skrz symboly, vzory a rituály, které ve firmě existují a následně ovlivňují její sociální klima. Právě tyto projevy budou cílem kvalitativního šetření v mnou sledovaném oddělení nadnárodní firmy. Rozhovory se zaměstnanci by mi měly přinést odraz firemní kultury v očích zaměstnanců a odhalit místa, která jsou zaměstnanci vnímána jako problematická. Navazující kvantitativní část bude následně testovat a hledat místa, která jsou konfliktní a hledat odpověď na otázku zda jsou respondenti ochotni akceptovat odlišnosti ve firemní kultuře nebo zda mohou být zdrojem konfliktů na pracovišti nebo být důvodem pro hledání jiného zaměstnání.

Oblasti zájmu mé práce by tedy bylo možné shrnout v následujících otázkách a oblastech zájmu. V první řadě mi jde o zjišťování způsobu, jakým zaměstnanci v nadnárodní firmě vnímají firemní kulturu, respektive její projevy odrážející hodnoty firmy. Zaměstnanec může být v souladu s firemní kulturou, může být v rozporu s tím, jak firma funguje, ale díky určitým benefitům může být ochotný rozdíly akceptovat nebo naopak může rozpor vést k odchodu. Proto mě bude zajímat i ona hranice, která je určující pro překlenutí rozdílu mezi vnitřním přesvědčením zaměstnance a tím co po něm chce zaměstnavatel. Další oblast zájmu souvisí s přenosem poznatků z makrostruktury (výsledky šetření hodnotových orientací) na konkrétní případ (mikrostrukturu – konkrétní firemní prostředí). Je tedy možné na základě jiných šetření předpovídat konflikty ve firmě? Tato otázka silně souvisí s tím, jak vlastně vypovídají obecné výzkumy o konkrétních případech. Poslední otázkou, která by v mém výzkumu měla být nějakým způsobem zodpovězena, je otázka týkající se existence firemních kultur vycházejících z národní kultury. Bude mě zajímat, zda lze v dnešní době u nadnárodních firem mluvit o firemní kultuře determinované prostředím z jakého pochází nebo zda lze již hovořit o něčem jako globální firemní kultuře.

1. Od práce lokální k práci globální

Chceme-li zkoumat svět práce a fungování určité firmy, pak je nezbytně nutné zaměřit pozornost na svět práce a jeho proměny, které vyústily v jeho dnešní podobu. Každému musí být jasné, že organizace práce v 18. století je naprosto odlišná od té dnešní. A není to jen rozdíl mezi organizací práce v porovnání mezi staletími, ale stačí se podívat na změny po druhé světové válce a každému musí být jasné, že došlo k obrovskému skoku. Ve stručnosti by bylo možné tyto proměny shrnout do dvou tendencí. První je přesun směrem od práce lokální k práci globální. Zde došlo k nejedné proměně. Dříve byla naprostá většina práce striktně lokálního charakteru. Jedinec vyrobil a prodal zboží v jednom a tom samém místě. Věděl kdo je jeho zákazník a také věděl, co přesně prodává (vzhledem k tomu, že prodával jen to, co sám vyrobil, nebylo těžké si pohlídat i zdroje). V dnešní době zaměstnanec často není schopen identifikovat zdroje, které zpracovává a ještě těžší pro něj bývá zjistit kdo je jeho klientem.¹ Zkrátka zaměstnanec se v mnoha případech stává neurčitou součástí obrovského stroje zvaného globální ekonomika. Proměnu světa od lokálního ke globalizovanému velmi dobře popisuje Robert Reich ve své knize *Dílo národů* (1995). Svět byl dříve charakteristický společným národním zájmem na úspěchu a ochraně vlastního hospodářství. V dnešní době již národní hospodářství musí vycházet vstříc světovému a hledat globální hráče ochotné vstoupit na jeho domácí trh. Reich vhodně ilustruje tuto proměnu příkladem s mořem plným plujících lodí. V dobách národních ekonomik lodě reprezentovaly jednotlivé státy. Pasažéři (a tedy obyvatelé jednoho státu) se na každé lodi plavili stejnou rychlostí. Dnešní svět je reprezentován obrovským množstvím menších lodiček, kdy každá z nich pluje po moři jinou rychlostí. V tomto případě lodě znázorňují jednotlivá odvětví hospodářství. Z tohoto příkladu je tedy jasná proměna světa práce vzhledem k organizaci trhu práce. Jen v průběhu 20. století jsme mohli být svědky proměny trhů práce a to od národních trhů s jasným společným cílem napříč odvětvími (hospodářské blaho pro národ), až po globální trh charakteristický zájmy nadnárodních společností operujících napříč širým světem.

Druhou tendencí je přesun od práce faktické k práci abstraktní. V dějinách lidstva tomu není tak dávno, kdy bylo jen velmi těžké pracovat s něčím abstraktním a prodávat něco co není hmatatelné. V dnešním světě práce je obrovské množství lidí za-

¹ Tento fenomén samozřejmě není pravidlem dnešního světa, stále je obrovské množství zaměstnání, která si uchovávají lokální charakter, ale zároveň je nutné si uvědomit, že se jedná o silnou tendenci v proměnách organizace práce. Stále jsou zde služby, které jsou vázány na konkrétního klienta (kadeřník, automechanik...)

městnáno v oborech, které neprodukují reálné zboží. To co prodávají na trhu, jsou jejich vlastní znalosti a zkušenosti. Kdekdto dnes chodí den co den do práce, aniž by někdy viděl výsledek své práce. Výsledkem jeho práce jsou totiž často jen data². Ta jsou následně předána objednavateli, který s nimi naloží podle své libosti. Zaměstnanec však nikdy nezjistí, k čemu jeho práce vedla. Nikdy neuvidí hmotný výsledek své práce. Může tak docházet k pocitu vyprázdnění³ a to i v oblasti, která tím dříve nebyla dotčena. Zaměstnanci pak v mnoha případech musí opakovaně obhajovat svou práci před okolím.

Spojili-li se tyto dvě tendence, dostáváme se k zaměstnání, které je předmětem mého zkoumání. Ve sledované firmě totiž zaměstnanci pracují pro jednu firmu, která prodává své služby další firmě. Zaměstnanec je tedy postaven do situace, kdy plní servis klientovi, řeší jeho zadání, ale v reálu vlastně vůbec neví, co řeší. Jeho úkolem je zpracovat data, zkompletovat objednávku a případně doplnit co v ní chybí. Ve finále však má ve většině případů jen velmi omezenou představu o tom co vlastně objednává, o finálním zákazníkovi a v samotném závěru tak i o výsledku své práce.

1.1 Svět práce v globální éře

George Simmel ve své době viděl peníze jako pojítko světa. V tomto směru mu nelze upřít jeho vizionářské nadání a nedá mi to, abych jeho příkladu nevyužil k ilustraci dnešního globalizovaného trhu práce. Ve své teorii totiž mimo jiné mluví o vlivu událostí vzdálených jedinci na jeho vlastní situaci na trhu práce (Simmel podle Chris Rojek, 2010). Simmel na samém počátku dvacátého století zcela jistě neměl na mysli svět globálního obchodu, ale zcela jasně vystihl to co je na vyšší (tedy globální) úrovni dnes každodenní realitou. Dnešní svět práce totiž není v rukou národních ekonomik, ale v mnohém se vyskytuje mimo ni. Pracovní místo není vázáno na lokalitu a pro zaměstnance je těžké odhadnout svou vlastní pozici ve firmě. Pro vedení firmy bylo vždy důležité uspokojit požadavky akcionářů a přinést jim dostatečný zisk. Aby byl zisk udržen, je mnohdy důležité snížit náklady a to se děje obvykle mimo jiné snížením nákladů na pracovní sílu. Pozice zaměstnance tak může být zrušena ne proto, že se nedaří hospodářství v místě, kde vykonává své zaměstnání, ale může k tomu dojít vzhledem

² Vyprodukovaná data mohou nabývat mnoha forem, od vypočtení výplat až ke statistickému vyhodnocení a navržení řešení pro klienta.

³ Ostatně pojem alienace je se sociologií spjat téměř od dob jejího vzniku. Karel Marx hovořil o odcizení v souvislosti s industrializací a se situací, kdy dělníci ztrácí kontakt s výrobou (charakter práce a její výsledky).

k situaci na druhém konci světa. Tuto proměnu popisuje Robert B. Reich ve své útlé knize *Řeknu to stručně: základy slušné společnosti* (2005). Poukazuje na dřívější vazbu majitele firmy na místo, kde jeho firma působila. Dříve bylo běžné, že se majitel firmy snažil udržet pracovní místa pro své zaměstnance i v dobách hospodářského poklesu a udržet výrobu v dané lokalitě. Vazba na místo podnikání se často projevovala investicí do místního systému vzdělávání. Majitel nežil jen přítomností, ale snažil se myslet i na budoucnost, kterou viděl mimo jiné právě ve vzdělané pracovní síle a tu si při správných investicích mohl do jisté míry sám vychovat. V dnešní době jsou majitelé firem zodpovědní ne lokalitě, kde působí, ale jen akcionářům, kteří mohou být na opačné straně světa a kteří nemají sebemenší zájem na přerozdělování svého zisku obyvatelům dané lokality například ve formě investice do vzdělávací soustavy.

Obdobně se vyjadřuje i Zygmunt Bauman (1999), když popisuje nezávislost globálních elit, které v novém světě ztrácejí pojítka na konkrétní lokalitu a operují v neurčitém globálním prostoru bez hranic. Doslova o tom píše: „*Pro některé lidi – pro mobilní elitu, elitu mobility – to doslova znamená „defyzikalizaci“, novou beztlížnost moci.*“ (1999: 28). Elity ztrácejí pouto k určitému místu a tím dochází k oslabování vazby mezi prací a místem jejího výkonu. Petr Pithart podobně poukazuje na přínos globalizace pouze malé hrstce jedinců. Používá pro ně výrazu *beati possidentes* (šťastní ti, kteří již mají) a uvědomuje si absenci jakékoliv odpovědnosti vůči jednotlivým lokalitám (Pithart in Mezřický, 2011: 153-154).

1.2 Důsledky globalizace na firemní kulturu

Globalizace přinášející zkracování vzdáleností a možností operovat v reálném čase na několika místech najednou bezpochyby ovlivňuje i utváření firemní kultury. Díky možnostem expandovat do nových zemí a vytvářet v nich své pobočky musí firmy čelit výzvě v podobě střetávání různých kultur a proto se musí v tomto novém světě naučit pracovat s firemní kulturou. Jaké jsou ale možnosti a vlivy globalizace na kulturu a tím i na firemní kulturu?

Vlivem globalizace na kulturu se zabývá Jan Nederveen Pieterse (2004), který rozlišuje tři možné směry vlivu globalizace na kulturu. První možností je tendence směřování kultur k vzájemným střetům. Tento pohled je postaven na předpokladu rozdělení světa do několika velkých civilizací stojících proti sobě.

Druhým možným směrem je tendence k homogenizaci kultur. Tento proces je znám také jako „mcdonaldizační teze“ amerického sociologa George Ritzera (2003). Jedná se o proces, který způsobuje sjednocování kultur, respektive dochází k dominanci jedné kultury nad ostatními. Miloslav Petrušek ve *Společnostech pozdní doby* (2006) k tématu mcdonaldizované společnosti dodává, že se jedná o výsledek weberovské instrumentální racionality, která vede k vzniku ostrůvků jistoty v dnešním světě. Díky sjednocování se svět stává čitelnějším a vypočitatelnějším. Nicméně tuto představu do jisté míry nabourala Shannon Peters Talbottová, která v 90. letech zkoumala pobočku McDonald's v Moskvě. Její výzkum totiž odhalil celou řadu odlišností, která vznikla jako specifická úprava firemní kultury McDonald's pro potřeby této pobočky.

Posledním možným směrem vývoje kultury v důsledku globalizace je tzv. *hybridizace*. Nederveen Pietersen tím chápe proces, který vede k míšení kultur. Označuje tím nikdy nekončící proces vytvářející nové a nové kombinace kultur v závislosti na soudobých trendech.

Z hlediska firemní kultury je velmi těžké odhadnout, která z těchto tendencí převládne do budoucna. Osobně myslím, že můžeme očekávat vývoj směrem k homogenizaci kultur v důsledku velkého vlivu nadnárodních firem a také v důsledku velkého množství americké literatury ohledně práce s lidskými zdroji. Převládající tendence ve vývoji firemní kultury je však možná jen za předpokladu, že dojde i k sblížení hodnotové orientace jednotlivých států.

2. Kultura a firemní kultura

2.1 Kultura obecně

Pojem kultury je v sociálních vědách užíván velmi často. S frekvencí jeho výskytu však také stoupá množství definic tohoto pojmu. Základním rozdělením pojmu kultury je jeho užití ve smyslu kultury elit, kdy se pojem často překrývá s uměním a s tzv. vysokou kulturou. Druhé užití pojmu kultura je v rovině kultury obyčejných lidí a zde se jedná o antropologickou rovinu užití pojmu. Hana Horáková (2012) ve své knize poukazuje na rozdíl mezi užitím pojmu kultura jako singuláru a jako plurálu. V singuláru se jedná obecně o kulturu v tom nejširším slova smyslu, a to ve smyslu kultury lidstva jako uzavřeného systému, který odlišuje druh *homo sapiens* od ostatních součástí přírody. V plurálu potom hovoříme o tzv. lokálních kulturách. Tyto kultury

nikdy neexistují v zcela izolovaném autonomním prostředí, ale vždy vstupují do interakce s okolními kulturami.

Budeme-li hledat nějakou vhodnou základní definici kultury, která by nám mohla pomoci se lépe orientovat v tématu, můžeme využít definice Ralpa Lintona (1964). Ten kulturu definoval jako „stále se měnící konfiguraci naučeného chování a výsledků chování, stejně jako idejí a postojů, jejichž základní skladební prvky jsou sdíleny a předávány z generace na generaci členy jednotlivého společenství.“ (Linton podle Horákové, 2012: 86). Horáková (2012: 88) dále ve své knize uvádí tři základní rysy kultury, na kterých se shodnou antropologové. 1) Kultura není vrozená, ale naučená, 2) různé aspekty kultury jsou vzájemně propojeny a 3) kultura je sdílená.

U kultury obecně je velmi důležité si uvědomit, že nelze nalézt její jednu obecnou definici. Při studiu kultury vždy dochází k její interpretaci na základě určité kulturní zkušenosti, která je determinující a tudíž mohou dva výzkumné týmy dojít k rozdílným závěrům.

V tomto textu není možné opominout definici kultury tak, jak ji chápou autoři zabývající se studiem interkulturních odlišností a měřením hodnotové orientace. Geert Hofstede (2007) chápe kulturu jako kolektivní programování mysli. Kultura je naučeným vzorcem chování, které obsahuje návod na řešení životních situací. Jedinci jsou dle jeho názoru svobodně myslící a jednající bytosti, které ovšem operují jen v mantinelech své kultury sdílené se společností, ve které žijí. Shalom H. Schwartz (2006: 138-139) chápe kulturu jako soubor významů, přesvědčení, praktik, symbolů a hodnot převažujících v dané společnosti. Tyto normy a přesvědčení definují v dané kultuře vnímání toho co je dobré a žádoucí. Společná kultura sdílí ideální typy.

2.2 Firemní kultura

V nejobecnějším výkladu je firemní kulturou vše, co se firmy dotýká. Jedná se o celou řadu znaků, které působí uvnitř firmy, které ale také vyznačují na okolí (organizace vztahů, grafická úprava dokumentů, architektonické řešení pracoviště...). Za fasádou těchto znaků, které jsou běžně pozorovatelné, se skrývají lidské vztahy a vztahy těchto lidí k práci. Pokud se tedy začneme zabývat firemní kulturou do hloubky, potom je možné ji zkoumat víceméně jen z hlediska norem, hodnot a předpisů, které ve firmě platí a jsou sdíleny jak zaměstnanci, tak i vedením firmy. Firemní kultura dává zaměstnancům i zákazníkům firmy odpovědi na otázky typu „proč?“ (Štikar, 2003). William Frederick (1995) připisuje firemní kultuře dvě základní funkce. První funkcí je adaptace

na změny přicházející zvenčí organizace a druhou je potom integrace vnitřních procesů, aby došlo k zajištění stability a kontinuity organizace. Silná a funkční firemní kultura vzniká tehdy, dojde-li k internalizaci hodnot firmy (obsažených ve firemní kultuře) jejími zaměstnanci (Nieves, Mujtaba, 2006).

Je-li firemní kultura firmy nesrozumitelná jejím zaměstnancům, potom se z ní v jejich očích stává jen snůška předpisů, norem a nařízení. Jan Barták (2008) k tomu dodává: „*Dokud jsou zaměstnanci pouze stimulováni a jejich činnost je vymezena firemní politikou, směrnicemi a nařízeními, bývají chápáni jako prostředek, a tudíž se i jako prostředek chovají – tedy pasivně, pouze trpně vykonávají to, co jim bylo nařízeno.*“ (str. 95). Jasně tak vystihuje situaci, kdy firemní kultura nefunguje. Pokud budou zaměstnanci obklopeni kulturou, která jim dává smysl, potom se s ní dokáží ztotožnit a mnohem lépe budou vykonávat svou pracovní činnost.

Aby si člověk uvědomil, jak vlastně firemní kultura vypadá, potom je dobré si ji představit jako cibuli, která se skládá z celé řady vrstev. Geert Hofstede (1990) rozlišuje celkem čtyři vrstvy firemní kultury. Jádrem tvoří hodnoty, které se následně projevují skrze vnější tři vrstvy. Mezi ně patří rituály, hrdinové a symboly (vrstvy jsou uváděny ve směru od středu ven). Tyto tři vrstvy jsou tedy praktickými projevy hodnot, které jsou ve firmě sdíleny. Rituály jsou především společné aktivity a symbolické akty spojené s určitou událostí ve firmě. Jedná se tedy například o teambuildingy, oslavy výročí a podobně. Hrdinové jsou zde chápáni jako ti, kteří jsou nositeli hodnot ceněných společností (ideální typ zaměstnance). Poslední složkou – symboly – jsou veškerá gesta, slova a obrázky nesoucí význam pro danou organizaci (grafická úprava dokumentů, identifikační karta, specifický žargon atp.). Obdobným způsobem firemní kulturu popisuje Stewart Clegg (2011). Ten rozlišuje tři úrovně firemní kultury: 1) viditelné znaky organizace (uspořádání pracoviště, okolí budovy...) – ty jsou sice jednoduše identifikovatelné, ale ve finále pozorovateli neřeknou mnoho o samotné firemní kultuře, 2) neviditelná složka kultury – jedná se o normy a přesvědčení, která jsou zastávána zaměstnanci ve chvíli, kdy řeší záležitosti týkající se firmy, a 3) základní předpoklady – nejhlubší složka firemní kultury (Clegg, 2011: 222).

Firemní kultura není nic, co by vznikalo samo o sobě, vždy se jedná o implementaci pohledu vedení na to, jak by se věci ve firmě měly dělat. Dva různí lidé mohou založit firmy, které budou nabízet stejný produkt a je dosti pravděpodobné, že každý zvolí jinou strategii řízení a prodeje. Každý majitel firmy bude vytvářet odlišnou firemní kulturu. Staehler si tohoto ostatně všiml již na počátku 80. let a poznamenal k tomu:

„rozdílná organizační klimata stimulují rozličné motivace, které opět vedou k rozdílným výsledkům (výkon, spokojenost atd.)“ (Stahler podle Nakonečný, 2005). Český psycholog Štikar uvádí, že se firemní kultury mohou natolik lišit, že vznikají určité „světy o sobě“ (2003: 163). Firemní kultura je vždy unikátní a odráží v sobě celou řadu faktorů (osobnosti jedinců ve vedení, národní kulturu, subkulturu, v které se firma pohybuje atp.).

Nakonečný (2005) dále rozlišuje firemní kulturu podle směru jakým je orientována. Rozlišuje orientaci na moc (typická pro armádu), interakci (výzkumná oddělení) a na výkon (prodejna).

Po tomto exkurzu do světa firemní kultury je jasné, že se jedná o velmi komplexní oblast, která se třísťí na spoustu odlišných typů a dává tak možnost jejich komparace. V této práci je firemní kultura odrazem hodnot kultury, odkud daná mezinárodní firma pochází. Pracuji zde s předpokladem, že si firmy ještě stále zachovávají svou tvář a na základě určitých rysů lze identifikovat původ firmy. Nicméně na závěr této práce nás může čekat překvapení v podobě zjištění, že v mezinárodních firmách dochází k potlačení původní firemní kultury a následně k její modifikaci na základě potřeb v dané cílové destinaci.

2.2.1 Firemní kultura v nadnárodní společnosti

Firemní kultura je ve většině případů vybudována ve specifickém prostředí, kde se mísí výše zmíněné faktory a můžeme tedy očekávat, že bude odrážet mimo jiné i hodnoty sdílené ve společnosti daného státu, kde firma vzniká. Hlavní hráči na poli globální ekonomiky nevznikli rovnou jako globální společnosti, ale jejich vznik je vázán na konkrétní prostředí. Každá taková firma se musela vypořádat s přenesením své vlastní firemní kultury do dalších zemí. Strategii jak v takovém případě postupovat existuje celá řada. Základním předpokladem pro úspěšné rozšíření firemní kultury do další země je dobrá práce personalistů. Ti se mohou při náboru zaměřit na jedince s určitými předpoklady pro přijetí dané firemní kultury, mohou zaměstnance podpořit v přijetí firemní kultury pomocí školení a tréninků. K úspěšnému zakořenění „cizí“ firemní kultury slouží ve firmách také celá řada interních předpisů (Schneider, 1988), ty mají za cíl nastavit mantinely tak, aby docházelo k jejímu dodržování.

V případě zavádění firemní kultury samozřejmě nemusí dojít k implementaci všech jejích aspektů, a proto je důležité věnovat pozornost především následujícím oblastem: přístupu dané kultury ke kontrole prostředí, vztahu k aktivitě a pasivitě, postoji

jedinců k nejistotě, pojetí času v dané kultuře nebo i postoji ke změnám. Tyto oblasti uvádí ve svém textu Schneiderová (1988) a velmi se podobají dimenzím, které ve svých analýzách identifikují Hofstede nebo Schwartz (viz kapitoly věnované jejich pohledu na měření hodnot a kulturních odlišností).

3. Sociologie a její zájem o studium organizací

Zájem o studium organizací můžeme najít již u klasiků sociologie, jako jsou Marx, Tönnies, Durkheim nebo Weber. Většího zájmu se však studium organizací dočkalo až v 60. letech minulého století. V té době se rozvíjí komparace organizací na mikroúrovni. Hlavními představiteli komparativní sociologie organizací v té době jsou Blau a Etzioni (Lammers, 1978). Rozdíl v přístupu ke studiu organizací u těchto dvou autorů je patrný především v jejich pohledu na způsob studia organizací. Etzioni zastával přístup, kdy sledoval jednotlivá odvětví odděleně. To mu pomáhalo lépe mezi sebou porovnávat jednotlivé organizace. Blau naopak zastával názor, že je lepší nejprve sledovat všechny organizace společně a až následně se zabývat jejich kategorizací.

Rozmach zájmu o studium organizací s sebou přináší i celou řadu nástrah. Buchanan a Bryman (2007) rozlišují tři základní trendy, které se pojí se současným vývojem na poli výzkumu organizací. Jedná se o rozšíření pole zájmu, multiparadigmatický přístup a metodologickou invenci jednotlivých výzkumníků (narativní analýza, zapojení respondentů do výzkumu atp.). Ve výzkumu organizací se tak můžeme setkat jednak s jedinci, kteří se snaží o precizní popis organizace, ale také s jedinci, kteří v konkrétním výzkumu testují hypotézy a řeší jasně definované úlohy. Rozvoj v oblasti metodologie výzkumu je dán především určitou „žánrovou“ různorodostí v této oblasti. Organizace jsou totiž předmětem zájmu celé řady vědních disciplín (sociologie, ekonomie, psychologie atp.). Autoři v textu uvádí, že mezi nejčastější nástrahy, které musí výzkumník při výzkumu organizace řešit, patří nízký počet respondentů, nestálost náplně práce u zaměstnanců na vyšších pozicích a potřeba metodologicky reagovat na změny v organizaci v průběhu samotného sběru dat.

3.1 Výzkumy firemní kultury

Zájem o firemní kulturu stoupá v 80. letech, kdy se o ní začíná mluvit v souvislosti s vlivem na dosahování ekonomických výsledků. V době před 80. lety byla firemní kultura jen součástí analýzy podniků a ne samostatným objektem zkoumání. V té době se podniková analýza zabývala především cíli, strukturou, technologiemi a lidskými zdroji ve firmách (Desphande, Webster, 1989). Zvýšení zájmu o zkoumání

firemní kultury je spjato i s narůstajícím vlivem globalizace. Globalizace totiž odhalila, že i malé rozdíly ve způsobu řízení firmy mohou vést k velkým rozdílům v efektivitě práce (Pascal, Athos, 1981).

Mluvit o výzkumu firemní kultury není vůbec jednoduché, a to především z důvodu velmi širokého spektra možných přístupů. Paleta přístupů je dána i množstvím definic kultury samotné. Každá definice potom na kultuře vyzdvihuje něco trochu jiného a tím i predikuje přístup, jakým se bude výzkum ubírat. Desphande s Websterem (1989) poodhalují rozdíly v kvalitativním a kvantitativním šetření. Kvalitativní šetření chápou jako metodu, která dokáže popsat kulturu firmy. Rozhovory se zaměstnanci totiž přináší odraz firemní kultury v očích zaměstnanců. Kvantitativní dotazníkové šetření dokáže popsat jen klima ve firmě. Delobbe, Haccoun a Vanderberghe (2002) vidí kvalitativní přístup jako možnost pro popis firemní kultury zevnitř, ale bez možnosti srovnávání výsledků s jinými firmami. Naopak kvantitativní přístup a s ním spojené nástroje pro měření firemní kultury dovolují srovnávání jednotlivých firem mezi sebou a také dovolují sledovat vliv jednotlivých proměnných na výsledky. Pushkala a Anshuman Prasadovi (2011) kromě rozdělení na kvalitativní a kvantitativní přístup přidávají ještě několik dalších přístupů, respektive pohledů, které lze při výzkumu firemní kultury zaujmout. Na firemní kulturu lze dle jejich názoru pohlížet také v rámci toho, zda se jedná o fenomén fungující jednotně pro celou firmu nebo naopak zda se vliv různí a tím slouží k překonávání rozdílů (*unity* a *diversity*). Martin a Siehel (1983) ve svých výzkumech došli k závěru, že firmy jsou spíše mixem různých kulturních entit a ne jednolitou skupinou. Další otázkou je, zda lze firemní kulturu sledovat odděleně od vlivu okolní kultury nebo zda je nezbytně nutné ji zasazovat do širšího kontextu (*cultural sensitivity* a *cultural blindness*). Poslední dvojicí možných pohledů je pohled na firemní kulturu jako na přirozeně přijímaný prvek ve firmě (*cohesion*) nebo naopak na prvek, který ve firmách slouží k ovládnutí zaměstnanců (*control*). Při realizaci výzkumu firmy nebo organizace se pravděpodobně nesetkáme se situací odpovídající jen jednomu z pohledů. Naopak musíme očekávat, že se pohledy budou prolínat a vždy bude tedy potřeba nahlížet na firemní kulturu z více úhlů.

Jak jsem již uvedl, existuje celá řada *nástrojů*, které se používají při výzkumu firemní kultury. Základní rozdělení, které lze provést, je rozdělení na nástroje vytvořené *ad hoc* a nástroje postavené na základě hloubkových rozhovorů, které vedly k vytvoření kvantitativního nástroje. *Ad hoc* výzkumy jsou takové, které slouží k okamžitému šetření a jsou originálem pro jeden konkrétní výzkum. Druhý typ výzkumů je naopak mno-

hem lépe propracovaný a je možné měření provádět opakovaně v různém prostředí (Dellobbe, Haccoun a Vanderberghe, 2002).

3.2 Výzkumy hodnotové orientace

Doposud jsem se ve své práci zabýval tím, co bude předmětem mého zkoumání. V této části se budu zabývat tím, co stojí nad firemní kulturou a co ji silně ovlivňuje. A co neovlivňuje jen firemní kulturu, ale je určující i pro samotné zaměstnance. Řeč bude o hodnotové orientaci. Ta nebude předmětem mého zkoumání, ale zároveň bez jejího pochopení nelze výzkum provést. Hodnotová orientace v mé práci plní roli faktoru, který má vliv na vytvářenou firemní kulturu. Vycházím z předpokladu, že firemní kultura je produktem hodnotové orientace jejího vedení, které je pod vlivem národní kultury.

Vzhledem k výzkumu vnímání americké firemní kultury českými zaměstnanci je nutné se zabývat odlišnostmi české a americké hodnotové orientace. Sociální vědy vyvinuly celou řadu konceptů a nástrojů k měření hodnotové orientace. V této kapitole představím především koncept holandského sociologa Geerta Hofstedeho a dále přístup izraelského sociálního psychologa Shaloma H. Schwartz. Nicméně nebyl by to kompletní pohled na tematiku, kdybychom se zde nezabývali i jinými předchozími přístupy, na kterých do jisté míry jak Hofstede, tak i Schwartz staví.

Velká část metod výzkumu hodnotové orientace pracuje s dimenzemi (Hofstede, Schwartz, Bales&Couch), které dávají možnost odhalit rozdílné postavení kultur v prostoru hodnotové orientace. To je vhodné především pro mou analýzu, která má poukázat na odlišnosti v orientaci české a americké společnosti.

Rozvoj zájmu o měření hodnotové orientace přichází v 60. letech, kdy se rozvíjí kvantitativní metody sběru a především zpracování dat. Jedním z průkopníků standardizovaného sběru dat ohledně hodnotové orientace byl Michael Rokeach. Ten ovlivněn Parsonsem, Maslowem a Mertonem začíná v 60. letech pracovat na vývoji nástroje vhodného k měření hodnotové orientace (Prudký, 2010: 74). Výsledkem jeho práce je Rokeach Value Survey (Rokeach, 1974), ten obsahoval dva seznamy 18 položek. První seznam odpovídal cílovým hodnotám a druhý prostředkům nebo způsobům jak jich docílit. Respondent měl za úkol seřadit hodnoty v bateriích dle důležitosti. Problém jeho metody měření hodnotové orientace byl především v nemožnosti redukovat délku baterie hodnot a také v nefunkčnosti nástroje mimo západní svět.

Další důležitou postavou v rozvoji měření hodnot je Ronald Inglehart. Ten se proslavil především díky své „tiché revoluci“ (tou označuje pomalý proces přechodu od materialistické k postmaterialistické společnosti) (Inglehart, 1977). Jeho metoda měření materialistické/postmaterialistické orientace se od 70. let stala velmi populární a stala se mimo jiné důležitou součástí výzkumu World Value Survey. Ostatně on sám se stal jednou z vůdčích osobností tohoto výzkumu. Metoda spočívá v respondentově výběru z baterie čtyř výroků. V průběhu let Inglehart operoval i s dalšími dimenzemi (tradiční a náboženské hodnoty proti racionalistickým a sekularizačním, dimenze autoritářská a demokratizační...). Dále se snažil o rozvoj jiných postupů měření, ale následný výzkum je nikdy dostatečně nepotvrdil a nepropojil s jeho centrálními hypotézami, a proto se vždy vracel zpět ke čtyřpoložkové baterii (Prudký, 2010: 81).

3.3 Shalom H. Schwartz a jeho metody měření hodnotových orientací

Jedním z nejzásadnějších současných přístupů k výzkumu hodnotových orientací a kulturních odlišností je přístup vytvořený izraelským sociálním psychologem Shalome H. Schwartzem. Pro tuto práci je důležitý především tím, že je jeho instrument používán v rámci European social survey (Schwartz, 2001), který je velkým zdrojem informací mimo jiné právě o hodnotové orientaci.

Hodnoty v jeho podání:

- a. jsou pojmy nebo přesvědčení
- b. vztahují se k žádoucím koncovým stavům nebo chování
- c. přesahují specifické situace
- d. řídí výběr nebo ohodnocení chování a jevů
- e. jsou uspořádané podle relativní důležitosti.

(Schwartz podle Řeháková, 2006)

Jeho teorie vychází ze třech základních předpokladů: 1) každý jedinec má své biologické potřeby, 2) ty vychází z potřeb koordinované sociální interakce a 3) přežití jedince závisí na přežití skupiny a jejím správném fungování (Schwartz, 1996). Tyto tři základní předpoklady ho vedly k vytvoření deseti základních typů motivace. Během let a účelu použití se množství jím používaných dimenzí ještě několikrát měnilo (Schwartz, 2006; Schwartz, 1992). Libor Prudký ve své knize jeho přístup popisuje následovně: *„Pracuje s hodnotami jako kritérii užívanými lidmi pro výběr a ospravedlňování činností a oceňování lidí (včetně sebe sama) a událostí. Tedy spíše jako s kritérii než jako*

s *inherentními kvalitami předmětů*.“ (Prudký, 2009, str. 88). Jeho cílem je potom vytvoření takového nástroje, který umožní zkoumat hodnotové orientace v různých kulturách a díky tomu získat i možnost k jejich porovnávání. Jeho nástroj má být univerzálním a přinést odpovědi na celou řadu otázek.

Nejrozšířenějším nástrojem v současnosti, který je používán k měření hodnotových orientací (Řeháková, 2006) je nástroj, který byl vyvinut a používán pro *Schwartz Value Survey - SVS* (Schwartz, 1992). Tento nástroj využívá hodnocení jednotlivých hodnot respondentem na devítibodové škále. Respondentovi je v šetření předloženo 57 hodnot (jsou vždy upřesněny v závorce) a ty měří deset dimenzí (viz tabulka 1), které Schwartz ve svém předchozím výzkumu identifikoval.

HODNOTOVÉ ORIENTACE SHALOMA H. SCHWARTZE

MOC: sociální moc, autorita, bohatství, zachování dobrého jména

ÚSPĚCH: úspěšnost, schopnost, ctížádostivost, vlivnost, inteligence

POŽITKÁŘSTVÍ: zábava, užívání života, nestřídmost

STIMULACE: odvahy, pestrý život, vzrušující život

SAMOSTATNOST: zvědavost, tvořivost, svoboda, volba vlastních cílů, nezávislost, sebeúcta

UNIVERZALIZMUS: ochrana životního prostředí, jednota s přírodou, svět krásy, tolerance, sociální spravedlnost, moudrost, rovnost, mírový svět, vnitřní harmonie

BENEVOLENCE: ochota, čestnost, odpuštění, oddanost, zodpovědnost, duchovnost, skutečné přátelství, citová a duchovní intimita, smysl života

TRADICE: podřízení se životním okolnostem, zbožnost, pokora, úcta k tradicím, mírnost, odpoutání od světských zájmů

KONFORMIZMUS: poslušnost, úcta k rodičům a starším lidem, zdvořilost, sebeovládání

BEZPEČNOST: čistota, národní bezpečnost, opětování služeb, sociální pořádek, bezpečnost rodiny, pocit sounáležitosti, zdraví

Tabulka 1: Dimenze hodnotové orientace dle Shaloma H. Schwartze (zdroj: Řeháková, 2006)

3.4 Geert Hofstede a jeho výzkum hodnotové orientace

Dalším důležitým přístupem k měření hodnotových orientací je metoda, kterou vyvinul holandský vědec Geert Hofstede. Jeho cesta k zájmu o hodnotové orientace a o studium rozdílů mezi jednotlivými státy vychází z jeho původně technického zaměření. Vystudoval technický obor a začal pracovat v IBM. Tam se brzy začal zajímat o organizaci firmy a tento jeho zájem došel tak daleko, že nakonec získal doktorát v sociální psychologii. Jeho metoda měření hodnotových orientací vznikla v rámci výzkumu v IBM, který probíhal mezi lety 1967 a 1973. Během dvou vln šetření se mu podařilo

sebrat data od více než 100 000 respondentů v 72 zemích (Hofstede, 2001). V roce 71 se forma dotazníku ustálila na 60 základních otázkách a dalších 66 „doporučených“. Na základě těchto šetření rozlišil čtyři kulturní dimenze (vzdálenost moci - *power distance*, způsoby nakládání s nejistotou - *uncertainty avoidance*, vztah jedince a skupiny - *individualism and collectivism*, pojetí mužskosti a ženskosti - *masculinity and femininity*) (Hofstede, 2007). Časem k těmto čtyřem dimenzím přibyla ještě pátá měřicí krátkodobou nebo naopak dlouhodobou orientaci společnosti – *long- versus short-term orientation*. Tato dimenze byla přidána po zařazení Hofstedeho nástroje do Čínského výzkumu hodnot (*Chinese value survey – CVS*) v roce 1985. Původně Hofstede vypočetl pro možnosti porovnávání hodnotových orientací skóry, které dosahovaly hodnoty od nuly do sta. Bohužel po sebrání dat v dalších zemích došlo na situaci, kdy v určitých zemích bylo dosaženo výsledku přesahujícího původní maximální hodnotu 100.

Hofstede samozřejmě nezůstal jen u tohoto obřího projektu v IBM, ale i nadále rozvíjí svou metodu. Velký zájem věnuje také metodologii sběru dat v této oblasti. Uvědomuje si vliv role tazatele a nutnost odbourání jeho vlivu při sběru dat. Dále díky svým poznatkům poukazuje na důležitost použití různých technik sběru dat v odlišných částech výzkumu (Prudký, 2009; Hofstede 1990).

3.5 Problémy při výzkumu hodnotových orientací

Každý sociálně vědní výzkum je vždy zatížen nějakými problémy. Pomineme-li otázky ze sféry spíše filosofie vědy, tak máme stále dost problémů, se kterými je potřeba se vypořádat. V této kapitole se budu zabývat nástrahami, které číhají při výzkumech hodnotové orientace.

Základní otázkou, která ovlivňuje podobu dat, je to, zda hodnotové orientace zkoumat pomocí respondentova seřazování seznamu hodnot dle váhy jakou jim přisuzuje - *ranking* (např. Rokeach, 1974) nebo na základě hodnocení výroků vztahujících se na hodnoty - *rating* (např. Hofstede, Schwartz). Alwin a Krosnick (1985) poukazují ve svém článku na problémy a přínosy spojené s oběma metodami. Hodnocení výroků na škále se dle jejich názoru musí vypořádat s problémy možné respondentovy neochoty činit kvalitní rozhodnutí a dále s problémy s různými styly zkresleného odpovídání (Alwin, Krosnick, 1985: 537). Seřazování hodnot se musí vždy vypořádat s problémem omezeného množství položek. Oba způsoby vyžadují odlišné zpracování dat a informace z nich vypovídá o něčem trochu jiném.

V dnešních kvantitativních šetřeních se setkáváme téměř výhradně s bateriemi výroků, které respondent hodnotí na předem připravené škále. Použití škál je v sociálních vědách již dlouhá desetiletí bodem sporu a vědci se přou o to, jaký typ škály přináší nejlepší výsledky. Při sběru dat může být použita škála se sudým nebo lichým počtem možností, její délka se může měnit (od dichotomie až po „nekonečně“ dlouhou škálu) nebo můžeme mít škálu, která má popsané jen okrajové hodnoty nebo naopak všechny možnosti. Weijters, Cabooter, a Schillewaert (2010) ve svém výzkumu dospěli k názoru, že je nutné volit škálu vždy adekvátně k typu výzkumu a také k typu informace, kterou chceme získat. Jejich doporučením však je používat 5- nebo 7bodovou škálu s kompletně označenými (popsanými) možnostmi (Weijters et al., 2010: 245).

Použitá škála ovlivňuje styl odpovědí, který respondent zvolí. V literatuře se můžeme setkat s osmi způsoby odpovídání (Vaerenbergh, Troy, 2012). Konkrétně se jedná o opakované použití středních hodnot (mid-point response style)(Uslaner, 2009), užívání extrémních hodnot (extreme response style), podvolení se nebo naopak nepodvolení se tématu výzkumu ((dis)acquiescence), *ledabylý styl odpovídání* (mild response style), *net acquiescence* a *nezávislé odpovídání* (non-contingent response style). Řada prací poukázala na spojitost určitého stylu odpovědí v závislosti na délce škály. Natalia D. Kieruj a Guy Moors (2010) provedli analýzu vlivu délky škály na styl odpovědí. Ve své analýze zkoumali rozložení odpovědí u škál, které měly od pěti do jedenácti bodů. *Mid-point response style* se vyskytoval u dlouhých škál (9, 10 a 11 bodů). Jejich analýza také ukázala, že použití střední hodnoty (užití liché škály) nevede k vyššímu výskytu odpovědí na střední hodnotě. Vychýlení odpovědí v závislosti na délce škály je potřeba si uvědomit ve chvíli, kdy ve svých analýzách budu pracovat s celou řadou zdrojů a kdy různé výzkumné týmy volí odlišnou délku škály.

Dále se podařilo prokázat vliv socio-demografických ukazatelů. Mimo jiné je způsob odpovídání připisován národnostní nebo etnické příslušnosti respondenta (Clarke, 2000; Vaerenbergh, Troy, 2012), což je pro náš výzkum velmi důležité. Pokud máme odpovědi zatížené jedním z výše zmíněných stylů, potom získáváme data vychýlená určitým způsobem od reality. V případě mezinárodního srovnávání dat potom může dojít k tomu, že analýza přináší rozdíly mezi státy, které ve finále nemusí být reálnými rozdíly, ale jen důsledkem vychýlení odpovědí.

Vzhledem k tomu, že výzkum hodnotových orientací je často součástí mezinárodních šetření, je důležité věnovat dostatečnou pozornost sjednocení výzkumných nástrojů. Odlišné výsledky šetření totiž dokáže přinést sběr dat pomocí metody CAPI a

jiné, určitým způsobem vychýlené, přinese například telefonické dotazování (Weijters, Geuens, Schillewaert, 2008). Dalším problémem je jazyk výzkumu. Výzkumný tým by se vždy měl snažit o použití jazyka blízkého zkoumané populaci. Je důležité, aby vždy proběhl kvalitní překlad nástroje tak, aby byl jednak srozumitelný pro respondenty a zároveň bylo zachováno znění otázek. Tento předpoklad bohužel v mém případě nebyl zcela zachován a hodnoty zahraničních zaměstnanců byly zjišťovány pouze anglickou verzí Schwartzova dotazníku. I přes obecnou znalost angličtiny však může dojít k určitému vychýlení vzhledem k špatnému pochopení znění otázky nebo hodnoceného výroku.

3.6 Výzkum hodnotové orientace jako součást velkých mezinárodních šetření

Mezinárodní šetření jsou základním zdrojem informací pro můj vlastní výzkum. Jak již bylo popsáno v úvodu práce, výsledky jiných šetření plní v mém výzkumu roli explorační. Přináší mi tedy informace, na základě kterých bych měl být schopen odhadnout slabá místa ve firemní kultuře zahraniční firmy při vstupu na náš pracovní trh. V následující části práce se proto zaměřím na představení dvou hlavních velkých mezinárodních šetření, která jsou zdrojem dat jednak pro citované texty, ale také pro část mé vlastní analýzy. Rozhodne-li se však výzkumník stejně jako já srovnávat hodnotovou orientaci české a americké společnosti, potom se musí vypořádat s méně častým výskytem těchto dvou států v jednom datovém souboru.

3.6.1 European Social Survey

European social survey probíhá ve vybraných státech od roku 2002. Projekt vznikl z pocitu evropských výzkumníků, že chybí dostatečně relevantní a kvalitní data, která by umožňovala zkoumat sociálně-vědní témata jak v časové, tak i mezinárodně komparativní perspektivě. Výzkum probíhá každé dva roky a je ze dvou třetin tvořen stabilní neměnnou částí a zbylou třetinu tvoří takzvaný rotační modul. Čím se bude rotační modul zabývat, může ovlivnit každý, kdo se rozhodne podat návrh. Minimální počet respondentů pro šetření je 1500 ve věku nad 15 let (respektive 800 v zemích s počtem obyvatel nižším než dva miliony) (Vlachová, 2006). Zajímavé na tomto výzkumném šetření je i to, že výzkumníci kromě samotných dotazníků sbírají takzvaná *event data* – data o důležitých událostech, které se během doby sběru dat udály v dané zemi. Výzkum se nesnaží být konkurencí jiných již dříve probíhajících výzkumů, ale chce po-

skytnout data jiné klientele, což by měla být především akademická obec. Přístup k datům je však otevřen všem a jsou veřejně dostupná na stránkách ESS.

Česká republika se tohoto výzkumu zúčastnila zatím čtyřikrát (vynechala pouze třetí vlnu výzkumu). Nejvíce respondentů se účastnilo během druhé vlny v roce 2004 (n=3026) a nejméně hned při prvním šetření v roce 2002 (N=1360). V posledních dvou vlnách bylo v Česku sebráno přes dva tisíce vyplněných dotazníků.

V současné době je v ESS používána novější metoda měření hodnotové orientace, kterou navrhl Schwartz (2001). Jedná se o zjišťování hodnotových orientací pomocí portrétů – tzv. *Portrait value questionnaire* (PVQ). Tato metoda je pro respondenta jednodušší a také mnohem kratší. Skládá se z 29 (respektive 21 v případě ESS) portrétů osobností, které nesou určité hodnoty. Respondent je v rámci výzkumu požádán o určení, do jaké míry je daná osobnost podobná jemu. Testování, které Schwartz provedl, prokázalo ekvivalenci PVQ a SVS (Schwartz, 2001).

3.6.2 World Value Survey

World value survey je pokračovatelem menšího a méně ambiciózního projektu European value survey. Počátky šetření pod touto hlavičkou spadají do počátku 80. let, kdy se výzkumů účastnilo málo přes dvě desítky zemí. V dnešní době se jedná o největší mezinárodní projekt, který probíhá v necelé stovce zemí. Mezi témata zkoumaná v rámci šetření patří například vztah k menšinám a přistěhovalcům, vnímání demokracie, vlivy globalizace a mimo jiné (a pro tuto práci nejzásadnější) i výzkum hodnotové orientace (Váně, Kreidl, 2001).

Šetření se provádí na vzorku minimálně 1000 respondentů v populaci nad 18 let. Data jsou sbírána vždy pomocí dotazníkového šetření, které je nejprve vytvořeno v anglickém jazyce a následně překládáno do jednotlivých národních mutací. Česká republika se účastní šetření od 90. let, ale s tím, že nebyla ve všech vlnách, které od té doby proběhly. Pod hlavičkou WVS dosud proběhlo pět vln výzkumů a data z těchto šetření je možné získat na stránkách výzkumu⁴ a to mimo jiné i v agregované podobě, která umožňuje sledovat trendy ve vývoji. V dotazníku je také zařazena zkrácená verze Schwartzova dotazníku PVQ a to v ještě kratší verzi než u ESS. WVS nevyužívá jen Schwartzovu metodu, ale vzhledem k angažování Ronalda Ingleharta je zde zařazena také baterie měřící materialismus/postmaterialismus.

⁴ <http://www.wvsevsdb.com/wvs/WVSDData.jsp>

4. Odlišnosti mezi českou a americkou hodnotovou orientací

V následující kapitole se zaměřím na odlišnosti v hodnotové orientaci ve Spojených státech a v České republice. Budu zde vycházet především z textů zabývajících se popisem hodnot v daných státech, které jsou založeny na výsledcích empirických šetření. Kde to bude možné, pokusím se také ilustrovat poodhalené odlišnosti nebo typické rysy úryvky z rozhovorů, které jsem ve firmě provedl a které potvrzují zmiňované odlišnosti.

Každý má svou vlastní zkušenost, kdy měl pocit, že někdo pro nás cizí, řeší situaci nebo obecně přistupuje ke světu jinak než my. Není tomu jinak ani v případě, kdy se podíváme na obyvatele České republiky a Spojených států. Oba státy mají jiné historické zkušenosti a na nich je vystavěna hodnotová orientace společnosti. Bylo by bláhové myslet si, že hodnotová orientace je něco zcela univerzálního pro obyvatele jednoho státu. Zcela jistě najdeme v každé skupině jedince odlišující se od statistického průměru, ale zároveň si můžeme být jisti určitou společenskou homogenitou, která obyvatele jednoho státu do jisté míry spojuje.

Při úvahách nad způsobem popsání hodnotové orientace v zemích mého zájmu, jsem přemýšlel nad analýzou hodnotové orientace pouze určité části populace a to té, která se stane objektem mého zájmu při mém vlastním šetření. Nicméně je otázkou, kdo to je. Kdo vlastně stojí za firemní kulturou? Je to vedení společnosti nebo řadový zaměstnanec, který se s ní musí umět ztotožnit a následovat ji? Hlubší statistická analýza by bezpochyby našla odlišnosti v uznávaných hodnotách (řada výzkumů poukázala na vliv faktorů ovlivňujících pohled na svět), ale na tomto místě je dobré se podívat na obecné odlišnosti tak, jak je popisují autoři zabývající se hodnotovou orientací.

4.1 Americká společnost a její typické rysy

Zeptáme-li se někoho z našich známých na Američany, bezpochyby je dokáže nějakým způsobem popsat a dát nám popis, ve kterém zmíní především odlišnosti mezi námi a Američany. Jací ale jsou na základě sociologických (případně sociálně psychologických nebo antropologických) šetření?

4.1.1 Čas jsou peníze

Vzhledem k mému tématu práce je důležité se zaměřit především na hodnoty, které ovlivňují jejich pohled na svět práce. Američané staví práci ve svém žebříčku priorit na přední pozici (Kohls, 1984). V běžné konverzaci se můžeme setkat s tím, že té-

ma práce je jedním z prvních, které se při konverzaci objeví. Američané jsou ochotni podřídit značnou část svého osobního života práci.

Vztah k práci velmi souvisí s mírou, jakou si Američané cení úspěchu jednotlivce. Je pro ně typický respekt k jednotlivcům, kteří se dokázali sami vypracovat. K jedincům, kteří obětovali svůj vlastní čas k dosažení svého cíle. Osobní úspěch je tedy ve Spojených státech vysoce ceněn a je zdrojem dosažení respektu ve společnosti (Bočánková, 2012). Robin M. Williams (1960) ve své knize uvádí jako zdroj tohoto přístupu puritánskou etiku stavějící práci nad zábavu.

Podíváme-li se na jejich organizaci práce, potom zde dominuje jejich cit pro dobrou organizaci, protože čas jsou peníze a ty měří úspěch (Bočánková, 2010). Dochvilnost a dodržování termínů se projevuje jednak v případě obchodních schůzek, ale i v případě plnění úkolů.

4.1.2 Vztah k autoritám a postavení jedince ve společnosti

Američané jsou považováni obecně za jeden z nejindividualističtějších národů na světě. Je pravda, že celá řada sociologů dnes hovoří o individualizaci společnosti v globálním měřítku (např. Beck, 2011; Bauman, 2004), nicméně v případě Spojených států se jedná o dlouhodobý rys společnosti. Jak jsem již poukázal výše, americká společnost si cení úspěchu jednotlivce a dokáže ho náležitě ocenit. Ve Spojených státech je typická odpovědnost za vlastní život. Pokud nastane nějaký problém, společnost očekává, že si jedinec dokáže sám poradit. Ostatně Kohls (1984) na toto poukazuje ve svém výčtu typických amerických hodnot, kde u bodu věnovaném osobní odpovědnosti nabádá čtenáře, aby si otevřel slovník a zkontroloval, s kolika slovy se pojí předpona *self*. Vtipně tak poukazuje na množství toho, co slovník připisuje jednotlivci a co nechává na něm samotném.

V tomto směru je dobré ukázat, jaký to má dopad na pracovní vztah. Americká firma očekává od svých zaměstnanců proaktivní přístup jednak k řešení problémů, ale zároveň očekává, že zaměstnanec bude vyhledávat způsoby jak se dále rozvíjet a bude sám zodpovědný za svůj kariérní růst. Z hlediska vztahů na pracovišti je typickým rysem americké společnosti vztah rovnosti a v mnoha ohledech také vztah neformální. Na pracovišti se tak setkáváme s neformálním oslovením křestními jmény a s otevřeným vztahem mezi nadřízenými a podřízenými (Hofstede, Hofstede, 2007).

4.2 Hodnotová orientace české společnosti

Téma hodnot a hodnotové orientace není v české sociologii opomíjené téma a můžeme se setkat s celou řadou analýz, které využívají jednak dat z mezinárodních šetření (viz kapitola věnovaná použitým datovým zdrojům), ale i z vlastních zdrojů. V této části se však budu orientovat výhradně na otázky spojené s hodnotovou orientací, která se váže k práci.

Na úvod však neuškodí pár slov o obecné české hodnotové orientaci. Převažující hodnotovou orientací v České republice je orientace hedonistická. Tu lze identifikovat u 90 % české populace. Dále se vyskytuje orientace individualistická, rovnostářská, liberální a konformní (60 až 70 %). U téměř poloviny obyvatel se lze setkat také s orientací etatistickou a xenofobní. Hodnotovou orientaci spojenou s náboženskou hodnotovou orientací je v Česku možno nalézt jen asi u pětiny obyvatel (Prudký, 2010: 40). Libor Prudký zmiňuje také hlavní trendy ve vývoji hodnotové orientace české společnosti za uplynulých dvacet let. Zajímavé je, že výsledky jeho práce poukazují na stálost hodnotové orientace v porovnání před rokem 1989 a v době dvacet let po revoluci. Změnu v hodnotové orientaci je možné sledovat u mladší generace. V průběhu dalšího života se však vrací k hodnotám, které jsou obecně ve společnosti zastávány (2010: 41). V české společnosti se také objevuje jedno zajímavé specifikum, a to spojení individualismu a uzavřenosti/xenofobie (Prudký, 2009). Libor Prudký ho charakterizuje slovy: „*ano, svobodu ano, ale pro mě, každý se má starat sám o sebe a nikdo cizí mu v tom nemá překážet*“ (2009: 293).

Celkem komplexní analýzu hodnot spojených s prací provedli Tomáš Katrňák a Petr Mareš (2010). Ti se ve své práci zabývali vývojem hodnot ve vztahu k práci v letech 1991 až 2008. K analýze jim posloužila důvěrně známá data z *European social survey*. Práci zkoumali jednak v její absolutní hodnotě, tedy hodnotu práce samotné, ale také její vztah v porovnání s dalšími sférami života (rodina, volný čas). Oproti zemím v západní Evropě prokazuje česká společnost nižší míru chápání práce jako služby veřejnosti (52 % ČR, 72 % země Z-Evropy). Zajímavým zjištěním je konstantní negativní vnímání přijímání peněz bez práce napříč vzdělanostními kategoriemi. V průběhu let mění práce svůj relativní význam ve vztahu k ostatním oblastem života. V ostatních státech sice dochází obdobně jako u nás k nárůstu významu volného času, ale na rozdíl od nás u nich nedochází k poklesu významu práce (na stejný jev upozorňuje i Libor Prudký (2009)).

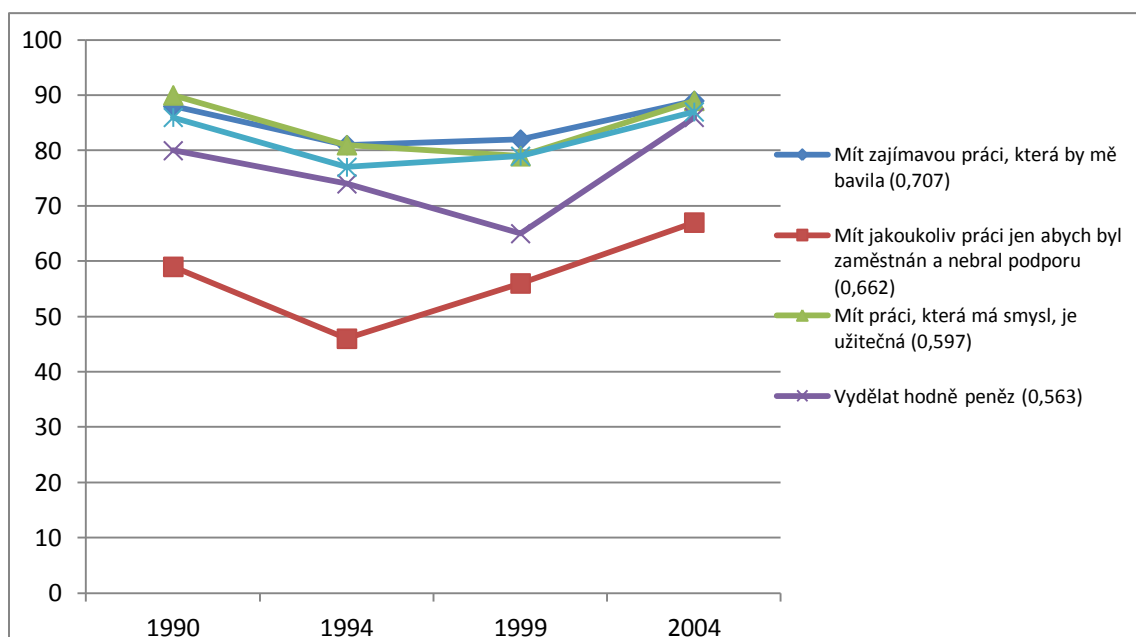
V druhé části analýzy využívají faktorové analýzy k odhalení skupin hodnot vázaných k světu práce (Mareš, Katrňák, 2010). Rozlišují čtyři faktory (*materiální/instrumentální aspekty, komfort výkonu práce, seberealizační aspekty a společenské aspekty práce*), které se následně objevují u různých skupin společnosti. Českou společnost totiž nelze považovat ve vztahu k práci za homogenní (2010: 139). Výsledkem jejich analýzy je potom roztřídění české společnosti dle vztahu k práci. Identifikují především dva směry, jak lze společnost ve vztahu k práci dělit. První směr identifikující tři skupiny je vázán na vztah jedince k relativní hodnotě práce, identifikují tedy: 1) skupinu, která považuje za důležitou práci a rodinu (největší z hlediska výskytu ve společnosti), 2) skupinu, která na přední místa staví rodinu a přátele (její velikost v průběhu let roste) a 3) skupinu považující samotnou práci za nejdůležitější. Druhý směr identifikující také tři skupiny odráží vnímání práce a jejích charakteristik. První skupina (a také největší) chápe práci především jako zdroj příjmu a možnost jak využít svých schopností. Tato skupina je, co se velikosti týče, konstantní. Druhá skupina se orientuje na materiální a instrumentální aspekty práce. Je pro ni tedy důležitý příjem a jistota práce. Podíl této skupiny ve společnosti roste a je vázán především na jedince s nižším vzděláním. Poslední skupinou jsou jedinci vidící v práci sociální a seberealizační aspekty. Do této skupiny řadíme lidi s nejvyšším vzděláním.

Jací jsou vlastně Češi ve vztahu k práci? Zdeněk R. Nešpor (2003) spatřuje narůstající vliv západní ekonomické kultury, nicméně upozorňuje na stále přetrvávající „komunistickou morálku“. Ta se ve vztahu k práci projevuje především formálním naplňováním pracovní doby, nízkou efektivitou práce a rozkrádáním majetku (2003: 37). Další výraznou českou vlastností je schopnost přizpůsobit se. Ta na jednu stranu má pozitivní efekty, ale zároveň je určitou brzdou v prosazování českých zaměstnanců v nadnárodních firmách. Pozitivním efektem myslí především schopnost najít řešení v nouzové situaci. Negativní hledisko se potom projevuje neochotou prosadit se (2003: 38).

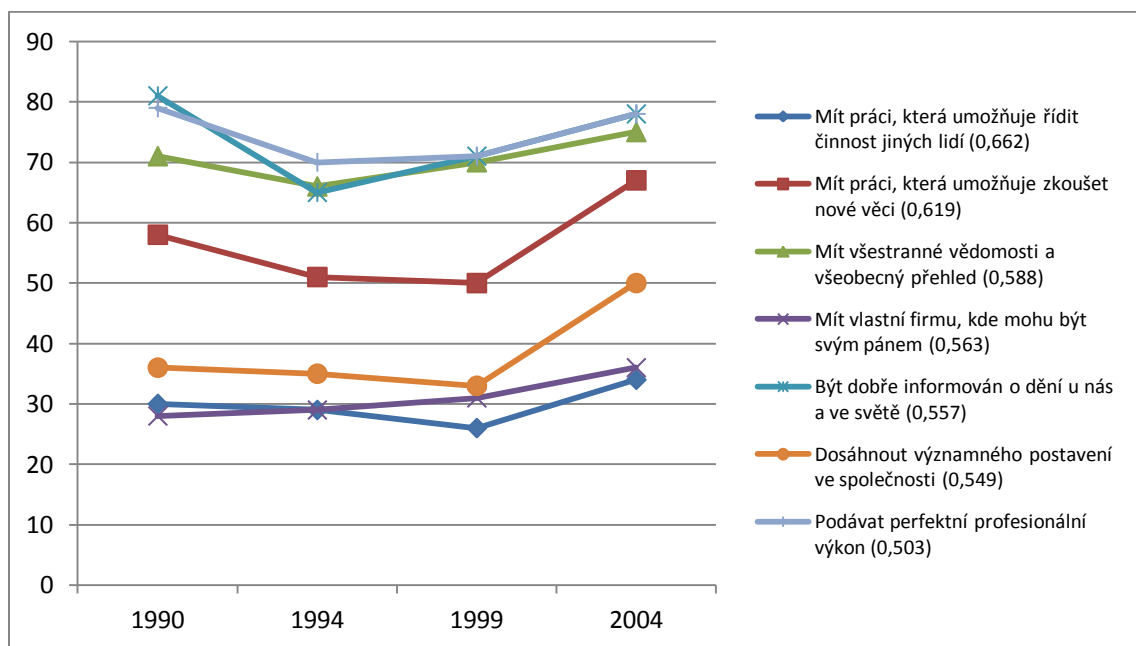
Naděžda Horáková (2005) se ve svém textu zmiňuje o rozlišení šesti různých faktorů, které vyjadřují různé oblasti a jejich hodnoty. Ve vztahu k práci identifikuje dva faktory: zaměstnanecký život a podnikatelsko-manažerský život. Každý z těchto faktorů potom ukazuje co je v dané oblasti důležité pro českou populaci. Díky opakovanému sběru dat potom můžeme sledovat určité tendence (viz graf 1 a 2). Nabízené výroky o vztahu jedince k zaměstnaneckému životu byly hodnoceny respondenty pozitivně. Jediná oblast, se kterou respondenti souhlasili v nižší míře, je ochota mít jakoukoliv

práci, jen aby nemuseli brát podporu. Pro české zaměstnance je tedy důležité dělat práci, která je baví a naplňuje. V podnikatelsko-manažerské oblasti je důležité především podávat profesionální výkon, mít všestranné schopnosti a vědomosti a mít možnost v práci zkoušet nové věci. Naopak jako méně důležitou lze označit důležitost řídit jiné lidi nebo mít vlastní firmu.

Tématem vztahu Čechů k práci se dlouhodobě zabývá i psychologie. Konkrétně se jedná o dlouhodobé využití psychodiagnostické baterie DIAROS týmem lidí kolem Oldřicha Mikšíka. Baterie DIAROS slouží mimo jiné k odhalování klíčových vztahů mezi psychikou osobnosti a životními nároky (Mikšík, 2007). Díky sběru dat již od 70. let máme možnost porovnat vývoj postojů a očekávání jednotlivců ve vztahu k práci. V minulosti byly hlavním důvodem pracovní nespokojenosti špatné vztahy na pracovišti. Dnes tento atribut není tolik podstatný ve vytváření vlastního postoje k práci. Naopak je velký nárůst vlivu pracovních možností (odráží dostupnost přiměřeného zaměstnání v místě bydliště). Zde je ovšem i největší rozptyl, který poukazuje na značnou diferencovanost přístupu k zaměstnání napříč společnostmi (Mikšík in Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011). Výrazný nárůst nespokojenosti můžeme sledovat především u žen. Nárůst je projevem přetrvávající diskriminace žen a to i přes jejich zvýšená očekávání.



Graf 1: Zaměstnanecký život (procento respondentů souhlasících s daným výrokem) (zdroj: Horáková, 2005)

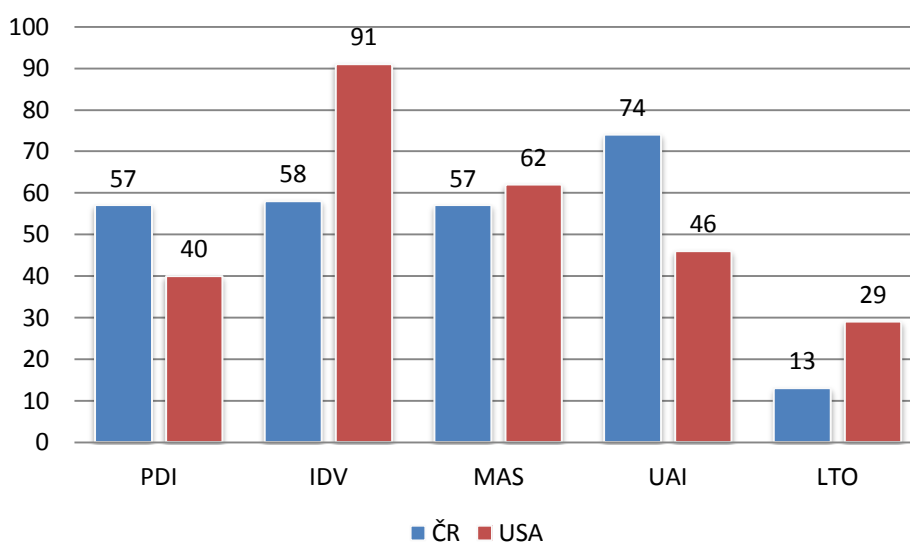


Graf 2: Podnikatelsko-manažerský život (procento respondentů souhlasících s daným výrokem) (zdroj: Horáková, 2005)

4.3 Srovnání české a americké hodnotové orientace za použití standardizovaných nástrojů Geerta Hofsteda a Shaloma H. Schwartze

4.3.1 Hofstede a jeho dimenze

První srovnání, které provedu v rámci této práce, bude vycházet z Hofstedeho měření hodnotové orientace. Pro porovnání využiji všech pět dimenzí používaných Hofstedem (2007) a na závěr se pokusím vyvodit důsledky pro mnou zkoumané téma. Výhodou použití této metody je především to, že Hofstede sám zkoumal odlišnosti ve fungování velké mezinárodní firmy a jeho dimenze jsou tedy navázány na svět práce.



Graf 3: Srovnání hodnotové orientace české a americké společnosti za pomoci Hofstedeho dimenzí. Zdroj: Hofstede, 2007

4.3.1.1 Vzdálenost moci

První dimenzí je míra hierarchie, respektive míra uznávání dělby moci⁵. V této dimenzi Spojené státy dosahují skóre 40, které je řadí mezi země s vysokým důrazem na rovnost ve společnosti. Zde je důležité si uvědomit, že se jedná o rovnost v možnostech a přístupu, nikoliv o rovnost v získání určitého rovného dílu. Souvisí tedy s tím, co jsem popsal již výše a co lze dobře ilustrovat Obamovým „*Yes, we can*“. Každý má rovnou šanci prosadit svůj názor a díky tomu potom může společnost dosáhnout lepších výsledků. Tato dimenze také indikuje neformální vztah nadřízený-podřízený.

Česká republika v této dimenzi dosahuje skóre 57. To řadí náš stát mezi země akceptující hierarchické uspořádání společnosti. Jsme národem uznávajícím privilegia plynoucí z vyššího postavení. Tento výsledek také poukazuje na očekávání zaměstnanců

⁵ Hofstede (2007: 48) ve své knize upozorňuje, že se výsledky vnímání vzdálenosti moci neliší jen mezi národy, ale také mezi jednotlivými kategoriemi povolání.

dostávat příkazy a nařízení od svých nadřízených. Geert Hofstede také poukazuje na neochotu negativní zpětné vazby ze strany zaměstnanců směrem k nadřízeným. Vedení tak má problém informovat se o nedostacích nebo chybách ve své firmě.

4.3.1.2 Individualismus - kolektivismus

Druhou dimenzí je míra individualismu/kolektivismu. Na této dimenzi spojené státy dosáhly skóre 91, které odpovídá vysoké míře individualismu. Tento výsledek dokonce znamená první místo v žebříčku individualismu (Hofstede, 2007: 68). Pro individualistickou společnost je ve vztahu k práci typické především:

- častá změna zaměstnání
- přijímání a povyšování zaměstnanců je postaveno především na tom, co dotyčný umí a na pravidlech
- management je managementem jednotlivců
- smlouva určující vztah zaměstnance a zaměstnavatele je pro obě strany výhodná
- úkol je důležitější než vztahy

(Hofstede, 2007: 86)

Česká republika se se svým výsledkem 58 řadí také mezi individualistické státy, nicméně v mnohem menší míře než jak jsme viděli u Spojených států. Jedinci jsou zodpovědní sami za sebe a za svou blízkou rodinu. Společnost tedy očekává, že si každý poradí se svou situací sám. V případě spáchání přestupku se dostavuje pocit viny a ztráta sebedůvěry.

4.3.1.3 Maskulinita - feminita

Dimenze maskulinita/feminita vypovídá o míře průbojnosti, respektive skromnosti ve společnosti. Zde spojené státy dosáhly skóre 62 a to je řadí mezi společnosti maskulinní. Američané jsou tedy podle Hofstedeho národem, který rád mluví o svých úspěších a ty jsou následně důležité jak pro přijetí do zaměstnání, tak i pro případné povýšení. Finanční odměna tak odráží úspěšnost jedince.

V této dimenzi je česká společnost nejbliž ze všech zkoumaných dimenzí té americké. Naše společnost zde dosahuje skóre 57 a řadí se tedy také mezi maskulinní země. To se odráží především v podřizování života práci a ve způsobu řešení konfliktů (pokud se nějaký problém naskytne, potom je důležité jej ihned vyřešit).

4.3.1.4 Vyhýbání se nejistotě

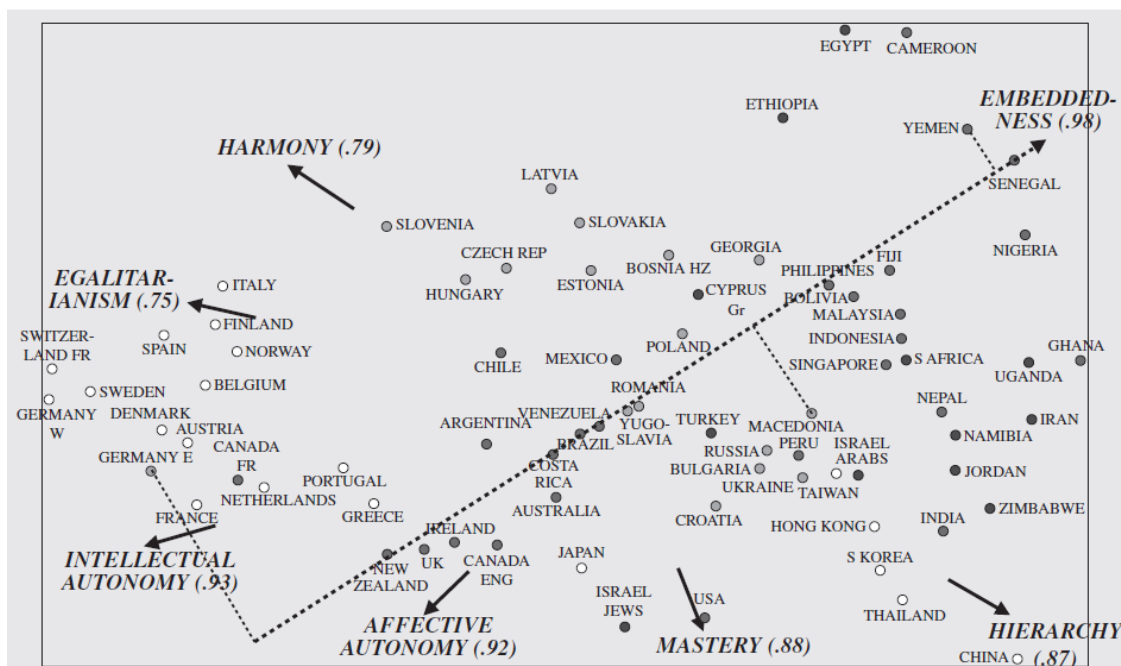
Předposlední dimenze odráží míru vyhýbání se nejistotě. Amerika se v tomto případě řadí k zemím s nejnižší mírou vyhýbání se nejistotě (skóre 46). Vyznačují se tím, že nemají strach z nového a rádi vymýšlí a akceptují nové věci a postupy. Dalším projevem je míra akceptování názorové plurality. V pracovním prostředí se toto projevuje především buď svobodou projevu na jednáních nebo nemožností navrhnout nová řešení. Česká republika naopak patří mezi společnosti vyhýbající se nejistotě (skóre 74). To se projevuje především snahou dodržovat pravidla chování a jednání. Je pro nás těžké přijmout změny a jsme málo tolerantní k alternativním přístupům v řešení problémů. Lidé očekávají existenci pravidel, která jim bude oporou v jejich jednání.

4.1.3.5 Krátkodobá – dlouhodobá orientace

Poslední index měřený pomocí Hofstedeho dotazníku, zjišťuje krátkodobou nebo dlouhodobou orientaci společností. Spojené státy se řadí ke společnostem s krátkodobou orientací (dosahují skóre 29). Projevem krátkodobé orientace je například časté měření ekonomických výsledků a snaha o optimalizaci procesů. V oblasti odměňování se projevuje především velkou mírou meritokracie a hodnocením na základě výsledků (Hofstede, 2007: 173). Naše společnost dosahuje ještě nižšího skóre (13) a řadí se tak mezi země s ještě větší krátkodobou orientací. Projevem toho je fixace na tradice a časté nervózní očekávání rychlých výsledků. Cílem je stanovit novou „pravdu“ nebo standard, který se stane referenčním bodem pro další jednání.

4.3.2 Schwartz a jeho dimenze

Abych popsal rozdíly v hodnotové orientaci z co nejvíce zdrojů, považuji za nezbytné využít i výsledků mezinárodních šetření pracujících se Schwartzovou metodou portrétů pro měření hodnotové orientace. Sám Schwartz (2006) se snažil o nalezení určité typologie států z hlediska jejich hodnotové orientace. Výsledkem jeho práce je sedm typů (viz graf 4) – *západoevropský, anglofonní, latinskoamerický, východoevropský, jihoasijský, konfuciánský a africko-blízkovýchodní typ*. K vytvoření této typologie využil mnoharozměrného škálování, nicméně aby dosáhl co nejlepšího výsledku, použil zde upravenou verzi svých dimenzí, která jich čítala jen sedm.

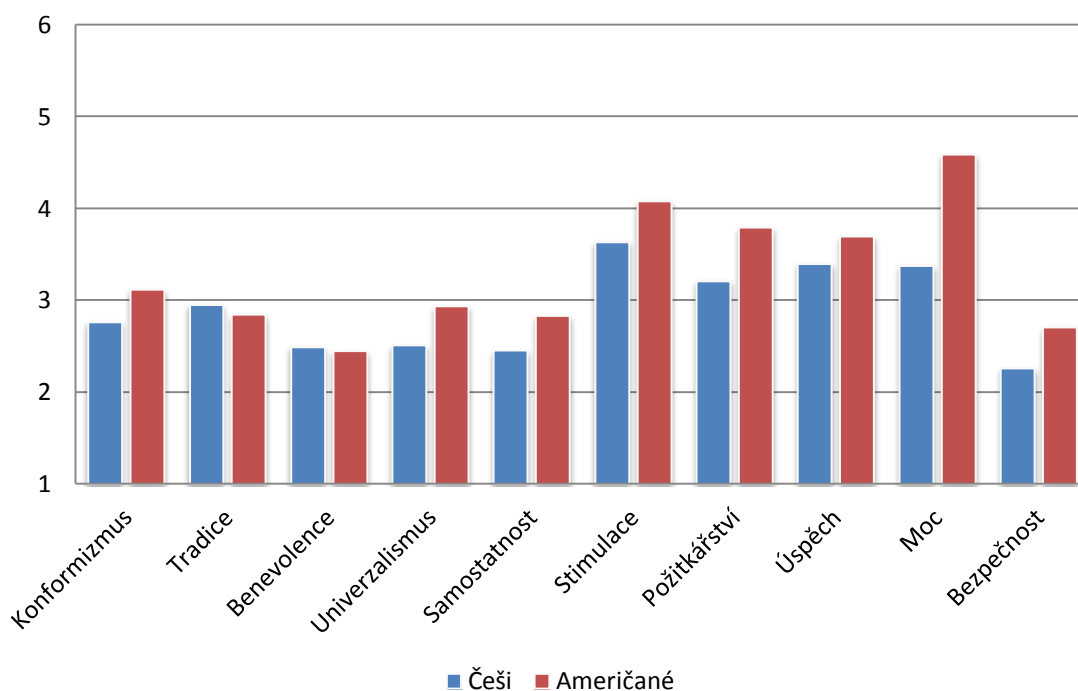


Graf 4: Zobrazení hodnotové orientace států pomocí metody CoPlot. Zdroj: Schwartz, 2006

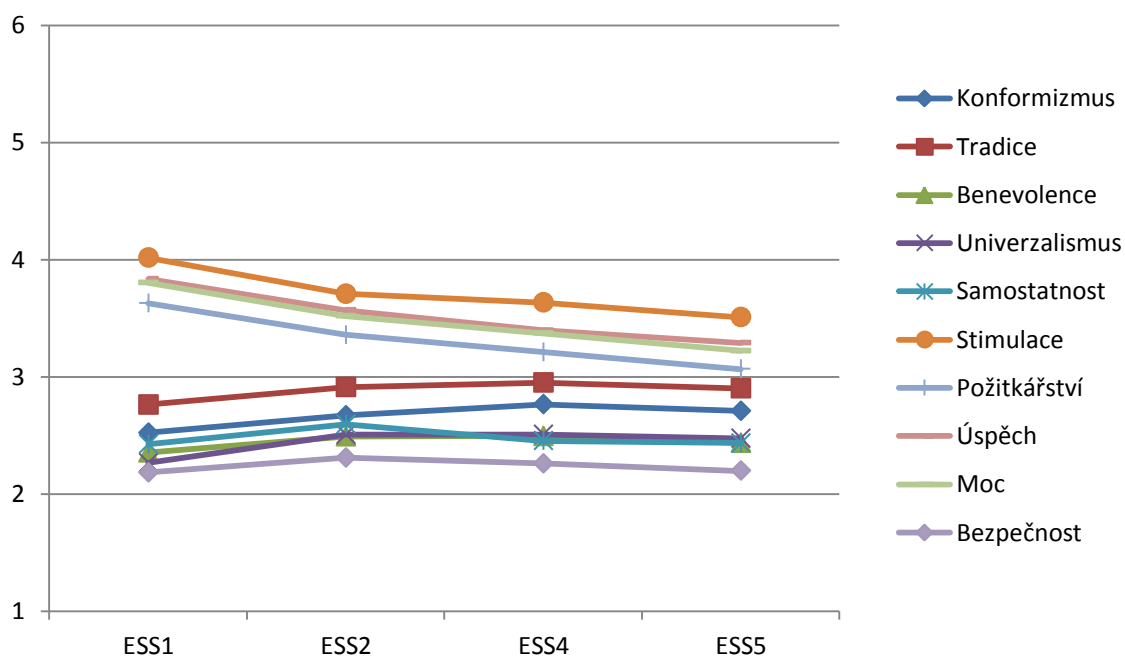
Spojené státy řadí mezi anglofonní státy. Obecně lze tuto skupinu států charakterizovat vysokou emoční (osobní) autonomií, důrazem na individuální úspěch (*mastery*) a naopak nízkou mírou environmentálního citění (*harmony*) a sociálního zakotvení (*embeddedness*).

Tato skupina států je vnitřně homogenní, jen s výjimkou právě Spojených států. Ty se liší od ostatních větším důrazem na osobní úspěch (*mastery*). Právě důraz na osobní úspěch a emoční autonomii vytváří onen stereotypní pohled na Ameriku jako individualistický národ (a to i přes nižší míru intelektuální autonomie než v jiných státech). V americké hodnotové orientaci se podle něj odráží důraz na náboženství, konzervativní rodinné hodnoty a trestání porušení sdílených hodnot (2006: 159).

Česko řadí mezi východoevropské státy. Tato skupina se vyznačuje oproti anglofonním státům důrazem na hierarchické uspořádání společnosti a vyšší mírou sociálního ukotvení členů společnosti. Česká republika se v rámci této skupiny ještě kloní spíše směrem k environmentálnímu citění a harmonii (*harmony*), k rovnostářství (*egalitarianism*).



Graf 5: Srovnání hodnotové orientace české a americké populace za pomoci Schwartzových dimenzí (Zdroj: ESS 4 a WVS 2008)



Graf 6: Vývoj hodnotové orientace na základě výsledků ESS

Z hlediska dlouhodobého vývoje si můžeme všimnout tendence sblížování hodnot (graf 6). Z grafu je patrné, že hodnoty spojené s vlastním úspěchem, požitkářstvím nebo mocí se v průběhu posledních let stávají v české společnosti důležitějšími. Jedná se o hodnoty, které se celkově pojí s posílením ega a otevřeností ke změně. Srovnáme-li pořadí hodnot v první a v poslední vlně výzkumu ESS, zjistíme, že se téměř nezměnilo.

Na prvním místě se stále drží hodnoty spojované s bezpečností. Hodnoty spojované s posílením ega a s otevřeností ke změně i nadále zůstávají i přes rostoucí tendenci na posledních místech v žebříčku hodnot.

4.4 Porovnání americké a české hodnotové orientace

Po přečtení předchozích odstavců již nemůže být pochyb o existenci odlišností v orientaci obyvatel České republiky a Spojených států. Tyto odlišnosti se projevují v každém případě i v pracovním životě a lze tedy očekávat, že firemní kultura americké firmy nemusí být českými zaměstnanci plně akceptována. V jakých oblastech tedy můžeme očekávat možný nesoulad?

Z hlediska vnímání hierarchie se obě společnosti liší především přístupem k legitimizaci moci. Tato odlišnost může vést v americké firmě působící na českém pracovním trhu k nejasnostem na obou stranách. Zaměstnanec může cítit určitý diskomfort kvůli otevřenému vztahu mezi sebou a nadřízeným. Nadřízený naopak může očekávat proaktivní přístup a komunikaci směrem od zaměstnanců k vedení.

Z toho ostatně vyplývá i celkový přístup české populace k prosazení názorů a k řízení svého pracovního života. Pokud ve firmě opravdu dojde k tomu, že firemní kultura bude očekávat vlastní zájem zaměstnance na jeho rozvoji a český zaměstnanec naopak bude očekávat jasné instrukce a vedení, potom pravděpodobně nedojde k žádnému velkému posunu v rozvoji pracovní síly.

Nízká míra tolerance v české společnosti může vést k obtížnějšímu jednání. V americké firmě může být očekáván dialog a větší míra participace při společných jednáních. Pokud do jednání vstoupí někdo se svou vlastní pravdou a nízkou ochotou k dialogu, lze očekávat také nízkou ochotu k vyslechnutí druhých a k nalezení společného řešení.

Na tuto odlišnost navazuje další a tou je tíhnutí české populace k tradicím a nižší míra otevřenosti ke změně. Tato odlišnost nemusí působit problémy jen v americké firmě, ale v dnešní době může celkově vytvářet tlak na zaměstnance v stále se měnícím světě. Touha po tradici je také touhou po jistotě a nelze tedy od české společnosti očekávat vysokou aktivitu v hledání nových řešení, dokud ta stará budou fungovat.

Ve vlastním šetření se tedy budu zajímat o vnímání výše zmíněných rozdílů. Na základě rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření se pokusím potvrdit nebo naopak vyvrátit přítomnost „třecích ploch“, které mohou být zdrojem špatného přenosu

firemní kultury. Mám-li to shrnout, potom mě zajímá vnímání hierarchického uspořádání ve firmě (neformální vztah vs. tradiční pojetí), rozvoj jedince a jeho vlastní zodpovědnost za kariéru (individualistický přístup vs. potřeba být popostrkovan).

ČESKÁ REPUBLIKA	SPOJENÉ STÁTY
Individualistická společnost	Individualistická společnost
Zaměstnanec očekává kontrolu od nadřízených	Neformální vztah zaměstnanec-zaměstnavatel/nadřízený
Nízká ochota dát negativní zpětnou vazbu (obtížné odhalení problémů)	Vysoká míra konkurence
Lidé výše postavení v hierarchii si své postavení zaslouží	Osobní úspěch je zdrojem uznání
Nízká míra tolerance k jinému chování	Odpovědnost za svůj vlastní život
Důležitá je jistota a bezpečí	Potřeba vidět brzy výsledky
	Názorová pluralita
	Otevřenost ke změně
	Materialistická společnost
	Patriotismus

Tabulka 2: Rozdíly v české a americké hodnotové orientaci

5. Vlastní šetření

Poznatky předchozích analýz slouží především jako podklad pro provedení vlastního výzkumu. Ten je aplikací obecných pohledů na hodnotovou orientaci v konkrétním prostředí nadnárodní společnosti působící v Praze. Cílem výzkumného šetření, jak již bylo mnohokrát v práci řečeno, je sledování rozdílů a vnímání odlišností hodnot firmy (respektive jejich projevů skrze firemní kulturu) a hodnot zaměstnanců. Předchozí část diplomové práce postupně odkryla nejprve teoretický rámec a metodologické možnosti zkoumání tohoto tématu, aby v následné analýze hodnotové orientace české a americké populace došlo k nalezení míst v hodnotové orientaci, která se mezi národy liší. Tyto odkryté rozdíly budou v následující části podrobeny zkoumání v jednom konkrétním oddělení mezinárodní firmy.

5.1 Popis zkoumaného souboru

Cílovou skupinou mého výzkumu se stalo jedno oddělení nadnárodní firmy, která pochází ze Spojených států. Firma se pohybuje v sektoru služeb a jejím hlavním odvětvím je outsourcing⁶. Na český trh firma vstoupila před deseti lety a valnou většinu jejích zákazníků tvoří zahraniční klienti. Kromě Prahy má firma další pobočky po celém světě (Indie, Spojené státy, Singapur, Vietnam, Filipíny a mnoho dalších států). Během své práce se zaměstnanci dostávají do kontaktu jak s klientem (v řadě evropských zemí), tak i s dalším oddělením firmy v Indii. Z tohoto popisu je jasné, že se jedná o globální firmu ve všech ohledech (zázemí a jednotlivá centra) a je tedy ideální pro zkoumání přenosu firemní kultury z jedné země světa do jiné. V současné době má toto oddělení necelých devadesát zaměstnanců, mezi kterými lze rozlišit pět úrovní řízení. Od řadových zaměstnanců, přes týmové koordinátory, až po vedení oddělení. Na oddělení pracují jak Češi, tak i zaměstnanci ze zahraničí (převážně potom z evropských, post-sovětských a latinsko-amerických států).

Určitá zaměstnání jsou spojována se specifickou hodnotovou orientací a je tedy nutné blíže představit náplň práce. Formulovat přesné znění pracovní náplně pro mě nebylo jednoduché, a proto jsem ho raději konzultoval se zaměstnanci firmy. Zaměstnanci na oddělení a jejich pracovní náplň by bylo možné rozlišit na dvě oblasti. První skupinu lze označit jako *fakturanty*. Jejich náplní práce je zpracovat objednávku ze zahraničí a ve správný okamžik ji vyfakturovat. Druhá skupina zaměstnanců má následně za úkol hlídat splatnost faktur a vymáhat u klientů klienta pohledávky. Obecně by bylo asi možné označit pracovní náplň jako administrativu. Od zaměstnanců není očekávána žádná velká invence, naopak je žádoucí, aby postupovali dle jasně specifikovaného zadání a následovali standardizované procesy.

Lidé na vyšších pozicích mají za úkol především koordinovat činnost jednotlivých týmů a reportovat výsledky práce na vyšší místa. V součinnosti s klientem potom hledají optimální řešení nabízených služeb tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu zpracování požadavků.

Oddělení firmy je rozděleno do týmů na základě zpracovávané oblasti (objednávky a fakturace zboží, servis výrobků, výběr pohledávek). V těchto týmech jsou ná-

⁶ Outsourcingem označujeme vyvážení části aktivit z firmy na externí dodavatele nebo subdodavatele. Firmy se tak mohou soustředit na své klíčové aktivity a okrajové (např. administrativní) záležitosti mohou přenechat dodavatelům. Společnosti zabývající se outsourcingem mohou nabídnout svým klientům propracované řešení jejich potřeb. Oni jsou ti, kteří se dlouhodobě zabývají danou oblastí a mají tak propracovaný systém zpracování daných úkolů. (Fineman, Gabriel, Sims, 2010)

sledně ještě rozdělení do menších skupin na základě země, pro kterou poskytují servis (Itálie, Španělsko, Německo, Francie, Polsko, Rusko).

Vstup do terénu a provedení výzkumu jsem měl schválené jak od zaměstnanců firmy, kteří to řeší, tak i od vedení oddělení. V rámci dohody o provedení výzkumu byla dohoda o zachování anonymity firmy a poskytnutí práce k nahlédnutí před odevzdáním.

5.2 Výhody a nevýhody vlastní pracovní zkušenosti

Vlastní pracovní zkušenost s touto firmou mi pro výzkum na jednu stranu byla velkým přínosem, ale zároveň se v určitých ohledech stala svazující. Výhodou je bezesporu už samotná možnost provést výzkum v místech, která jsou často pro akademický výzkum nepřístupná a pokud jsou zkoumána, tak jen v rámci zakázky samotné firmy, která očekává jasné odpovědi na své zadání a ne akademické hloubání. Za výhodu dále považuji kontakty se zaměstnanci. Ty mi umožnily vést rozhovory na uvolněnější vlně, která přispěla k získání hlubších poznatků. Negativní přínos vidím především v určitém svázání samotnou firemní kulturou a to především v tom, že návyk nahlížení na firmu z pozice zaměstnance, a tedy optikou firemní kultury, mohl vést k přehlížení některých podstatných okolností.

Literatura vnímá insidera, respektive přímo člena zkoumané populace, jako jedince, který během výzkumu získává lépe respondenty na svou stranu, a ti jsou následně otevřenější poskytnout tazateli informace. Zároveň tato pozice může vést k zmatení rolí během výzkumu⁷ (Dwyer, Buckle, 2009). Mezi tazatelem a respondentem panuje větší důvěra a rozhovory tak mohou plynout v mnohem uvolněnější atmosféře. Beverley Mullingsová (1999) uvádí jako výhodu insidera možnost klást otázky, které půjdou mnohem více k jádru zkoumaného tématu. Outsider naopak podle jejích slov má výhodu v možném navození neutrální atmosféry a ve větší objektivitě a schopnosti sledovat chování a odpovědi respondenta bez přikládání konkrétního významu.

Vlastní provádění rozhovorů podkrylo problém v oboustranném předpokládání znalosti souvislostí. Tento problém byl znát především ne straně respondenta. Ten často měl tendenci přeskakovat informace, o kterých předpokládal, že mi jsou známé. Z tohoto důvodu jsem na začátku rozhovorů zdůrazňoval respondentům, aby se snažili odpovídat tak, jak by odpovídali úplně cizímu tazateli. Nakolik úspěšná byla tato snaha, ukážou samotné výsledky kvalitativní části sběru dat.

⁷ Jedná se především o souběh rolí kolega a výzkumník.

5.3 Kvalitativní část výzkumu

Vlastní výzkumné šetření se skládá ze dvou částí a tou první, která se stala základem pro následující kvantitativní část, je kvalitativní fáze výzkumu. Jak již bylo popsáno výše, užití kvalitativních a kvantitativních metod ve výzkumu firem přináší vždy trochu jiné poznatky a proto použití a propojení obou by mělo přinést co nejlepší výsledky a získat tak co nejpřesnější popis zkoumaného souboru. Vzhledem k tomu, že zdrojem dat pro kvalitativní šetření nemusí být jen respondenti, ale i různé dokumenty a artefakty (Mason, 2002), bylo v kvalitativní části použito více zdrojů informací. Byly provedeny jednak rozhovory, ale také analýza veřejně dostupných dokumentů, týkajících se firemní kultury.

Kvalitativní šetření proběhlo v měsíci únoru roku 2013 a bylo do něj zahrnuto pět osob. Respondenti pro kvalitativní část šetření byli vybíráni tak, aby pokryli co nejširší spektrum možných vlastností. Oslovil jsem tedy zaměstnance na všech úrovních řízení vyskytujících se na oddělení (vzhledem k časovému zaneprázdnění nejvýše postavené osoby, jsem se rozhodl ji z šetření vynechat). Oslovil jsem jak muže, tak i ženy. Pro úplnost jsem pro rozhovor vybral také jednu zaměstnankyni na částečný úvazek.

Sběr dat probíhal formou polo-strukturovaného rozhovoru a odpovědi respondentů byly zaznamenávány na nahrávací zařízení. Po ukončení rozhovorů byly záznamy přepsány a podrobeny následné analýze. Výsledky této analýzy potom mimo jiné vedly k vytvoření dotazníku pro kvantitativní část šetření.

V rozhovorech jsem se zaměřil především na získání popisu firemní kultury skrze vnímané projevy, rituály a způsoby fungování firmy. Dále jsem se zaměřil na vnímání fungování firmy. Zjišťoval jsem oblasti, které respondenti vnímají jako problematické a jakými způsoby s tím pracují. Obsah rozhovorů se částečně měnil i vzhledem k pozici zaměstnance. U zaměstnanců na nižších pozicích jsem se více zaměřil na přijímání a vnímání firemní kultury, zatímco u jedinců v řídicích funkcích jsem se zajímal i o způsoby, jakými pracují s firemní kulturou směrem k zaměstnancům.

Do kvalitativní části výzkumu jsem vstupoval pouze se znalostí obecných principů fungování firemní kultury a snažil jsem se vyhnout předchozímu hlubšímu studiu dokumentů definujících firemní kulturu. Je jasné, že jsem jako zaměstnanec firmy již před rozhovory měl určité znalosti o fungování firmy, ale i přesto následné prostudování interních dokumentů přineslo hlubší pochopení firemní kultury. Tento přístup jsem zvolil proto, abych nebyl během rozhovorů zatížen představou o tom, co by mohlo být kri-

tickou oblastí firemní kultury a tím by mohlo dojít k vynechání jiných oblastí, potenciálně také problematických. Na druhou stranu je mi jasné, že k určitému vychýlení mohlo dojít vzhledem k pozici insidera.

5.3.1 Představení respondentů

Alena (33 let) pracuje ve firmě na projektu od jeho samotného počátku a prošla tak všemi proměnami, které se za ta léta udály. V současné době je koordinátorkou tříčlenného týmu a je zodpovědná za část procesu pro jednu zemi. Vystudovala střední obchodní školu a po studiích strávila řadu let v zahraničí.

Bětko (30 let) je obdobně jako Alena ve firmě téměř od začátku a je řadovou členkou. Ve firmě patří mezi velmi dobře pracující a díky svým velmi dobrým znalostem procesů zaškoluje nováčky v týmu.

Cecílie (24 let) pracuje jen na částečný úvazek. Ve volném čase studuje vysokou školu. Momentálně působí ve firmě druhým rokem a v týmu plní roli běžného zaměstnance.

Dušan (30 let) je na pozici koordinátora a spadá pod něj 13 zaměstnanců. Stará se především o rozvoj jejich kariéry. V minulosti neměl zkušenost s prací pro obdobnou firmu a po nástupu byl překvapen neprofesionálním vystupováním určitých lidí. Ve firmě je osm let a dle jeho slov se dnes dá mnohem více mluvit o propracované firemní kultuře.

Erik (36 let) má nejvyšší pozici ze všech dotazovaných a také nejvyšší dosažené vzdělání (absolvoval ekonomickou vysokou školu). Nicméně krátce před provedením rozhovoru došlo ke změně jeho pozice a sám si není moc jistý tím, co je vlastně náplní jeho práce. V hierarchickém žebříčku oddělení je na druhém nejvyšším místě. V minulosti pracoval v malé firmě a tak i pro něj to byla první velká zkušenost s velkou společností. Obdobně jako většina respondentů je ve firmě od samého počátku projektu.

5.4 Firemní kultura – jak ji definuje sama firma?

Každá firma definuje svou firemní kulturu v rámci dokumentů, které jednak prezentuje veřejnosti, ale také má celou řadu dokumentů neveřejných. Ty slouží především k utvoření mantinelů firemní kultury tak, aby fungovala v běžném pracovním procesu. V následující části textu budu pracovat pouze s veřejně dostupnými dokumenty a pokusím se na jejich základě sestavit obraz firemní kultury podle toho, jak ji definuje sama firma. S velkou pravděpodobností se tato definice bude částečně lišit od reality zjištěné vlastním výzkumem.

V úvodu však stojí za to zamyslet se nad významem sloganu [z důvodu zachování anonymity zde bohužel nemůže být uveden], který doprovází firemní logo. Slogan vyjadřuje způsob, jakým firma dosahuje cílů a zároveň se snaží navodit pocit, že to co dělá je pro ni samozřejmostí. Jasně je tak vyjádřen důraz, který klade na své zaměstnance a cíl, kterého chce dosáhnout. Jde jí o poskytnutí služeb vysoké kvality. Zajímavá je použitá oznamovací forma sloganu. Nejedná se o žádné provolání, nýbrž o jednoduché konstatování (*tečka*).

5.4.1 Kodex podnikové etiky

Základní hodnoty firmy jsou ukotveny ve veřejně dostupném dokumentu *Kodex podnikové etiky: Naše základní hodnoty v praxi*. Tento kodex je rozdělen na šest kapitol definujících hodnoty, respektive firemní kulturu firmy. Dokument je dostupný v řadě jazykových mutací a zde je dobré zmínit, že se vždy jedná o překlad jednoho a téhož dokumentu. Lze tedy předpokládat, že firma má opravdu jednotnou firemní kulturu napříč kontinenty.

Jaké jsou oblasti, kterým se kodex věnuje? První část dokumentu se věnuje tvorbě hodnot pro zákazníka. Zde se firma zaměřuje především na definování vlastního vztahu ke klientům a popsání způsobu jak by měly být služby klientovi dodávány. Firma se zde zavazuje k tomu, že se bude snažit podřídit klientovým požadavkům a pokusí se mu vyjít maximálně vstříc. Zaměstnanec firmy musí sloužit především potřebám klienta a nikoliv domovské firmě. Je tedy jasná orientace směrem k zákazníkovi a zaměstnanec je zde chápán jako nástroj k uspokojení požadavků klienta. Dále zde firma uvádí, že jí jde především o dlouhodobé vztahy a nikoliv o snahu rychlého obchodu s vidinou zisku.

Část nazvaná *Jedna celosvětová síť v praxi* mluví o provázanosti celé společnosti a její jednotě, která vede k dosahování konkurenčních výhod. V rámci globální sítě potom firma klade důraz na respekt k jednotlivým kulturám. Na toto téma navazuje *Respekt k jednotlivci v praxi*. Zde se firma zavazuje k rovným příležitostem v rámci firmy, k podpoře různorodosti. Společnost se zde vyznává z otevřenosti vůči rozličným názorům a ze vzájemné podpory růstu a rozvoje kariéry. S tímto tématem velmi úzce souvisí navazující kapitola *Nejlepší lidé v praxi*. Zde je definováno to, čeho si na svých zaměstnancích cení a co je třeba udělat pro kariérní postup. Firma zde totiž zmiňuje, že pomáhá těm jednotlivcům, kteří drží svou kariéru pevně ve svých rukou. Firma tedy očekává vlastní proaktivitu svých zaměstnanců, která vede k rozvoji. Zaměstnanec společnosti

by měl před své zájmy stavět zájmy společnosti. Každý by tedy měl jednat jako vlastník firmy. Dále se zde firma zavazuje k férovému chování na trhu i v rámci firmy, snaží se budovat vztahy založené především na důvěře. Etické zásady jsou pro firmu zavazující a vždy se jim snaží podřídit své jednání.

5.4.2 Kulturní odlišnosti v rámci firmy

Firma si je zcela vědoma své globální pozice a z toho vycházejícího pracovního prostředí, které v sobě spojuje odlišné kultury. V současné době firma pracuje pro klienty ze 120 zemí světa a i z tohoto důvodu má celou řadu programů pro podporu kulturní diverzity. Svým zaměstnancům se snaží nabídnout programy, které jim pomohou v pochopení potřeb klienta z odlišných zemí. Firma se tak snaží předcházet možným nedorozuměním, která by mohla vznikat vzhledem k odlišné hodnotové orientaci.

5.4.3 Prostředí firmy

Jak jsme si již řekli v kapitole věnované firemní kultuře obecně, hodnoty firmy jsou reprezentovány navenek pozorovatelnými projevy. Mezi ně můžeme zařadit i pracovní prostředí, které samo o sobě determinuje vztahy na pracovišti. Firma v Praze sídlí v moderních budovách a využívá tzv. *open space* uspořádání. Zcela jistě existuje celá řada studií hodnotících přínos tohoto uspořádání, ale nás spíše zajímá, jaké to může mít obecně důsledky na zaměstnance. Zaměstnance to staví především do permanentního kontaktu s kolegy. Ve firmě neexistuje místo, kam by se zaměstnanec mohl zavřít a v klidu pracovat. Na pracovišti se také mísí jednotlivé pozice v řízení firmy a nedochází tak k oddělování nadřízených od řadových zaměstnanců.

5.4.4 Firemní kultura a odraz americké hodnotové orientace?

Tato diplomová práce se zabývá vlivem hodnotové orientace určité kultury na její firemní kulturu a následně na její přenos do kultury jiné. Nyní je proto vhodná chvíle zrekapitulovat jakým způsobem, je ve výše popsané firemní kultuře cítit americká kultura.

Projevem americké hodnotové orientace je neformální nastavení vztahů ve firmě. Můžeme se tedy setkat s všudypřítomným tykáním a malou vzdáleností mezi běžnými zaměstnanci a nadřízenými. Dále je zde silně cítit individualistické chápání zodpovědnosti za svou vlastní kariéru. Firma totiž nabízí pomocnou ruku těm, kteří drží svou kariéru pevně ve svých rukou. V neposlední řadě je to potom i důraz na dodržování formálního oblékání.

5.5 Firemní kultura v očích zaměstnanců

V předešlé části práce jsme zjistili, jak sama firma definuje svou firemní kulturu a jaké hodnoty vyznává. V návaznosti na její popis jsem poukázal na odraz americké kulturní orientace obsažený ve firemní kultuře. Následující část textu má za cíl představit firemní kulturu z pohledu zaměstnance. Je otázkou, zda se firmě daří využívat celou šíři přístupů, které jsou definované ve výše zmíněném kodexu.

5.5.1 Obecný popis firmy

Dotazovaní zaměstnanci popisují firmu jako nadnárodní společnost nabízející širokou škálu možností, a to jak z hlediska kariérního postupu, tak i z hlediska možných oblastí uplatnění. V rozhovorech se často objevoval popis firmy jako uvolněné a přátelské. Pracovní prostředí tak často bylo také důvodem, proč by firmu doporučili někomu jinému. Všichni dotazovaní uvedli, že pro ně byl příchod do firmy něčím novým. Nikdo z nich neměl žádnou velkou zkušenost s obdobnou firmou. Tři z nich dokonce jsou ve firmě od jejich počátků v Praze, a proto bylo jejich počáteční období často plné překvapení.

Reakce na nové prostředí je částečně závislá na době, kdy do firmy přišli. Zaměstnanci, kteří přišli po vzniku pražské pobočky, vzpomínají na prostředí, které se velmi liší od dnešního. Firma ještě neměla propracovaný systém poskytovaných služeb klientům a vztahy na pracovišti se velmi lišily od dnešního stavu.

Alena: Nebylo to žádný, protože tady nebylo nic... Celkově to prostředí, to nebylo dostavěný. Sem sem šla nějakým bahnem. Kolem týdle boudy dole. Sníh bahno, lešení.

5.5.2 Požadované vlastnosti zaměstnanců

V rozhovorech jsem se zajímal také o vlastnosti, které by podle respondentů měl mít zaměstnanec. Snažil jsem se zjistit, zda existují určité specifické vlastnosti potřebné pro práci v nadnárodní společnosti.

Všichni se shodují, že základem pro úspěch u pohovorů je dobrá jazyková vybavenost a osobnost člověka. Pro firmu je důležité hledat takové zaměstnance, kteří budou schopni práce v týmu a především budou mít zájem o danou práci. Respondenti uváděli, že firma dá často přednost člověku s výraznými lidskými vlastnostmi, které se hodí do kolektivu. Naopak jako překážku přijetí uváděli zbytečně velké ambice.

Bětko: ...hledaj spíš jako člověka než jako zaměstnance s odbornýma znalostma. Později, když jsem tady už pracovala, tak jsem si kolikrát všimla, že daj spíš přednost člověku, kterej má ně-

jakej náboj nebo ktorej je kamarádskej, je pozitívni... nemá nějaký chmoury nebo neni negativni. Že daj spíš na to, co z toho človeka cítěj, než co umí.

Důležitou vlastností člověka pro přežití v kolektivu nadnárodní firmy je tolerance, jednak k druhým, ale také k rozdílným kulturám. Vzhledem k *open space* kancelářím dochází neustále ke konfrontaci s okolím a proto je nutné být tolerantní.

5.5.3 Vrstvy firemní kultury

Následná část je věnována popisu firemní kultury po jednotlivých částech. Budu tedy mluvit o symbolech, hrdinech a o rituálech. Zde je pro mě důležité především to, jakým způsobem jednotlivé atributy vnímají sami zaměstnanci.

5.5.3.4 Symboly

Jaké jsou symboly firmy? S čím si jí sami respondenti spojují? Respondenti v rozhovorech vyjmenovali několik symbolů, které se pojí k firmě. Výrazným symbolem, který zmínili, je logo. Logo v očích jedné respondentky jasně vystihuje celou firmu:

Alena: Tak maj to logo trefný... jakože pujdou dál, pujdou do jakýchkoliv zemí... aby to pro ně bylo výhodný, pujdou kamkoliv bez ohledu. Logo maj jako úplně nejvíc.

Respondenti obecně často zmiňovali pojem řád, jako něco závazného a určujícího pro chod firmy. Řád se skládá z velkého množství pravidel a předpisů. Mezi tato pravidla patří například *dress code* (povinné formální oblečení od pondělí do čtvrtka, v pátek povoleno méně formální oblečení) nebo *clean desk policy* (předpis zavazující zaměstnance udržovat pořádek na svém stole). Zaměstnanci tyto předpisy přijímají, ale nevidí v nich žádný velký smysl. Erik, který je na nejvyšší pozici z dotazovaných, si uvědomuje, že řada předpisů zaměstnance firmy jen omezuje a nic jim nepřináší. Některé z předpisů potom připisuje zbytečné aktivitě některých kolegů z jiných zemí, kteří předpisy zpřísnili oproti obecným standardům. Jako příklad uvádí zákaz užívání mobilních telefonů s fotoaparátem.

Dotazoval jsem se také na to, zda si myslí, že mají tyto předpisy nějaký smysl a zda mají přínos. Uvědomují si, že plnění těchto předpisů napomáhá vytvořit dobré jméno firmy, ale nemyslí si, že by je to nějak pozitivně ovlivňovalo v práci. Zvýšený důraz na dodržování předpisů je kladen v době klientských návštěv, a proto to někdy může vypadat jen jako potěmkinovská vesnička.

Dušan: Funguje to líp než kdy předtím. Dřív lidi nerozuměli tomu proč, ale teď když se o tom víc komunikuje, tak lidi najednou chápou proč mám to dělat takhle. Myslím, že to v rámci nějakých mezí funguje. Když víme, že se na teď bude JO [důraz] koukat, tak se jakoby chováme příkladněji. Víme co to znamená a proč to máme dělat, tak si myslím, že to všichni chápou.

5.5.3.5 Hrdinové

V rozhovorech se mi nepodařilo odhalit existenci konkrétních hrdinů, případně určitý ideál, který by byl zaměstnancům dáván za vzor. Respektive se ukázalo, že firma má určité nástroje jak poukázat na kvality zaměstnanců, ale nevyužívá toho tak, aby byly vidět. Respondenti ve vedení uvedli, že nemá smysl ukazovat jeden určitý ideál, ale že je potřeba pracovat s každým individuálně a pokusit se z každého dostat maximum v oblastech, ve kterých je dobrý. S touto oblastí úzce souvisí oceňování zaměstnanců. Když jsem při jednom rozhovoru podotkl, že většina rozdávání ocenění probíhá v tichosti, tak jsem se dozvěděl, že zaměstnanci nestojí o nějaké veřejné ocenění a radši ho přijmou v tichosti. Firma tím vlastně ztrácí možnost poukázat na dobré vlastnosti.

Dušan: Myslím, že... podle mojí zkušenosti jo. Jakoby že jsou tu lidi, který ukazují nějakou kvalitu a jsou příkladem pro ty ostatní že jo. Ne po každým můžeš chtít, aby dělal něco takhle, ne každéj na to má ty schopnosti, někdo má analytický, někdo se zabývá tím, kde je potřeba jít na dřev, jinej řeší krizový věci...

Hrdinové a tedy nějaký určit ideál zaměstnance ve firmě existuje, mají na to celou řadu nástrojů, ale nedaří se je využívat v českém prostředí tak, aby přinesly kýžený výsledek (viz příklad s odmítnutím veřejného udílení bonusů).

5.5.3.6 Rituály

Poslední složkou foremní kultury jsou rituály, tedy takové aktivity, kterým firma přikládá určitý význam. Respondenti mezi ně zařadili team buildingy a narozeniny zaměstnanců. Žádný další výrazný rituál se mi nepodařilo odhalit. Team buildingy jsou ve firmě vnímány především jako určitá forma dalšího benefitu. Odměna za dobře odvedenou práci (po práci zábava). Nicméně vzhledem k tlaku na zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními je snaha o využití takových akcí k posílení kolektivu a seznámení zaměstnanců napříč odděleními. Jedna respondentka vnímá podobné akce spíše jako kompenzaci za práci, která sama o sobě není extra zajímavá.

Alena: Není to za to že ty lidi dobře pracujou, ten tým má ty prachy i bez ohledu na to jak dělaj... spíš je to takový... mmm ... práce jako taková není zas takový terno, takže v tomhle zas ta firma drží dost vysokou latku v těch benefitech a v tomhlectom. Možná taková kompenzace... vědomá

kompenzace za to, že ten zbytek je velkej shit. Ale nemyslím, že je to odměna, protože je to bez ohledu jak ty lidi dělaj.

Dalším rituálem jsou oslavy narozenin, které jsou jednak výsledkem dobrovolných aktivit kolegů na pracovišti, ale firma sama také myslí na své zaměstnance a dává jim malý dárek ke každým narozeninám. Firma také oceňuje zaměstnance při dosažení jejich výročí ve firmě.

Erik se ve své výpovědi zmínil také o nesmyslném rituálu, který byl do Prahy přenesen jako součást americké firemní kultury. Jedná se o každodenní meetingy, které mají za cíl rekapitulovat denní úkoly a motivovat zaměstnance k lepší práci. Na zkoumaném oddělení tyto meetingy dlouho nevydržely a brzy byly zrušeny. Nicméně v jiné části firmy jsou stále živé a respondent je popisuje takto:

Erik: na našem dealu to fungovalo... nevim... jestli dva měsíce..? zrovna včera jsem se bavil s klukama ze scanningu a po nich to vedení chce. No a oni teda každé večer pošlou vedení mail o tom, že se dnes na meetingu probíralo tohle a tohle... no a já jsem se jich ptal: „máte teda tyhle meetingy?“ a oni na to: „ses zbláznil, ne?“ [smích] Tohle prostě česká nátura nepochopí...

5.5.3.7 Kariéra a odměny

Pro pochopení fungování firmy je velmi důležité vědět, jakým způsobem jsou ve firmě zaměstnanci odměňováni a jaké mají možnosti v kariérním rozvoji. Tyto dva aspekty dle mého názoru mohou velmi dobře poukázat na odlišnost v přístupu k práci a k tomu co považuje za spravedlivé firma a jak to to samé vnímají zaměstnanci.

Na vyšší pozice jsou na tomto oddělení dosazování především zaměstnanci z vlastních zdrojů. Tento fakt vnímají jako výhodu, která umožňuje rychlý přechod týmu pod nové vedení. Pokud by byl na uvolněnou pozici dosazen někdo z jiné části firmy, potom by přechod byl sice o něco pomalejší, nicméně jednotnost předpisů ve firmě by zaručila plynulé předání pozice. Rozdíl by byl v případě příchodu někoho z jiné firmy, potom by bylo nutné, aby se nový zaměstnanec sžil s firemní kulturou a dokázal pochopit její fungování.

Pokud respondenti hovořili o možnosti kariérního růstu, potom nikdy nehovořili explicitně o přechodu na vyšší pozice. Spíše se zmiňovali o možnostech využití transferu na jiné projekty a tím rozšíření svých možností. Růst na vertikálním žebříčku potom vidí v malých krůčcích, kdy zaměstnanec postupně přijímá zodpovědnost za další činnosti. Pro takový postup je potom důležité mít dobré vztahy a být obdařen schopností vést lidi.

Zaměstnanec je v této firmě zodpovědný sám za sebe. Každý z respondentů silně zmiňoval vlastní zájem a aktivitu, jako prostředek pro možný kariérní posun. Firma nevystupuje jako někdo, kdo svým zaměstnancům říká, jaké školení si kdy udělat a kdy se posunout na jinou pozici. Spíše je v pozici toho, kdo možnosti nabízí a očekává od zaměstnanců, že projeví sami zájem.

Alena: Rozhodě si nemyslím, že tady sou lidi, který tě posouvaj vejš, snažej se z tebe dostat to nejlepší. Máš tady k tomu všechno, všechny možný školení, když budeš chtít ty sám, tak k tomu ty prostředky máš. Máš tady všechno k tomu, aby ses dostal vejš, ale nikdo kdo by tě tlačil. Ty se budeš rvát. Nejsou nad tebou lidi, který nad tebou budou stát.

Bětko: ... dřív to bylo tak, že ty lidi měli sami přijít, ale spousta lidí to nevěděla, že maj tu možnost přijít za šéfem a říct. Jako já něco chci dělat navíc, já se nudím, ja bych zvládl ještě něco navíc nad rámec svý práce. A spousta lidí tohle nevědělo. Pak se to rozdělovalo na ty tábory, na lidi, který to věděli, což většinou byli cizinci a pak vlastně Češi, který si toho nebyli vědomi, že tahleta možnost jako existuje. A ta firma vlastně... stalo se to tak rok zpátky, že to přizpůsobila tomu, že je nějaká aktivita a oni ji nejdřív nabízeli lidem o kterých věděli, že by o to měli zájem a teď už je to tak, že tu pozici nabídnou všem a kdo se o to přihlásí a bude nejmíc motivovanej, budou si myslet, že to je ten člověk pro to pravej, tak toho vyberou

Na druhou stranu však jedna respondentka uvedla, že v některých příkladech může zbytečně velká aktivita uškodit:

Alena: Bejt hodně vidět... i když ani to nemusí platit. Jsou lidi, který jsou hodně vidět, viz tady teď jedna kolegyně, a šla stejně. Byla by první, která by šla, kdyby jí teď nenašli místo. A ta je vidět, dělá všechno. Má práci i ráda, dělá ji proto, že ji baví. Takže tam je ta přirozená vzestupnost toho pracovního nasazení, že si jako nabírá práci, je vidět a dělá to se záměrem těm lidem pomoci.

Druhou kapitolou odrážející vnímání toho co je dobré a správné, jsou odměny. Způsob odměňování vypovídá o způsobu, jakým firma dokáže poukázat na kvality svých zaměstnanců. Ve firmě lze rozlišit několik typů bonusů. Prvním typem je bonus vyplácený na měsíční bázi. Ten je vypočítán na základě kvantitativních ukazatelů o počtu provedených úkonů, komplexnosti práce a na základě chybovosti zaměstnance. V menších týmech na takový bonus (alespoň v nějaké míře) dosáhne každý. Dalším typem bonusu je bonus určený pro týmy. Ten je vypočítáván obdobně jako pro jednotlivce, ale jeho vyplácení závisí na pořadí mezi týmy (dva nejlepší týmy dostanou odměnu). Dříve se jednalo o odměnu ve formě bonusu k výplatě, dnes tým dostává jako bonus určitý obnos, který ovšem musí využít k nějaké společné aktivitě. Poslední odměna je vázána na výsledky celé firmy a je vyplácena jednou za rok. Její výše se vypočítává jednak na základě ekonomických výsledků firmy a projektu, tak i na základě hodnocení kvalit zaměstnance.

Nejvýše postavený respondent vidí problém bonusů především v tom, že si zaměstnanci zvykli brát bonus jako samozřejmost. Tento efekt je dle mého názoru způsoben snižováním počtu zaměstnanců, vedoucím k přerozdělování bonusů stále menší a menší skupině lidí. V malé skupině na bonus potom dosáhne téměř každý.

Sami zaměstnanci však vnímají pravidelné měsíční bonusy jako něco špatně reflektující realitu. Poukazují na nemožnost aplikovat stejný metr na všechny země stejným způsobem (každá země má jinou linearitu práce). Důsledek krize pocítují především ne ve snaze vedení snížit množství peněz určených na vyplácení bonusů, ale spíše ve stále složitějších kritériích pro jejich získání. Tím vedení získává možnost jak nesnížit bonusy, ale zároveň na jejich vyplácení ušetřit.

Nespravedlnost v jejich očích vychází především ze zbytečného důrazu na kvantitativní složku jejich výpočtu. Dříve prý bylo větší množství peněz určené na *ad hoc* bonusy, které podle nich opravdu odrazily práci navíc nebo mimořádný výkon. Kvalitativní složka je důležitější spíše v ročním hodnocení zaměstnanců, které ovlivňuje jednak vyplácení ročních bonusů, ale také je důležitým kritériem při žádosti o případný transfer.

5.5.3.8 Vnímání firemní kultury a oblasti kulturního střetu

Nyní máme relativně komplexní představu o tom, jak firemní kultura této firmy vypadá. Jak ji ale vlastně zaměstnanci vnímají? Myslí si, že je to pro ně něco přínosného? Přináší s sebou i určité komplikace způsobené odlišnou hodnotovou orientací firmy a jejich zaměstnanců?

Pokud budeme vycházet čistě z rozhovorů, které jsem uskutečnil, potom je její přijetí zaměstnanci rozporuplné. Firemní kultura je pro ně na jednu stranu funkčním nástrojem, který napomáhá udržet firmu v chodu bez závažnějších komplikací, ale zároveň nemají pocit, že by to bylo něco, co dělá jejich pracovní život lepší. Pro nadřízeného je to soubor nástrojů, které může používat pro práci se zaměstnanci. Pokud s něčím z toho nesouhlasí, potom má možnost to nějakým způsobem modifikovat, ale jen do určité úrovně.

Dušan: Nemůžu mluvit za ostatní, ale určitě tady jsou ještě možnosti jak s tím pracovat lépe. Někdy to není úplně flexibilní. Ty můžeš mít nějaký názor na něco, ale máš ho jen do té míry, kdy ho můžeš mít. Pak může mít názor někdo jiný a tvůj názor v té rovnici je jakoby ten menší třeba. Jde i o to umět si to prosadit, ale nemyslím, že by tady fungovalo to, že prostě někdo rozhoduje a tak to prostě bude. Myslím, že se tady dá v těchle věcech dojít k nějaký jakoby všeobecný spokojenosti.

Z úst jednoho z respondentů také zaznělo to, že se dříve firmě lépe dařilo využívat nástrojů, které firma má k dispozici pro práci se zaměstnanci. Rozdíl přičítá především snížení výdajů na benefity pro zaměstnance.

A v čem se tedy tato firemní kultura rozchází s představou zaměstnanců? Hlavním problémem, který vyšel z rozhovorů, je především očekávaná aktivita ze strany zaměstnanců. Češi podle respondentů nejsou tolik aktivní ve vyhledávání aktivit, ve kterých by se mohli angažovat.

Bětko: Já myslím, že třeba pro Čechy je problém si říct o práci. Oni čekají, až jim bude práce přiřazena...

Jak jsme si mohli povšimnout již ve výpovědích o kariéřním postupu nebo v předchozí kapitole věnované etickému kodexu firmy, firma očekává od svých zaměstnanců vlastní zájem o svou kariéru. Rozhovory také ukázaly, že jsou rozdíly i mezi zaměstnanci a že míra proaktivního přístupu závisí na národnosti zaměstnance. Čech má spíše tendenci se přizpůsobit a nechat se unášet proudem.

Kulturní odlišnost se také projevuje ve způsobu prezentace informací. Materiály ze Spojených států podle výpovědi respondentů mohou působit až směšným dojmem.

Dušan: určitě... jsou tady takový ty klasicky... když budeš studovat tu kulturu, ty věci co choděj přes informační kanály, tak jsou dělaný lidma ze Států. Takže je to spíš koncipovaný pro lidi tam a některý věci nám pak přijdou úsměvný.

T. Co třeba?

Dušan: Snaha o rasovou vyváženost v rámci tréninků... když se podíváš na ty videa, tak to jako chápeš, znáš ty tendence...vidíš v tom to, že je to dělaný pro někoho...nám to může přijít jako úsměvný nebo jinačí, zvláštní...

5.5.6 Shrnutí kvalitativní části a její důsledky pro další výzkum

Z předchozí části analýzy je zcela patrné, že jsem při rozhovorech narazil na oblasti, které poukazují na odlišnost představ firmy o tom, jak by měl život ve firmě fungovat, od představ které mají její zaměstnanci v pražské pobočce.

Zajímavým zjištěním je určitý rozpor ve vnímání rozvoje zaměstnanců. Firma sice na jednu stranu deklaruje podporu těm, kteří se rozhodnou pracovat na své kariéře, ale zároveň je pro ni výhodnější zaměstnat někoho, kdo nebude mít velké ambice a nebude u něj hrozit snaha posunout se výš. Obecně celá otázka hierarchie a rozvoje kariéry je ve firmě vnímána odlišně. Češi očekávají vyšší míru zapojení zaměstnavatele do řízení jejich pracovního života, zatímco firma jim ponechává volnost.

Dalším podstatným zjištěním je slabá možnost identifikace vrstev, které definuje ve svém chápání firemní kultury Geert Hofstede (1990). Dle mého názoru je jejich nemožnost identifikace způsobena z velké části právě českým prostředím. Firma má bezesporu celou řadu rituálů, symbolů a hrdinů, ty jen zkrátka nefungují v českém prostředí. Zárným příkladem je odmítnutí veřejného vyhlášení odměn zaměstnancům. Vždyť odměnění zaměstnance není nic jiného než vytváření hrdiny. Obdobné je to u rituálů. Ve Spojených státech používají pravidelné meetingy k podpoření motivace zaměstnanců a k ujasnění úkolů. Ty v českém prostředí zcela nefungují, a pokud ano, tak jen v podobě potěmkinovské vesnice.

5.6 Kvantitativní část výzkumu a její výsledky

Pro získání odpovědí na mé výzkumné otázky bylo potřeba provést ještě dotazníkové šetření. Jak je z předchozích částí zřejmé, dotazníkové šetření bylo poslední fází výzkumu. Samotný nástroj byl vytvořen na základě předchozího poznání. Tedy až v okamžiku, kdy jsem měl nastudovanou firemní kulturu z pohledu zaměstnanců a samotné firmy a také po tom, co jsem pronikl do výsledků různých šetření.

Samotný sběr dat proběhl v měsíci březnu a byli do něj zahrnuti všichni zaměstnanci oddělení. Výzkumný nástroj byl před samotným nasazením do terénu testován na části vzorku a byla s respondenty konzultována srozumitelnost jednotlivých otázek. Data byla sebrána pomocí samovyplňovacích dotazníků. Tuto metodu jsem zvolil ze dvou důvodů. Prvním důvodem je odlišná metoda sběru dat, než na kterou jsou zaměstnanci běžně zvyklí. Předpokládal jsem tedy, že by mohlo dojít k navýšení návratnosti. Dalším důvodem byla jednoduchá a jasná komunikace s respondenty. Již při distribuci došlo k osobnímu kontaktu a k možnosti vysvětlit důvod mého zájmu a případně vysvětlit nejasnosti ohledně jeho vyplňování.

O zvýšení návratnosti jsem se snažil i pomocí délky dotazníku. Bylo mi jasné, že příliš dlouhý dotazník by mohl vést ke snížení návratnosti a proto jsem se snažil držet ho co nejkratší. Je pravda, že i tak jsem měl obavy o kompletní vyplnění dotazníků. Tato obava se však naštěstí nenaplnila a všichni respondenti odevzdali dotazník vyplněný od začátku do konce. Zaměstnance jsem také po několika dnech znovu požádal o vyplnění a nabídl jim nový dotazník.

Oddělení má celkem 87 zaměstnanců. Ne každý však chodí denně do firmy a tudíž ne každý se mohl zúčastnit mého šetření. Rozdal jsem celkem 65 dotazníků v české verzi. Vyplněných dotazníků se mi nakonec vrátilo 45. Dosáhl jsem tedy 69% návrat-

nosti. Vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci firmy často vybízeni k účasti na různých interních šetřeních, myslím, že se jedná o velmi slušnou návratnost a to i ve srovnání s návratností u jiných šetření prováděných ve firmách.

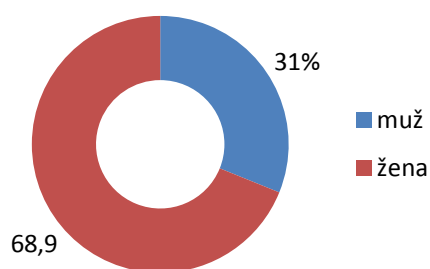
Zároveň jsem rozdál patnáct dotazníků ve zkrácené anglické verzi pro zahraniční zaměstnance. Tento krátký dotazník měl za cíl postihnout hodnotovou orientaci této části zaměstnanců. Bohužel se mi vrátilo jen šest vyplněných dotazníků, a tudíž jejich přínos není nikterak velký. Myslím však, že i tak je pořád dobré je do šetření zařadit a demonstrovat tak různorodost v hodnotové orientaci zaměstnanců.

Dotazníky byly po vyplnění sebrány a jejich výsledky zpracovány pomocí statistického programu SPSS. Vzhledem k malému množství respondentů nebylo možné provádět analýzu pomocí složitějších metod, ale bylo nutné přistupovat k datům obezřetně a s vědomím toho, že každý respondent má velkou váhu na výsledek.

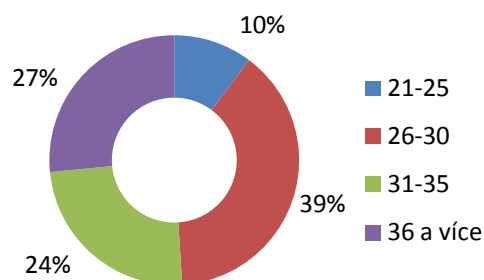
5.6.1 Kdo je zaměstnancem firmy?

Jak tedy vypadá zaměstnanec v této firmě, respektive na tomto oddělení? Pokud bych měl hovořit tak zjednodušeně jak je to jen možné, potom ve firmě s největší pravděpodobností na chodbě potkáte ženu ve věku kolem 30 let, s dokončeným vysokoškolským studiem a s pětiletou praxí ve firmě. Toto je velmi zjednodušený obrázek zaměstnance, nicméně již ten nám napoví dost o tom, jak vlastně firma vypadá. Zaměstnanci totiž jsou velmi oddaní firmě, a ač se jedná o práci, která je monotónní a mohla by po letech začít být nudná, tak si zaměstnanci váží svého místa a zůstávají ve firmě dlouho.

Z hlediska věku lze hovořit o mladém pracovním kolektivu. Nejmladšímu zaměstnanci je 21 let a nejstaršímu 48. Necelé tři čtvrtiny zaměstnanců jsou ve věku do 35 let. Velkou převahu na pracovišti mají ženy. Ty tvoří 2/3 zaměstnanců oddělení.



Graf 8: Rozložení mužů a žen na oddělení (Zdroj: vlastní data)



Graf 7: Zastoupení dle věku (Zdroj: vlastní data)

Na oddělení převažují vysokoškolsky vzdělaní lidé (57,8 %) a to i přes to, že by pro práci plně dostačovali středoškolsky vzdělaní. Ostatně v tomto směru se vyjádřil i jeden z nadřízených v provedených rozhovorech:

Erik: ...když já jsem nabíral, tak bylo to spis na takový řekněme pozice, na který nebylo potřeba žádný speciální vzdělání. Střední škola, jazyk a hotovo...

Množství vysokoškolsky vzdělaných studentů je dle mého názoru dáno především zvýšenou poptávkou po pracovních místech a pro zaměstnavatele možností vybírat si. Na pozici koordinátora (první vyšší pozice v hierarchii firmy) jsou shodně zastoupeni jak vysokoškolsky, tak i středoškolsky vzdělaní lidé (6:6). Na vyšších pozicích se však setkáme již téměř výhradně s vysokoškolsky vzdělanými.

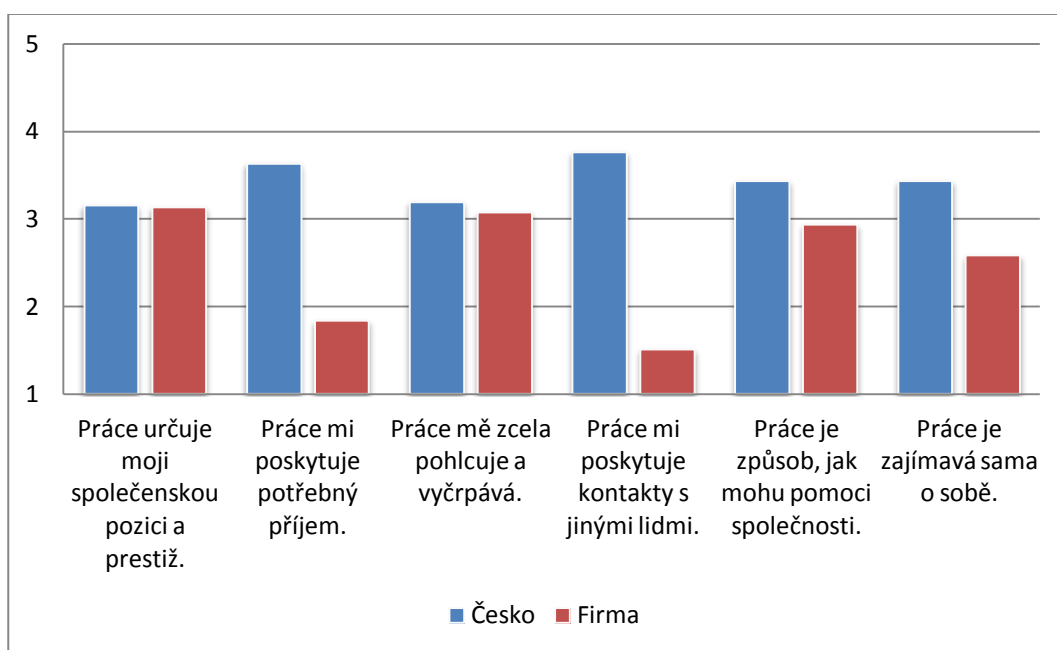
Vzdělání Level	SŠ s	VŠ
	maturitou	
G	11	14
F	6	6
E	1	3
D	0	1

Tabulka 3: Rozložení úrovní řízení na základě vzdělání

Jak jsem již zmínil o pár odstavců výše, zaměstnanci ve firmě zůstávají dlouho. Průměrná délka pracovního poměru ve firmě dosahuje 5,7 roku. 2/3 zaměstnanců začali pro oddělení pracovat nejpozději v 26 letech (platí jak pro SŠ, tak i pro VŠ vzdělané zaměstnance). Oba dva důvody si myslím silně ovlivní vnímání firemní kultury. Pro většinu zaměstnanců se totiž jedná o první velkou pracovní zkušenost a jsou zde tedy silně formováni pro svět práce a tato pracovní zkušenost se pro ně může stát standardem.

Ženy ve firmě častěji využívají částečného úvazku (1/3 žen má částečný úvazek), což ukazuje vstřícnost a ochotu zaměstnavatele zaměstnávat ženy s dětmi. Pro zaměstnavatele z toho ovšem plyne ještě jedna výhoda. Zaměstnanec na částečný úvazek je totiž mnohem flexibilnější a jak píše Ivan Vodochodský (2007), často odvede více práce, než za kolik je placen.

Zaměstnanci vnímají práci především jako místo, které jim poskytuje kontakty s druhými lidmi a také jako zdroj příjmu. Na druhou stranu práci nevnímají jako instituci, která by určovala jejich společenskou pozici a prestiž nebo jako činnost, která by je plně pohlcovala a vyčerpávala. Srovnám-li výsledky svého šetření s výsledky z mezinárodního výzkumu podnikové kultury, potom vidíme rozdíly ve vnímání práce jako místa, které přináší výtěžek a poskytuje kontakt s druhými lidmi. Kontakt s druhými lidmi byl často zmiňován již v rozhovorech a lze tedy říci, že tento výsledek jen potvrzuje dobrý vztah mezi zaměstnanci firmy.

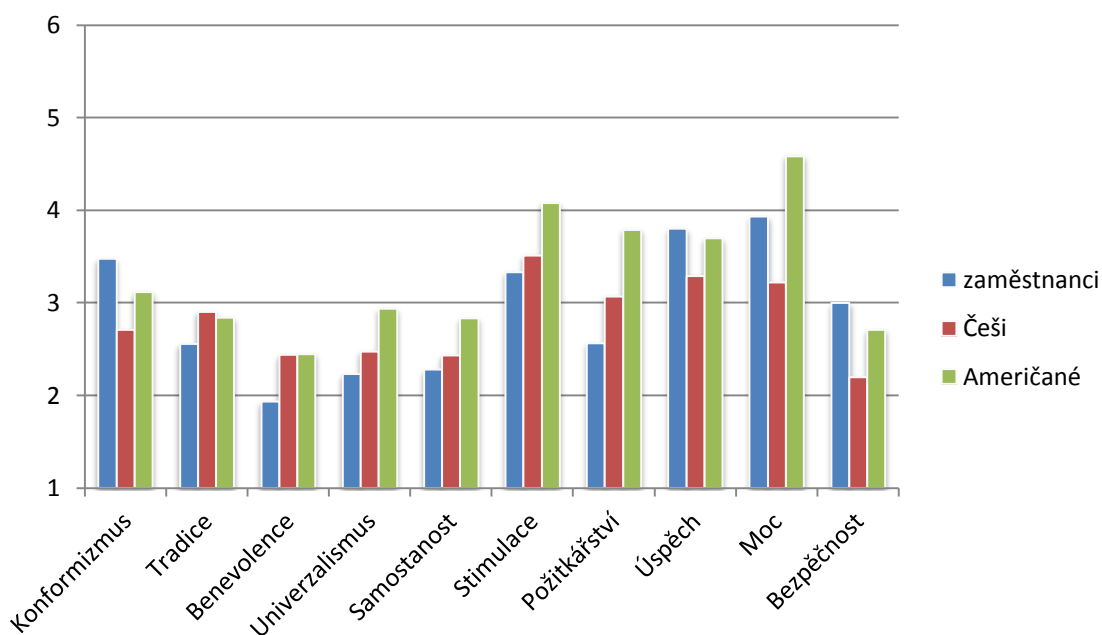


Graf 9: Smysl práce (1 – zcela souhlasím, 5 – zcela nesouhlasím) (zdroj: vlastní data, Mezinárodní výzkum podnikové kultury 2007-2008⁸)

⁸ Těsně před začátkem ekonomické krize bylo provedeno mezinárodní šetření podnikové kultury pod vedením japonského sociologa A. Ishikawi. Výzkumu se v té době účastnily státy jako Česko, Slovensko, Japonsko, Německo, Rusko, Čína, Estonsko a Finsko a byl zaměřen na výzkum změn vzorců podnikové kultury ve vybraných průmyslových podnicích. U nás byl výzkum proveden v rámci Výzkumného záměru fakulty sociálních věd a filozofické fakulty UK v Praze (Kuchař, 2010). Ač je zkoumaný vzorek z jiného segmentu trhu, i tak mi mohou tato data přinést důležité informace. Jedná se především o odhalení existence odlišných pohledů na vnímání firemní kultury, které bylo v rámci šetření zjišťováno.

5.6.2 Hodnotová orientace zaměstnanců

Stále zde mluvím o hodnotách a o jejich vlivu na vnímání firemní kultury. Shoduje se hodnotová orientace zaměstnanců firmy s hodnotovou orientací české společnosti? Nebo je snad jejich orientace bližší té americké? Z grafu (graf 9) je patrné, že se vnímání hodnot mezi skupinami liší. V určitých oblastech se zaměstnanci firmy více přiblížili americké hodnotové orientaci a jindy naopak více k té české. Největší přiblížení americké hodnotové orientaci můžeme vidět v oblasti konformity, bezpečnosti, vnímání moci a v oblasti úspěchu. Jsou tyto odlišnosti klíčem k přijetí odlišné firemní kultury? Všechna tato vychýlení směrem k americké hodnotové orientaci mohou být vodítkem k vysvětlení vnímání firemní kultury zaměstnanci. Pokud jsou zaměstnanci ochotni akceptovat prvky firemní kultury odrážející americkou hodnotovou orientaci, potom je možné, že vysvětlení bude ležet právě v částečně odlišné hodnotové orientaci zaměstnanců od zbytku české populace.

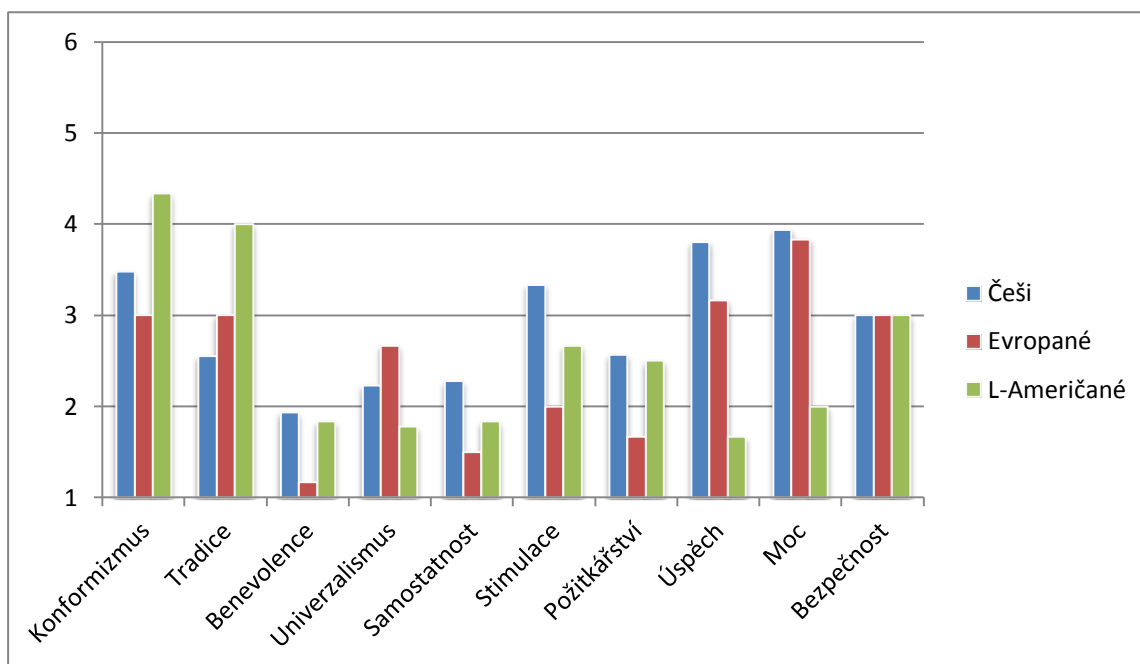


Graf 10: Hodnotová orientace českých zaměstnanců firmy, české populace a americké populace. (Zdroj: vlastní data, ESS 5, WVS 2008)

Zahraniční zaměstnanci firmy byli ve výzkumu dotazováni pouze pomocí Schwartzova nástroje pro měření hodnotové orientace. Pro účely analýzy jsem vypočítal hodnotovou orientaci zvlášť pro zaměstnance z Evropy a zvlášť pro zaměstnance z latinské Ameriky (bohužel se mi nevrátil jediný vyplněný dotazník od zaměstnanců z post-sovětských států), abych mohl jejich výsledky srovnat s orientací českých zaměstnanců. Výsledek potom ilustruje odlišnost v hodnotové orientaci. S tou se firma musí vyrovnávat

v běžném pracovním procesu. Už v rozhovorech se ukázalo, že zaměstnanci z odlišných států často přistupují k práci odlišně, než čeští zaměstnanci.

Alena: Nevím jestli jsou to úplně problémy, ale přístup k řešení těch věcí, tak jako vynikaj země typu Španělsko, země Latinský Ameriky, Itálie... páč se k tomu jakoby maj a my Češi ne. Jak bych to nazvala.... Neprůbojnost naše. Přestože my máme stejný vědomosti a znalost, tak nemáme na to tu povahu, tak jsme na tom bitý. To není problém těch lidí, ale částečně to vzniká. Mentalita, rozdílno vedé.



Graf 11: Srovnání hodnotové orientace na zaměstnanců oddělení (Zdroj: vlastní data)

5.6.3 Jakým způsobem zaměstnanci vnímají firmu?

V první části své analýzy firemní kultury se tedy zaměřím na kladné a záporné aspekty firmy jak ji vnímají sami zaměstnanci. Poprosil jsem je, aby ohodnotili, jak vnímají firmu v určitých oblastech oproti jiným firmám. Zajímalo mne jak je firma vnímána v oblastech jako je kariérní růst, hodnocení zaměstnanců, otevřenost, organizovanost nebo ve schopnosti definovat své vlastní cíle.

Nejlépe si v jejich očích oproti ostatním firmám vede společnost v oblasti definování a dosahování cílů. Tento aspekt byl nejen hodnocen jako nejvíce odlišující firmu od jiných, ale také zde respondenti hodnotili nejpodobněji (stand. odchylka 1,7756). Ostatně o tomto hovořila již jedna z respondentek. Ta poukázala na význam loga firmy, který dle jejího názoru toto velmi dobře reflektoval.

Respondenti hodnotili jednotlivé aspekty na 10-ti bodové škále. Podle výsledku v tabulce (tabulka 4) níže vidíme, že žádný aspekt není vyloženě vnímán jako odlišující od jiných firem. Zároveň také není nic, v čem by firma byla vnímána vyloženě hůře.

Vnímání firmy			
	N	Mean	Std. Deviation
Dokáže definovat své cíle a také jich dosáhnout.	45	3,09	1,756
Pozitivně vnímána okolím.	44	3,84	2,112
Otevřená svým zaměstnancům.	45	4,09	2,457
Dobře organizovaná.	45	4,22	2,411
Dává dobrou možnost kariérního růstu.	45	4,40	2,290
Dokáže dobře definovat své cíle a také jich dosáhnout.	45	4,82	2,443

Tabulka 4: Vnímání firmy v porovnání s jinými (1- zcela souhlasím, 10- rozhodně nesouhlasím) (Zdroj: vlastní data)

Zaměstnanci obecně vnímají pracovní prostředí velmi pozitivně. 2/3 si myslí, že na jejich pracovišti převládá přátelská až důvěřivá atmosféra. Pouze dva respondenti uvedli, že je atmosféra na pracovišti plná napětí a konfliktů. Shodou okolností jsou oba respondenti z jednoho oddělení a je tedy možné, že je tento názor ovlivněn vlastní zkušeností z týmu, která ovšem nemusí vyplývat z celkové atmosféry ve firmě. Na oddělení zároveň panuje velká důvěra v nadřízené. Zaměstnanci v 77 % případů uvedli, že za svým nadřízeným mohou kdykoliv přijít, on/a jim naslouchá a oni mu/jí důvěřují. 18 % respondentů uvedlo, že jim nadřízený sice naslouchá, ale již se jejich námitkami nijak nezabývá.

Vnímání firmy se může promítnout také do vztahu k firmě. Tato otázka zkoumala, jakým způsobem přistupují zaměstnanci k práci pro firmu. Polovina respondentů uvedla, že se snaží pro firmu pracovat nejlépe, jak mohou. Třetina respondentů dává firmě tolik úsilí, za kolik je firma platí. Chladný vztah k firmě uvedlo v dotazníkovém šetření pouze pět respondentů.

Obecně lze tedy říci, že jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a podle toho přistupují ke své práci. Výskyt nespokojených nebo negativně přistupujících zaměstnanců je spíše výjimkou. Firmu zaměstnanci nevidí nijak extra odlišnou od ostatních firem.

5.6.4 Hodnocení firemní kultury

Odráz odlišné hodnotové orientace se může zcela jistě projevit skrze vnímání jednotlivých aspektů firemní kultury a to především vzhledem k prosazování nástrojů, které nemusí v českém prostředí fungovat. Respondenty jsem poprosil, aby ohodnotili přínos několika aspektů pro firmu (tabulka 5). Nejpřínosnější pro firmu je v očích respondentů vzdělávání zaměstnanců, teambuildingy, bonusy a neformální vztah mezi nadřízenými a zaměstnanci. Jako nejméně přínosné potom označili povinný dress code a vytváření vlastního plánu rozvoje.

Hodnocení přínosu aspektů			
	N	Mean	Std. Deviation
Vzdělávání	45	2,11	1,229
Teambuildingy	45	2,18	1,386
Bonusy	45	2,42	1,852
Neformální vztahy	44	2,84	1,867
1-1 meetingy	45	3,16	2,458
Plán vlastního rozvoje	45	4,40	2,734
Dress code	45	5,13	3,027

Tabulka 5: Přínos firemní kultury (1- zcela souhlasím, 10- rozhodně nesouhlasím) (Zdroj: vlastní data)

Pro zaměstnance s vyšším vzděláním byl příchod do firmy menším překvapením. Tento efekt je způsoben pravděpodobně předchozí zkušeností a připraveností získanou v průběhu studia.

Jak jsem již uvedl výše, vnímání firemní kultury by mohlo být ovlivněno počtem let ve firmě. S přibývajícými léty působení ve firmě opravdu stoupá míra ztotožnění s hodnotami firmy v pracovním životě (korelace 0,234). Vzhledem k vysoké průměrné době pracovního poměru ve firmě, by tento efekt mohl ovlivnit celkovou analýzu a překrýt původní neshody mezi hodnotami firmy a hodnotovou orientací firmy.

Vnímání firmy se odráží i v tom jak vnímají zaměstnanci svou pozici. Valná většina zaměstnanců se domnívá, že je pro firmu důležitější spokojený klient než spokojený zaměstnanec (62 %). Pouze dva respondenti uvedli, že je pro firmu důležitější zaměstnanec než klient. S tímto pocitem souvisí i názor, že je zaměstnanec jen prostředkem pro plnění klientových přání. S tímto výrokem souhlasilo 30 % respondentů. Tyto výsledky potvrzují již zmíněné vyprazdňování a odcizení práce. Zaměstnanec cítící se jen jako nástroj k dosažení výsledku nemůže dojít stejného naplnění jako zaměstnanec,

který si je vědom své důležitosti. Zároveň ale i přes tento pocit sebe jako nástroje druhých přes polovinu respondentů uvedlo, že je o zaměstnance dobře postaráno. Z hlediska důležitosti týmu nebo jednotlivce respondenti uváděli větší důležitost týmu pro firmu než důležitost výkonu jedince. Tento výsledek odpovídá charakteru práce, kterou není možné dělat bez návaznosti na další kolegy. Každý zaměstnanec je součástí širšího procesu, který nelze izolovat.

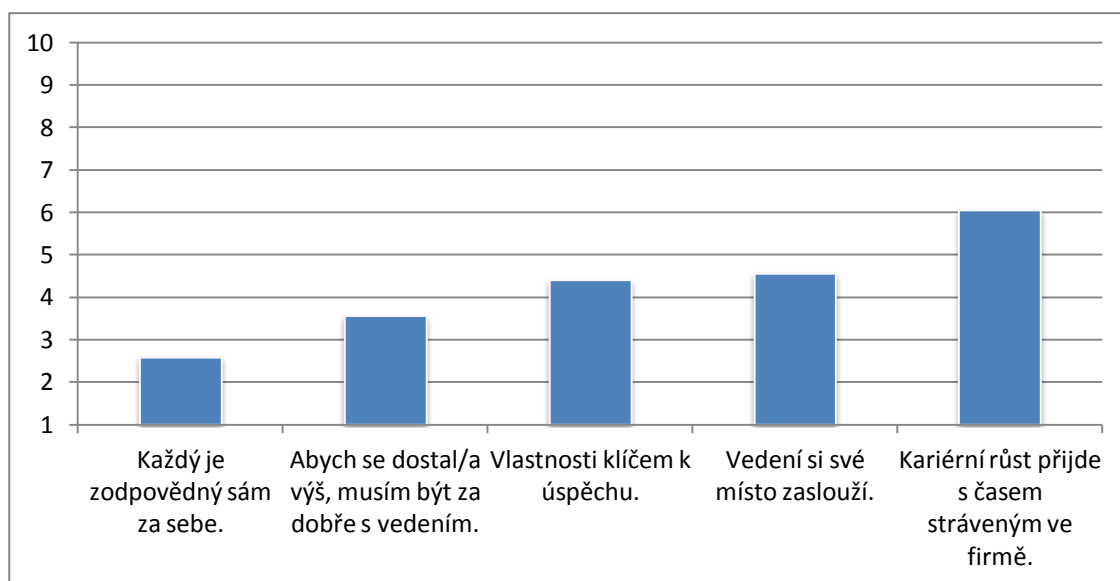
5.6.5 Vnímání hierarchie a možnosti kariéry

Jak ukázaly výsledky mezinárodních šetření, Česko je zemí vyznávající silné hierarchické uspořádání s důrazem na tradici. Proto mě ve výzkumu zajímalo i vnímání hierarchie a možnosti stoupání na žebříčku ve firmě.

Prvním indikátorem, potvrzujícím tento postoj české společnosti, je otázka zjišťující zda by firma měla mít jasné hierarchické uspořádání. Přes 80 % dotázaných zaměstnanců souhlasí s výrokem, že firma musí mít jasně vytvořenou hierarchii. Zároveň je stejné množství respondentů přesvědčeno o tom, že neformální vztah mezi zaměstnanci a nadřízenými je přínosný.

Postup na vyšší příčky má dle respondentů v rukou každý sám a je za sebe zodpovědný. Zároveň si však uvědomují, že je důležité být zadobře s nadřízenými. Neutrální vliv na kariéru je pocíťován především u vlastních schopností jako klíče k úspěchu. Vyšší váhu schopnostem přikládají zaměstnanci na vyšších pozicích (slabá pozitivní korelace 0.235). Zde se nabízí hledat vysvětlení v utváření vlastního obrazu. Tedy přisuzovat úspěch svým vlastním schopnostem.

Na druhé straně zaměstnanci naopak uvedli, že kariéra ve firmě nepřichází s léty strávenými ve firmě.



Graf 12: Vnímání možností kariérního růstu (1- zcela souhlasím, 10- rozhodně nesouhlasím) (Zdroj: vlastní data)

5.6.6 Proč bych byl ochotný opustit firmu?

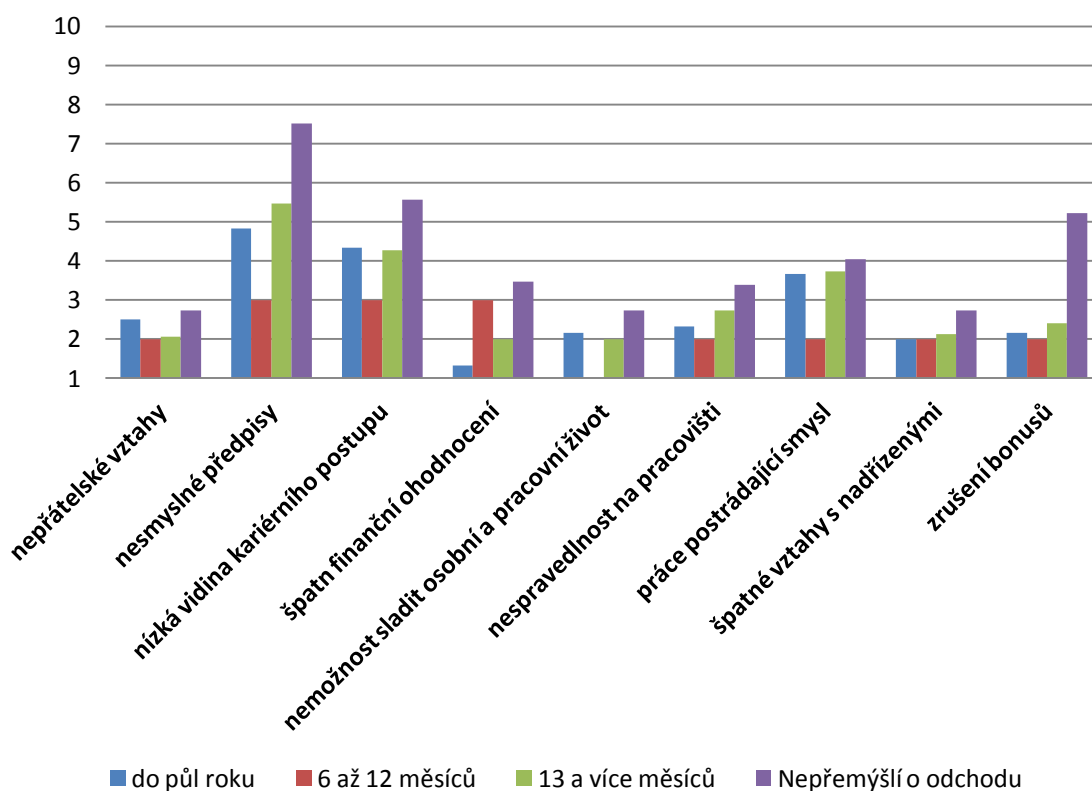
Střet hodnotových orientací může dojít až k rozhodnutí opustit firmu. Co jsou ale důvody, které by vedly zaměstnance k opuštění firmy? Provedená faktorová analýza odhalila dva faktory (tab. 6), které pomohly odlišit důvody vedoucí k opuštění firmy. První faktor se vztahuje k lidským faktorům na pracovišti. Řadíme sem vztahy na pracovišti (jak mezi kolegy, tak i s nadřízenými), sladění osobního a pracovního života, spravedlnost na pracovišti a smysl práce. Druhý faktor se váže spíše na ekonomické faktory a lze jej spojit i s ambicemi zaměstnanců. Faktor je tvořen vnímáním možnosti kariérního postupu, finančním ohodnocením, případným zrušením bonusů a vnímáním nesmyslnosti předpisů.

Pokud bychom vzali obecně aspekty vedoucí k opuštění firmy, potom nejvyšší váhu má (ne)možnost sladit osobní život spolu s pracovním, vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení. Nejvíce jsou zaměstnanci ochotni přijmout předpisy jako je *dress code* nebo *clean desk policy*. Pro ženy je důležitá především možnost sladit pracovní a osobní život, což má jasnou oporu v potřebě věnovat se péči o rodinu. Ženy také přikládají vyšší váhu finančnímu ohodnocení než muži. Muži naopak přikládají vyšší váhu vztahům na pracovišti.

	LIDSKÉ FAKTORY		EKONOMICKÉ FAKTORY		
	muži	ženy	muži	ženy	
nepřátelské vztahy	2,07	2,65	špatné finanční ohodnocení	3,14	2,48
špatné vztahy s nadřízenými	2,43	2,42	nízká vidina kariérního růstu	4,36	5,16
nespravedlnost na pracovišti	2,93	3,03	zrušení bonusů	4,86	3,32
nemožnost sladit osobní a pracovní život	3,00	2,10	nesmyslné předpisy	5,79	6,65
práce postrádající smysl	4,00	3,77			

Tabulka 6: Faktory vedoucí k opuštění firmy (1-zcela souhlasím, 10-rozhodně nesouhlasím) (Zdroj: vlastní data)

V současné době o opuštění firmy nepřemýšlí celá polovina dotázaných. V blízké době by firmu rádo opustilo šest zaměstnanců a dalších šestnáct jich o tom v současné době nějakým způsobem uvažuje (v horizontu šest měsíců až dva roky), ale nemá ještě jasně stanovený termín, kdy by se chtěli posunout někam jinam. Zajímavé



Graf 13: Srovnání míry souhlasu s výroky ohledně důvodů vedoucích k opuštění firmy (srovnání dle rozhodnutí o opuštění firmy) (1- zcela souhlasím, 10- rozhodně nesouhlasím) (Zdroj: vlastní data)

srovnání nám přináší důvody, které uvedly tyto skupiny (graf 13). Z grafu je vidět, že zaměstnanci chtějí opustit firmu v brzké době, uvádějí jako důvod vedoucí k rozhodnutí opustit firmu nespokojenost s finančním ohodnocením a špatné vztahy (jak

mezi kolegy, tak i s nadřízenými). Naopak lidé nepřemýšlející v době sběru dat o opuštění zaměstnavatele nepocítují jako silný důvod předpisy typu *dress code* a *clean desk policy* nebo zrušení bonusů. Téma rušení bonusů, ostatně jak vyplynulo i z rozhovorů, je v současné době aktuální a je vidět, že lidé přemýšlející o opuštění firmy to považují za důležité kritérium při rozhodování.

5.6.7 Otevřenost vůči změně

Druhou oblastí vzešlou z velkých šetření o hodnotových orientacích, je oblast přístupu k řešení problémů. Ve výzkumech hodnotových orientací lze nalézt odlišnost mezi českou a americkou představou o přístupu k řešení situací. Již výše jsem zmínil, že Američané jsou více otevřenou společností a před zvolením správného řešení očekávají otevřenou diskusi. Při takových diskuzích má každý právo vyjádřit svůj názor. Češi jsou naopak národem, který mnohem více lpí na tradicích a obtížně přijímá změny. Je tato odlišnost reflektována i v mém výzkumu?

Zeptal jsem se tedy zaměstnanců, zda dávají přednost řešení problému jedním způsobem nebo zda rádi vyhledávají nová řešení. Vezmeme-li to čistě z průměru odpovědí na tuto otázku, potom se zaměstnanci kloní spíše k otevřenosti vůči novým řešením. Otevření vůči změně jsou spíše mladší zaměstnanci, naopak méně tolerantní vůči otevřenosti změnám jsou překvapivě lidé s vyšším vzděláním. Ač se lidé vyjadřují spíše k otevřenosti, převládá u nich pocit, že by se úkoly měly plnit podle zadání. Tento pocit pravděpodobně nevychází úplně z hodnotové orientace zaměstnanců, jako spíše z charakteru práce, která nenabízí velkou možnost pro vlastní invenci. Na otázku zda si myslí, že je lepší se podrobit v případě nesouhlasu s nařízeným postupem, odpověděli zaměstnanci téměř půl na půl. 16 respondentů uvedlo souhlas s tím, že je lepší se podrobit a 18 jich uvedlo, že je lepší se snažit prosadit změnu. Deklarovaná otevřenost změně v úvodu dotazníku (otázka 5⁹) žádným způsobem neovlivnila, zda je respondent více přesvědčen o nutnosti plnit úkoly dle zadání nebo o nutnosti podrobit se.

⁹ **Znění otázky:** *Prosím vyber pozici na škále, která nejlépe odpovídá tvému umístění mezi následujícími výroky.*

Existuje jen jeden způsob jak věci dělat. Změny v procesech shledávám jako nabourání jistoty.

1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Při řešení problémů rád hledám nové způsoby. Rád vyhledávám nové výzvy

Závěr a diskuse tématu

Diplomová práce poukázala na důležitost, kterou by měla každá nadnárodní firma věnovat vnímání kulturních odlišností. V příručkách se často hovoří o tom, na co by si měli manažeři dávat pozor při schůzkách s klienty z jiných států. Stejnou pozornost by však měli manažeři mezinárodních firem věnovat svým vlastním zaměstnancům a nesnažit se za každou cenu prosazovat jedno jediné vidění světa práce skrz sdílenou firemní kulturu. To co funguje v jednom státě, nemusí fungovat v druhém. Zaměstnanci potřebují chápat smysl a význam firemní kultury. Ostatně k čemu by firmě byla propracovaná kultura, která by sice mohla vypadat dobře pro klienta, ale zaměstnanci by ji nebyli schopni využívat?

Výstižně se k tomuto tématu vyjádřil bývalý manažer společnosti Sony Akio Moritu. Ten řekl, že je lepší hovořit o globalizaci, spíše než o globalizaci. Každý velký hráč na mezinárodním poli si musí být vědom toho, že byznys dělá v určité lokalitě, která má svá vlastní specifika a dle toho upravovat způsoby svého podnikání. (podle Nederveen Pietersen, 2004: 50).

Provedená studie poodhalila, jak může vypadat přenesení jedné konkrétní firemní kultury ze Spojených států do České republiky. Výzkum ve všech svých částech poukázal na přetrvávající odrazy americké hodnotové orientace ve firemní kultuře. Můžeme tak tedy mluvit o přenosu amerických hodnot skrz firemní kulturu z jednoho prostředí do druhého.

Jakým způsobem zaměstnanci vnímají tyto odlišnosti? Výsledky ukázaly, že zaměstnanci na zkoumaném oddělení vnímají celou řadu prvků firemní kultury jako nesmyslné a nemající žádný konkrétní smysl pro jejich pracovní život. Mluvím především o způsobu odměňování zaměstnanců, pravidelných poradách, povinnosti formálního oblékání, způsobu jakým plánují rozvoj své kariéry nebo o způsobu stálého reportování výsledků. Jedná se o nástroje firemní kultury, které se firmě nedaří v českém prostředí implementovat. V některých případech si myslím, že se firma snaží nastavit parametry firemní kultury stejně ve všech oblastech, v kterých podniká. Některé části firemní kultury (např. *dress code*) mají dle mého názoru smysl například na odděleních zabývajících poradenstvím, ale svůj význam zcela postrádají na místech, kde zaměstnanec není v kontaktu s klientem.

Výzkum neprokázal, že by odraz amerických hodnot ve firemní kultuře vedl k vyšší míře rozhodnutí opustit firmu. Toto však nemusí být zcela pravidlem. Je důležité si uvědomit, že velké množství zaměstnanců pracuje na oddělení více než 5 let a již se

sžili s firemní kulturou a berou ji takovou, jaká je. Zároveň (a to zaznělo několikrát i v rozhovorech) jsou dnes zaměstnanci rádi, že mají vůbec nějaké dobře placené místo a proto nepřemýšlí o změně práce nebo jsou více ochotni akceptovat podmínky, které by za jiných okolností vedly k rozhodnutí opustit zaměstnavatele.

Rozdíly odhalené v analýze dokumentů zabývajících se hodnotovou orientací české a americké společnosti, se v následném výzkumu ukázaly jako zdroj možných komplikací při aplikaci „cizí“ firemní kultury v odlišném prostředí. Při expanzi mezinárodních firem je proto dle mého názoru důležité dbát pozornost kulturním odlišnostem a právě různá mezinárodní srovnání hodnotové orientace mohou být dobrým vodítkem pro úpravu firemní kultury.

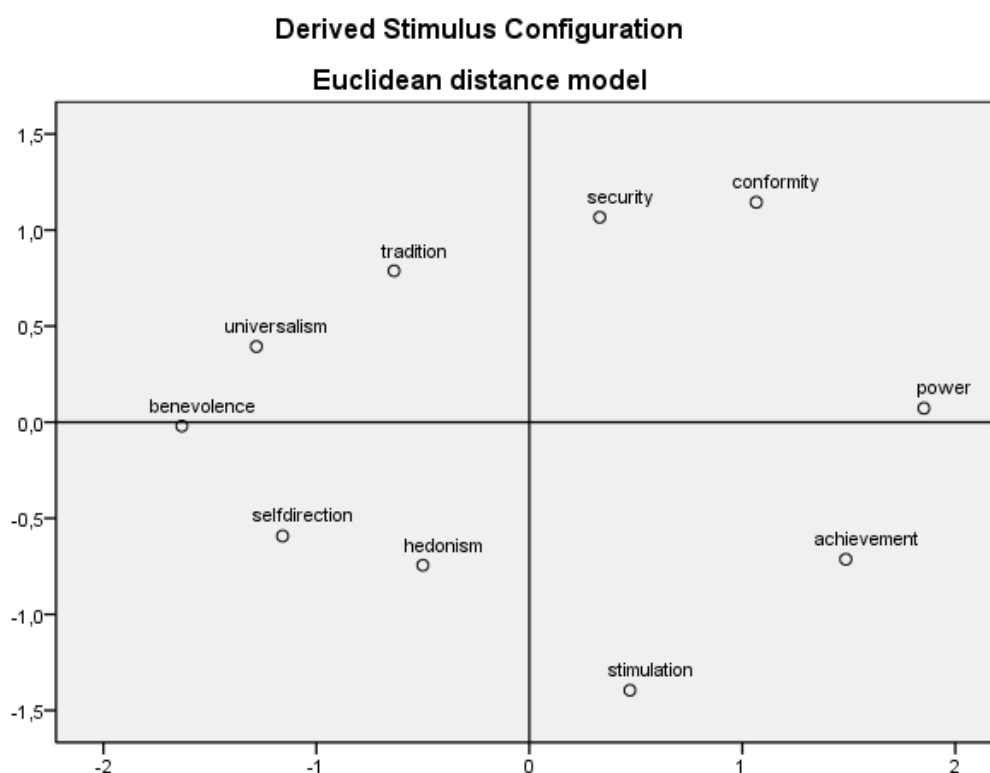
Tím se dostávám k poslední nezodpovězené otázce a to zda zkoumaná firemní kultura odráží americkou hodnotovou orientaci. Myslím, že existence amerických hodnot je ve firemní kultuře jasně vystopovatelná. Důraz na zodpovědnost každého zaměstnance za svou kariéru (individualismus), časté reportování výsledků (krátkodobá orientace společnosti a potřeba rychle vidět výsledky) nebo neformální vztahy na pracovišti (nízká vzdálenost moci) jsou toho jen důkazem.

Po výzkumném šetření však zůstávají další otázky, které by bylo dobré dále zkoumat. Zajímavou oblastí dalšího směřování výzkumu by dle mého názoru bylo zkoumání vnímání a práce s firemní kulturou u zaměstnanců na vyšších pozicích. Tedy na místech, kde jsou zaměstnanci dnes a denně v kontaktu s globální strukturou firmy a kde mají větší zodpovědnost za směřování a výsledky firmy. Dále by bylo dobré více pracovat ve výzkumu se zaměstnanci, kteří jsou nově ve firmě. To ostatně bylo původně jedním z cílů této práce, ale bohužel během výzkumu nebyl do firmy přijat žádný nový zaměstnanec, abych s ním mohl vést několik po sobě jdoucích rozhovorů, které by pomohly pochopit mechanismus adaptace nového zaměstnance na firemní kulturu.

Použití postupného odhalování souvislostí hodnotové orientace a následná konstrukce výzkumu přispěla k stanovení konkrétních výzkumných otázek pro vlastní šetření. Využití výsledků mezinárodních výzkumů hodnotové orientace velmi pomohlo k odhadnutí možných problémů v procesu přijetí americké firemní kultury v českém prostředí. Vzhledem k tomu, že jsem do výzkumu zapojil Schwartzův nástroj pro měření hodnotové orientace, bylo možné srovnat hodnotovou orientaci zaměstnanců (zjištěnou vlastním šetřením) s orientací českého a amerického národa (zjištěnou z velkých mezinárodních výzkumů – ESS a WVS). Výsledek této části dotazníku ukázal vychýlení vnímání určitých hodnot směrem k americkému. Toto zjištění se domnívám je i dů-

vodem proč zaměstnanci ve firmě zůstávají a proč neprožívají vnitřní konflikt vlastního přesvědčení s firemní kulturou. Otázkou ovšem zůstává, zda je firma již při výběrovém řízení schopna vybrat zaměstnance s perspektivou přijetí firemní kultury, nebo zda se jedná o přirozenou selekci.

Použitý nástroj k měření hodnotové orientace (PVQ) ve výzkumu dle mého názoru fungoval velmi dobře a podíváme-li se na uspořádání hodnot pomocí mnohorozměrného škálování (graf 14), potom vidíme, že došlo k uspořádání hodnot téměř shodnému s tím, ke kterému došel sám Shalom H. Schwartz. Z tohoto důvodu považují vý-



Graf 14: Struktura hodnot zaměstnanců zkoumaného oddělení firmy pomocí mnohorozměrného škálování (ALSCAL). Zdroj: vlastní data

sledky získané měřením hodnotové orientace za funkční a odhalené vychýlení hodnotové orientace u zaměstnanců považují za důležitý bod při snaze pochopit a vysvětlit přijetí či nepřijetí firemní kultury zaměstnanci.

Spojení kvalitativních a kvantitativních metod je dle mého názoru jediný rozumný možný způsob jak komplexně analyzovat firemní kulturu. Použitím nějakého standardizovaného kvantitativního nástroje nemůžeme nikdy proniknout pod povrch firemní kultury. Měl-li by být takový nástroj opravdu univerzální, musel by měřit velmi široké spektrum možných součástí firemní kultury. Výsledkem by však bylo jen zjištění složeni firemní kultury, ale tento nástroj by žádným způsobem nerefletoval, proč se který aspekt firemní kultury v dané společnosti vyskytuje či nikoliv. Pomocí kvantitativního

výzkumného nástroje můžeme měřit spokojenost zaměstnanců s firemní kulturou, ale v žádném případě ji na jeho základě nemůžeme popsat. Kvalitativní výzkum firemní kultury mezi zaměstnanci může přinést odraz v jejich očích. Tento odraz můžeme následně propojit s analýzou dokumentů definujících firemní kulturu. Výsledek tohoto propojení může být jednak vodítkem pro samotnou firmu (může se snažit lépe komunikovat oblasti, které nejsou vidět atp.) a také být výchozím bodem pro další výzkum firemní kultury (odhalování proč určité oblasti firemní kultury v daném prostředí nefungují atp.). Použití kvantitativních metod ve výzkumu firemní kultury má tedy význam jen jako součást výzkumu, který bude kombinovat kvalitu s kvantitou nebo v rámci velkého šetření, které bude srovnávat větší množství firem.

SUMMARY

After definition of main theoretical concepts and revelation of differences between Czech and American value orientation I was able to make my own survey in the Czech office of an American company. Survey found that Czech employees are not able to identify themselves properly with organizational culture which has been brought in the Czech office by the company from USA.

There has been found different parts of corporate culture which are not giving same results in our environment as in the US. It's for example dress code, ordinary meetings, rewards and benefits (distribution, computing) or management of own career in the company. Employees aren't able to recognize the meaning of these parts of the corporate culture. The problem with identification with these parts of corporate culture corresponds with differences between Czech and American value orientations. Czech employees are not able to understand the meaning of these parts of the corporate culture.

For this reason is very important to focus on cultural differences in the moment when global company expands in to new locations. If the employees identify themselves with corporate culture and if they are able to understand why they have to behave in company's way than they may also provide much better results.

Použitá literatura

BARTÁK, Jan. *Od znalosti k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 190 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-03-5.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalizace: důsledky pro člověka*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 1999, 157 s. ISBN 80-204-0817-7.

BAUMAN, Zygmunt. *Individualizovaná společnost*. Vyd. 1. Praha: Mladá fronta, 2004, 290 s. ISBN 80-204-1195-x

BECK, Ulrich. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011, 431 s. ISBN 978-80-7419-047-6.

BOČÁNKOVÁ, Milena a kol. *Intercultural communication: typical features of the Czech, British, American, Japanese, Chinese and Arab cultures*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2010. 152 s. ISBN 978-80-245-1648-6.

BUCHANAN, David, BRYMAN, Alan. Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational Research Methods* July 2007 vol. 10 no. 3 483-501

CLARKE, I. Extreme response style in cross-cultural research. *Journal of Social Behavior and Personality*. 2000, vol. 15, no. 1, str. 137–152.

CLEGG, Stewart, KORNBERGER Martin a PITSIS Tyrone. *Managing & organizations*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE, 2011, xxix, 682 s. ISBN 978-0-85702-041-3.

DELOBBE, N., HACCOUN, R. R., & VANDENBERGHE, C.. *Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument*. 2002. Unpublished manuscript, Universite catholique de Louvain, Belgium.

DESPHANDE, Rohit, WEBSTER Jr., Frederick E. .*Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda*. The Journal of Marketing, 1989, Vol. 53, No. 1, str. 3-15

DWYER, Sonya C., BUCKLE, Jennifer L., *The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research*. International Journal of Qualitative Methods 2009, vol. 8, no. 1, str. 52-63.

FINEMAN, Stephen, SIMS David a GABRIEL Yiannis. *Organizing & organizations*. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2010, xv, 504 s. ISBN 978-1-84860-085-0.

FREDERICK, William Crittenden. *Values, nature, and culture in the American corporation* [online]. New York, N.Y.: Oxford University Press, 1995. Ruffin series in business ethics [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/natl/Doc?id=10087304>.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.

HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE Gert Jan. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 1990, Vol. 35, No. 2, str. 286-316

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001, XX, 595 s. ISBN 0-8039-7323-3.

HORÁKOVÁ, Hana. *Kultura jako všelék?: kritika soudobých přístupů*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012, 318 s. ISBN 978-80-7419-103-9.

INGLEHART, Ronald. *The silent revolution: changing values and political styles ; among Western publics*. Princeton: Princeton University Press, 1977, xii, 482 s. ISBN 0-691-07585-9.

KIERUJ, Natalia, MOORS, Guy; Variations in response style behavior by response scale format in attitude research. *International Journal of Public Opinion Research*, 2010, Vol. 22 No. 3., s. 320-342

ROBERT, Kohls. *The values Americans live by*. [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://transnet.act.nato.int/WISE/Entities/NATORedTea/ShoesMustR/ValuesAmer/file/WFS/Values%20Americans%20Live%20By.pdf>

KROSNICK, Jon A., ALWIN, Duane F. The measurement of values in surveys: A comparison of Ratings and Rankings. *Public Opinion Quarterly*, 1985, Vol. 49, No. 4, pp. 535-552

KUCHAŘ, Pavel. Česko-Slovenská firemní kultura v mezinárodním srovnání. In: Bednárik, R. - Jeřábek, H. - Smékalová, L., ed. *Aktuální otázky české a slovenské společnosti : sborník k 45. výročí založení Československé sociologické společnosti. I, Sociologie vybraných oblastí*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2010, s. 241-255. ISBN 978-80-7399-963-6.

LAMMERS, Cornelis J. The Comparative sociology of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 1978, Vol. 4, str. 485-510

LINTON, Ralph. *The study of man: an introduction*. Student's ed. New York: Appleton-Century-Crofts, 1964. ix, 503 s. The Century social series.

MAREŠ, Petr, KATRŇÁK, Tomáš. Hodnota práce u české veřejnosti v letech 1991 - 2008. *Sociální studia*. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, 2010. str. 121-143. ISSN 1214-813X.

MARTIN, Joanne, SIEHL, Caren. *Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis*. Organizational dynamics, 1983, vol. 12, str. 71-86,

MASON, Jennifer. *Qualitative researching*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2002, viii, 223 s. ISBN 0-7619-7428-8.

MEZŘICKÝ, Václav, MOLDAN Bedřich, CÍLEK Václav, FŇUKAL Miloš, NOVÁČEK Pavel, BRANIŠ Martin, PITHART Petr a KRUŽÍKOVÁ Eva. *Perspektivy globalizace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 226 s. ISBN 978-80-7367-846-3

MIKŠÍK, Oldřich. *Ekonomické, osobnostní a situační pozadí základních postojů k životní realitě*. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2007, 46 s.

MULLINGS, Beverley. Insider or outsider, both or neither: some dilemmas of interviewing in a cross-cultural setting. *Geoforum*. 1999, vol. 30, str. 337-350

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-x.

NEDERVEEN PIETERSE, Jan. *Globalization and culture: global mélange*. Lanham: Rowman & Littlefield, c2004, viii, 149 s. ISBN 0-7425-2749-2

NIEVES, Robert, MUJTABA, Bahaudin G.. The Effect of Cultural Values, Professional Engineering Cultures, and Technology on International Joint Ventures in Mexico and the United States. *International Business & Economics Research Journal*, 2006, vol. 5, no. 6., s. 45-56

PASCALE, R., ATHOS, A. (1981) *The Art of Japanese Management*, London: Penguin Books. 221 s. ISBN 0-446-30784-x

PETRUSEK, Miloslav. *Společnosti pozdní doby*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006, 459 s. ISBN 978-80-86429-63-2.

PRASAD, Pushkala, PRASAD, Anshuman. *Endless crossroads*. in BUCHANAN, David A a Alan BRYMAN. *The SAGE handbook of organizational research methods*. Los Angeles: SAGE, 2009, xxxvi, 738 s. ISBN 978-1-4129-3118-2.

PRUDKÝ, Libor. *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2009, 341 s. ISBN 978-80-200-1751-2.

PRUDKÝ, Libor. *Tehdy a teď: česká společnost po 20 letech : reflexe očekávání a naplňování vývoje společnosti ČR mezi roky 1989 až 2009 očima sociálních vědců = Then and now : Czech society after 20 years : a look at expectations and actual developments in Czech society between 1989 and 2009 through the eyes of social scientists*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, 165 s. ISBN 978-80-7380-279-0.

REICH, Robert B. *Dílo národů: příprava na kapitalismus 21. století*. 1. vyd. Praha: Prostor, 1995, 353 s. ISBN 80-85190-34-6.

REICH, Robert B. *Řeknu to stručně: základy slušné společnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 127 s. ISBN 80-7261-122-4.

RITZER, George. *Mcdonaldizace společnosti: výzkum měnící se povahy soudobého společenského života*. Vyd. 1., dotisk. Praha: Academia [Praha], 2003, 176 s. ISBN 80-200-1075-0.

ROJEK, Chris in EDWARDS, Tim. *Kulturální teorie: klasické a současné přístupy*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 364 s. ISBN 978-80-7367-685-8.

ROKEACH, Milton. *Change and stability in american value system, 1968-1971*. The public opinion quarterly, 1974, Vol. 38, No. 2., s. 222-238.

ŘEHÁKOVÁ, B. *Měření hodnotových orientací metodou hodnotových portrétů S. H. Schwartze*. Sociologický časopis, 200., Vol. 42, No. 1., s. 107-128.

SCHNEIDER, Susan C. (1988). "National vs. corporate culture: Implications for human resource management." *Human Resource Management*, 27 (2), 231-246.; Reprinted in: Simon, H. (Ed.) *Herausforderung Unternehmenskultur*, Stuttgart: Schaffer Verlag, 1990.

SCHWARTZ, Shalom H. *A theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications*. *Comparative Sociology*, 2006, Vol. 5, No. 2-3., s. 137-182

SCHWARTZ, Shalom H. *Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems*. The psychology of values, The Ontario symposium, 1996, Vol. 8., s. 119-144

SCHWARTZ, Shalom H., *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in Experimental social psychology*, 1992, Vol. 25, s. 1-65.

SCHWARTZ, Shalom. H. „A proposal for measuring value orientation across nations.“ Pp. 241–296 in *The European social survey core questionnaire development*. ESS central co-ordinating team. 2001.

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

USLANER, Eric M.; *Is eleven really a lucky numer? Measuring trust and the problem of Clumping*, working paper, 2009.

VAERENBERGH, Yves V., TROY, Thomas D. Response styles in survey research: A literature review of antecedence, consequences, and remedies. *International Journal of Public Opinion Research*, 2012.

VÁNĚ, Jan, KREIDL, Martin. *Přehled výzkumů mapujících religiozitu v ČR po roce 1989*. SDAinfo, 2001, Vol. 3, No. 3-4, s. 1-5

VLACHOVÁ, Klára. Úvodem k tematickému bloku The European Social Survey (ESS). *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 2006, Vol. 42, No. 1, s. 8-10

WEIJTERS, B., CABOOTER, E., & SCHILLEWAERT, N. The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 2010, vol. 27, str. 236–247.

WEIJTERS, B., GEUENS, M., SCHILLEWAERT, N. Assessing response styles Gross modes of data collection. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, vol. 36, str. 409–422.

WILLIAMS, Robin M. *American society: A Sociological interpretation*. 1960. Knopf. 576 s. ISBN 978-0394302539

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník (dokument)

Příloha č. 2: Scénář rozhovorů (dokument)

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

VÝZKUM FIREMNÍ KULTURY

DOTAZNÍK

Ahoj,

v současné době dokončuji studium na ISS FSV UK (obor Aplikovaná sociologie a metodologie výzkumu). K úspěšnému dokončení studia mi chybí pouze diplomová práce. Ta se zabývá odlišností firemní kultury v závislosti na hodnotové orientaci země odkud firma pochází a její součástí je mimo jiné vlastní výzkum. Během měsíce února jsem provedl několik rozhovorů s lidmi z naší firmy a na jejich základě vznikl tento dotazník. Rád bych vás tedy poprosil o jeho vyplnění. Dotazník by měl být maximálně na 30 minut a budu velmi vděčný každému, kdo ho bude ochoten celý vyplnit. Čím vyšší počet vyplněných dotazníků se mi vrátí, tím lepší obraz naší firmy se mi podaří vytvořit. Odpovědi v dotazníku jsou zcela anonymní a poslouží pouze k práci na mé diplomové práci.

Poslední část dotazníku (otázka 28) slouží k měření hodnotové orientace respondentů. Je mi jasné, že v okamžiku, kdy k této otázce dojdete, budete již znaveni vyplňováním dotazníku. Prosím vás však o to, abyste v sobě vydolovali poslední zbytky síly a zodpověděli i tuto část.

Budete-li mít jakýkoliv dotaz, nebojte se mě zeptat a já vám případné nejasnosti vysvětlím.

Předem děkuji všem, kteří mi svým vyplněním pomohou.

S díky,

Petr Syrůček

Návod na použití dotazníku:

- u každé otázky označ kroužkem svou odpověď
- není-vedeno jinak, označ vždy pouze jednu z nabízených možností
- Každá odpověď je správná. Špatné odpovědi zde neexistují.

1. Ohodnot' přínos následujících aspektů pro firmu:	
<i>Na škále prosím uveď, do jaké míry ti následující položky připadají přínosné. 1 = určitě přínosné, 10 = rozhodně nepřínosné</i>	
	Určitě přínosné → Rozhodně nepřínosné
a. Neformální vztah mezi zaměstnanci a nadřízenými	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. Dress code	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. Teambuildingy	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. Plán vlastního rozvoje (PDP)	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. Systém bonusů	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
f. Školení a další vzdělávání	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
g. 1-1 meetingy	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

2. Tato firma je oproti jiným...	
<i>Na škále prosím uveď tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
a. Pozitivně vnímána okolím.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. dává dobrou možnost kariérního růstu.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. dokáže dobře ohodnotit své zaměstnance.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. více otevřená svým zaměstnancům.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. dobře organizovaná.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
f. Dokáže definovat své cíle a také jich dosáhnout.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

3. Který z následujících výroků nejlépe vystihuje vztahy na pracovišti?	
<i>Vyber pouze jednu odpověď.</i>	
Převažuje přátelská až důvěřivá atmosféra.	1
Charakteristická je dobrá spolupráce bez zvláštní osobní blízkosti (bez výrazných osobních vztahů).	2
Panují zde chladné osobní vztahy.	3
Atmosféra je plná napětí a konfliktů.	4

4. Který z následujících výroků nejlépe vystihuje tvůj vztah s nadřízenými?	
<i>Vyber pouze jednu odpověď.</i>	
Za nadřízeným mohu kdykoliv s jakýmkoliv problémem. Naslouchá mi a já mu důvěřuji.	1
Nadřízený mi sice naslouchá, ale již se tím nijak nezabývá.	2
Svému nadřízenému nedůvěřuji, a proto za ním nechodím s problémy.	3
Nadřízený se pořád věnuje svým věcem a já nemám kdy s ním řešit problémy.	4

5. Prosím vyber pozici na škále, která nejlépe odpovídá tvému umístění mezi následujícími výroky.	
1. <i>Existuje jen jeden způsob jak věci dělat. Změny v procesech shledávám jako nabourání jistoty.</i>	
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10	
<i>10. Při řešení problémů rád hledám nové způsoby. Rád vyhledávám nové výzvy.</i>	

6. Prosím uveď, jak souhlasíš s následujícími výroky:	
<i>Na škále prosím označ tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
a. Mé vlastní schopnosti jsou klíčem ke kariérnímu postupu. Vedení si toho všímá a dokáže zaměstnance ohodnotit.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. Abych se dostal výš, musím být za dobře s vedením.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. Kariérní růst přijde s časem stráveným ve firmě.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. Ve firmě je každý zodpovědný za svou kariéru. Musím si sám hledat cestu, abych se dostal výš.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. Lidé ve vedení si své místo zaslouží.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

7. Prosím uveď, jak souhlasíš s následujícími výroky:	
<i>Na škále prosím označ tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
g. Má smysl, abychom chodili do práce formálně oblečení.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
h. Plním předsevzetí, která jsem si dal při plnění PDP.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
i. Předpisy ve firmě se plní, jen když je to nutné (klientská návštěva, audit).	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
j. Když jsem přišel do firmy, všechno se mi zdálo cizí.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
k. V pracovním životě se ztotožňuji s hodnotami, které firma vyznává.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
l. Po nástupu do firmy jsem musel přehodnotit svůj pohled na svět práce.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
m. Dress code je jen hra pro klienta.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
n. Zaměstnanec je ve firmě vnímán jen jako nástroj pro plnění klientových přání.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

8. Jaký je tvůj současný vztah k firmě?	
<i>Vyber pouze jednu odpověď.</i>	
Firma je mi lhostejná.	1
K firmě necítím takřka nic.	2
Nejsem si jistý/á.	3
Dávám práci pro firmu tolik svého úsilí, za kolik mě platí.	4
Snažím se pro firmu pracovat, co nejlépe mohu.	5

9. Jaký je tvůj názor na smysl tvojí práce?	
<i>Na škále prosím označ tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
a. Práce určuje moji společenskou pozici a prestiž.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. Práce mi poskytuje potřebný příjem.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. Práce mě zcela pohlcuje a vyčerpává.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. Práce mi poskytuje kontakty s jinými lidmi.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. Práce je způsob, jak mohu pomoci společnosti.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
f. Práce je zajímavá sama o sobě.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

<p>10. Prosím vyber pozici na škále, která nejlépe odpovídá tvému umístění mezi následujícími výroky.</p> <p>1 Výsledky mého zaměstnavatele jsou pro mě důležité, vždy se o něj zajímám.</p> <p style="text-align: center;">1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10</p> <p>10. Zajímám se především o situaci na straně klienta. Má práce je na něm závislá.</p>

11. V jakém časovém horizontu bys rád šel pracovat k jinému zaměstnavateli?	
<i>Vyber pouze jednu odpověď.</i>	
Do půl roku.	1
6 až 12 měsíců.	2
13 měsíců a více.	3
Nepřemýšlím, že bych firmu opustil.	4

12. Nyní prosím uveď, v jaké míře by následující situace vedly k tvému rozhodnutí hledat si jinou práci.	
<i>Na škále prosím označ tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
a. Nepřátelské vztahy na pracovišti.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. Nesmyslné předpisy (dress code, ISO, clean desk policy...).	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. Nízká vidina kariéerního postupu.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. Špatné finanční ohodnocení.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. Nemožnost sladit osobní a pracovní život.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
f. Nespravedlnost na pracovišti.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
g. Práce postrádající smysl.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
h. Špatné vztahy s nadřízenými.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
i. Zrušení bonusů.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
13. Pro firmu je důležitější:	
<i>Na škále označ, která z variant je důležitější.</i>	
Spokojený klient	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Výkon týmu	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Měření kvality	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
Spokojený zaměstnanec	
Výkon jednotlivce	
Měření kvantity	

14. Prosím uveď, jak souhlasíš s následujícími výroky:	
<i>Na škále prosím označ tvoji míru souhlasu s následujícími výroky. 1 = zcela souhlasím, 10 = rozhodně nesouhlasím</i>	
	Zcela souhlasím → Rozhodně nesouhlasím
a. Je důležité plnit úkoly podle zadání.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
b. Firma musí mít jasně vytvořenou hierarchii.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
c. Pokud je potřeba dokončit práci, jsem ochotný pracovat přesčas.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
d. I když nesouhlasím s nařízeným postupem, radši se mu podrobím, než abych se snažil prosadit změnu.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
e. Firma se dobře stará o své zaměstnance.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10
f. Můj vlastní osobní život je mi přednější než práce.	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

Nyní prosím vyplň následující informace:	
15. Věk	
16. Pohlaví	MUŽ / ŽENA
17. Level	
18. Nejvyšší dosažené vzdělání	<ul style="list-style-type: none"> a. základní b. vyučen, střední bez maturity c. střední s maturitou d. VOŠ, vysokoškolské
19. Počet let ve firmě	
20. V jaké části projektu pracuješ? (Solom, Serom, Collections...)	
21. Typ úvazku	<ul style="list-style-type: none"> a. částečný b. plný c. jiný

Pracoval/a-li jsi předtím u jiného zaměstnavatele, vyplň prosím následující část dotazníku.	
22. Obor:	
23. Velikost firmy:	
24. Jednalo se o nadnárodní společnost?	ANO/NE
25. Lišila se struktura firmy?	ANO/NE
26. Počet let ve firmě	
27. Kde jsi byl/a spokojenější?	PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNAVATEL (1) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 NYNÍ (10)

28. Přečti si prosím každý popis a označ, jak moc se ti daná osoba podobá či nepodobá		
	<i>Velmi se mi podobá</i>	1
	<i>Podobá se mi</i>	2
	<i>Podobá se mi trochu</i>	3
	<i>Podobá se mi málo</i>	4
	<i>Nepodobá se mi</i>	5
	<i>Vůbec se mi nepodobá</i>	6
A	Promyšlení nových myšlenek a tvořivost jsou pro něho/ni důležité. Rád/a dělá věci svým vlastním originálním způsobem.	1 2 3 4 5 6
B	Je pro něj/ni důležité, aby byl/a bohatý. Chce mít hodně peněz a drahé věci.	1 2 3 4 5 6
C	Myslí si, že je důležité, aby se s každým člověkem na světě zacházelo stejně. Věří, že každý by měl mít v životě stejné příležitosti.	1 2 3 4 5 6
D	Je pro něj/ni důležité předvádět své schopnosti. Chce, aby lidé obdivovali, co dělá.	1 2 3 4 5 6
E	Je pro něj/ni důležité žít v bezpečném prostředí. Vyhýbá se všemu, co by mohlo ohrozit jeho/její bezpečnost.	1 2 3 4 5 6
F	Má rád/a překvapení a vždy vyhledává nové aktivity. Myslí si, že je důležité v životě dělat mnoho různých věcí.	1 2 3 4 5 6
G	Věří, že lidé by měli dělat to, co se jim řekne. Myslí si, že lidé by měli dodržovat pravidla vždy, dokonce i když je nikdo nepozoruje.	1 2 3 4 5 6
H	Je pro něj/ni důležité naslouchat lidem, kteří jsou jiní než on/a. I když s nimi nesouhlasí, chce jim porozumět.	1 2 3 4 5 6
I	Je pro něj/ni důležité být pokorný a skromný. Nesnaží se přitahovat na sebe pozornost.	1 2 3 4 5 6
J	Je pro něj/ni důležité užívat si života. Rád/a si dopřává.	1 2 3 4 5 6
K	Je pro něj/ni důležité, aby si sám rozhodoval o tom, co dělá. Má rád/a svobodu a nezávislost na druhých.	1 2 3 4 5 6
L	Je pro něj/ni velmi důležité pomáhat lidem kolem sebe. Chce se starat o jejich blaho.	1 2 3 4 5 6
M	Je pro něj/ni důležité být velmi úspěšný. Doufá, že lidé ocení, čeho dosáhl/a.	1 2 3 4 5 6
N	Je pro něj/ni důležité, aby mu vláda zajistila bezpečí před všemi hrozbami. Chce, aby byl stát silný tak, aby mohl chránit své občany.	1 2 3 4 5 6
O	Vyhledává dobrodružství a rád/a riskuje. Chce mít vzrušující život.	1 2 3 4 5 6
P	Je pro něj/ni důležité, aby se vždy choval/a spořádaně. Chce se vyhnout všemu, o čem by lidé řekli, že je špatné.	1 2 3 4 5 6
Q	Je pro něj/ni důležité, aby ho/ji lidé respektovali. Chce, aby lidé dělali, co jim řekne.	1 2 3 4 5 6
R	Je pro něj/ni důležité být loajální k přátelům. Chce se věnovat lidem, kteří jsou mu/ji blízcí.	1 2 3 4 5 6
S	Pevně věří, že by se lidé měli starat o přírodu. Péče o životní prostředí je pro něj/ni důležitá.	1 2 3 4 5 6
T	Tradice je pro něj/ni důležitá. Snaží se dodržovat zvyky, které se předávají v jeho náboženství nebo v jeho rodině.	1 2 3 4 5 6
U	Vyhledává každou příležitost, aby se pobavil/a. Je pro něj/ni důležité dělat věci, které mu/jí přinášejí potěšení.	1 2 3 4 5 6

Příloha č. 2: Scénář rozhovorů

Sekce	Otázky	poznámky
Úvod	<p>Pamatuješ si na své začátky ve firmě? Před jak dlouhou dobou to bylo? Jakou pozici tady zastáváš a co je náplní tvé práce? Co tě vedlo k posláním životopisu do této firmy? Co myslíš, že bylo rozhodující pro tvůj úspěch ve výběrovém řízení?</p>	<p>- s kým se bavím? - motivy k práci ve firmě? - vzpomínky na začátky</p>
Popis firemní kultury	<p>Je něco co tě v začátcích zaujalo na fungování firmy? Musel sis na něco zvykat?</p> <p>Co myslíš, že jsou typické atributy téhle firmy? Jak bys ji popsal někomu, kdo ji nezná?</p> <p>Jak bys popsal ideálního zaměstnance téhle firmy? V čem se od tebe liší? Je někdo, z tvých kolegů kdo se tomu blíží? Je někdo, koho dává vedení firmy za vzor?</p> <p>Jaké jsou typické symboly firmy? Mají nějaký význam pro tebe jako zaměstnance?</p> <p>Má tato firma nějaké společné akce? Jaký mají význam? Jsou nějaké výjimečné situace (povýšení, narozeniny, nový člen týmu...) doprovázeny rituály?</p> <p>Jaký myslíš, že mají všechny tyto symboly, rituály a hrdinové význam? Je někdo, kdo s nimi aktivně pracuje? Jakým způsobem je zaměstnanec ohodnocován? Co je potřeba udělat pro získání bonusů? Co je potřeba udělat pro kariéerní růst?</p>	<p>- aklimatizace a srůstání s FK</p> <p>- obecný popis</p> <p>- hrdinové</p> <p>- symboly</p> <p>- rituály</p> <p>- posláním firemní kultury</p>
Střet kultur	<p>Myslíš, že při práci někdy narazíte na problémy způsobené rozdílnou kulturou a rozdílným původem zaměstnanců? Jakým způsobem jsou takové problémy řešeny? Jsou nějaké vlastnosti, které musí splňovat zaměstnanec v globální firmě? Přemýšlel jsi někdy nad tím, že by se tvoje pozice zrušila? Myslíš, že je díky společné firemní kultuře jednoduché měnit lokality, kde firma působí?</p>	
Konflikt	<p>Měl jsi někdy pocit, že byla nějaká situace vyhodnocena nespravedlivě? Co bylo příčinou a co důsledkem?</p> <p>Myslíš, že můžou mít určité typy osobnosti problémy s prací v takovéhle firmě? Měl jsi někdy pocit, že postupuješ/děláš věci tak, jak bys je v běžném životě nedělal? Může tady pracovat někdo, kdo by špatně snášel firemní kulturu? Lze ji naprosto ignorovat a nehrát „společnou hru“?</p>	<p>- Pocit spravedlnosti</p> <p>- Přesvědčení</p>