

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Katedra psychologie

Diplomová práce

Kateřina Nováková

Firemní kultura a její vliv na zaměstnance

Corporate culture and its influence on employees

Děkuji Doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za velmi cenné postřehy a připomínky.

Děkuji svým blízkým za trpělivost, pomoc a podporu.

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

V Praze dne 16. 12. 2010

Podpis:

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je firemní kultura a její vliv na zaměstnance. V teoretické části předkládáme přehled současných pojetí firemní kultury, jejich prvků a struktury. Věnujeme pozornost souvislostem, které vzbudily zájem o toto téma. Zabýváme se otázkami vzniku, formování i možnostmi změn firemní kultury. Upozorňujeme na některé existující typologie firemní kultury a výzkumy, které byly v českém a slovenském prostředí již realizovány. V souladu se zaměřením této práce, pojednáváme také obsáhle o vlivu firemní kultury na zaměstnance. V praktické části se zabýváme návrhem výzkumu a představujeme výsledky realizované vícepřípadové studie, která se snažila podrobněji zmapovat vliv firemní kultury na zaměstnance, na jejich myšlení, chování a prožívání.

Klíčová slova: firemní kultura, podniková kultura, organizační kultura, vliv na zaměstnance, multipřípadová studie

Abstract

The topic of this thesis is the corporate culture and its influence on employees. The theoretical chapter presents an overview of the current concept of corporate culture, its elements and structure. It pays attention to context, which has aroused the interest in this topic. It deals with issues relating to the creation, formation and change of corporate culture. It denotes some of the existing typology of corporate culture and research that are already implemented in the Czech and Slovak work environment. In line with the focus of this work, we are discussing extensively the influence of corporate culture on employees. The practical part proposes a follow-up research design and deals with results of a conducted case study that tried to map the influence of corporate culture on employees, their thinking, behaviour and feelings.

Keywords: company culture, corporate culture, organizational culture, the impact on staff, case study

Obsah

1. Úvod	7
TEORETICKÁ ČÁST	
2. Vymezení pojmů	9
2.1 Pojetí a definice firemní kultury	9
2.2 Související termíny	10
3. Zájem o firemní kulturu	14
3.1 Historický kontext	14
3.2 Význam a vliv firemní kultury	15
3.3 Silná a slabá kultura	18
4. Složky a struktura firemní kultury	20
5. Vznik, formování a změna firemní kultury	23
5.1 Vznik a formování firemní kultury	23
5.2 Možnosti změny firemní kultury	26
5.3 Podmínky a okolnosti změny firemní kultury	28
5.4 Změna firemní kultury z pohledu psychologické smlouvy	29
5.5 Otázka zdravé a žádoucí firemní kultury	31
6. Poznávání firemní kultury	35
6.1 Typologie firemní kultury	35
6.2 Výzkumy firemní kultury realizované v českém a slovenském prostředí	39
7. Vliv firemní kultury na zaměstnance	43
7.1 Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy	44
7.2 Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy	49
7.3 Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná	53
7.4 Vžitá vs. strategicky žádoucí firemní kultura	54

PRAKTICKÁ ČÁST

8. Zaměření výzkumu	56
8.1 Cíle výzkumu	56
8.2 Výzkumné otázky	56
9. Popis výzkumu	57
9.1 Přístup	57
9.2 Výběr případů	58
9.3 Metody sběru dat	59
9.3.1 Rozhovor	60
9.3.2 Doplnkové techniky a pomůcky	61
9.4 Realizace sběru dat	64
9.5 Analýza dat	65
10. Vyhodnocení a interpretace výsledků	67
10.1 Výzkumná otázka 1	67
10.1.1 Vliv firemní kultury podle typologií	67
10.1.2 Vliv firemní kultury podle 4 kategorií vlivů	77
10.1.3 Vliv firemní kultury podle síly vlivu	82
10.1.4 Vliv nadřízeného pracovníka	85
10.1.5 Zodpovězení výzkumné otázky 1	88
10.2 Výzkumná otázka 2	90
10.2.1 Vliv firemní kultury při hledání pracovního uplatnění	90
10.2.2 Vliv firemní kultury v průběhu trvání pracovního poměru	92
10.2.3 Souvislost firemní kultury s odchodem zaměstnanců z firmy	96
10.2.4 Zodpovězení výzkumné otázky 2	99
11. Diskuse	101
12. Závěr	103
13. Seznam použité literatury	105
PŘÍLOHY	110

1. Úvod

Tématem diplomové práce je firemní kultura a její vliv na zaměstnance. Zabývat se budeme jak teoretickým zázemím, tak empirickým šetřením v této oblasti.

Cílem teoretické části je zmapovat současná pojetí fenoménu firemní kultury z hlediska její definice, obsahu i struktury. Zároveň nabízíme pohled do historie, na souvislosti, které vzbudily zájem o její zkoumání, a to mezi výzkumníky různých oborů i u managementu firem. I přes tento velký zájem, trvající již několik desetiletí, stále pokračuje diskuse o přesnou definici a vymezení firemní kultury, což nás vedlo k závěru, věnovat pozornost také dalším pojmům, se kterými se firemní kultura prolíná a někdy také zaměňuje. Zabýváme se tématem vzniku, formování i případných možností změn firemní kultury. Představíme několik alternativ, jak je možné firemní kulturu kategorizovat prostřednictvím typologií. Soustředili jsme se také na výzkumy, které již byly v českém a slovenském prostředí realizovány a přestavíme zde výstupy tří z nich. V závěru teoretické části jsme se zabývali otázkou vlivu firemní kultury na zaměstnance, na jejich myšlení, prožívání a chování. Zaměřujeme se na různé aspekty firemní kultury, které mají vliv na identifikaci zaměstnance s firemní kulturou, na soulad mezi nimi, či naopak na vznik vzájemnému nesouladu až konfliktu.

Poslední kapitola je tak plynulým přechodem k části empirické. Ta se prostřednictvím multipřípadové studie soustředí na otázku, jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance, na jejich myšlení, chování a prožívání. Věnovali jsme také pozornost vlivu firemní kultury na zaměstnance z časového hlediska. To znamená, jaký je její význam při hledání pracovního uplatnění, po nástupu do nového zaměstnání, v průběhu trvání pracovního poměru i to, zda naše výstupy ukazují na souvislost mezi firemní kulturou a skončením pracovního poměru.

TEORETICKÁ ČÁST

2. Vymezení pojmů

2.1 Pojetí a definice firemní kultury

Pojetí a definice firemní kultury je dlouhodobě vnímáno jako velice obtížné. Stále trvají diskuse nejen nad samotnou definicí, ale i metodologií jejího uchopení. Důvodem je na jedné straně její

- multidimenzionální povaha, tj. mnoho složek a úrovní, které zahrnuje, a zároveň
- multioborovost, tj. že firemní kulturu studují příslušníci různých vědních oborů.

Práce k tématu firemní kultury byly postaveny např. na teoriích obchodu, managementu, měly antropologické či sociologické pozadí. I z tohoto důvodu nabízíme hned několik, jak mezinárodně uznávaných definic, tak i další zajímavá uchopení tohoto pojmu i z českého prostředí.

V našem případě, s výjimkou přímých citací, pracujeme s pojmem „firemní kultura“. V české literatuře se běžně setkáváme také s termíny „podniková či organizační kultura“. V anglické literatuře autoři pracují nejčastěji s termíny „corporate či organizational culture“.

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsoby chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

„Skupinová kultura je soubor jedinečných charakteristik, jimiž se její členové odlišují od jiných skupin“ (Rosinski, 2009, s. 43). Autorova definice vyjadřuje akcent na to, že kultura je skupinový projev, má skupinovou povahu. Tu podle něj představují jedinečné charakteristiky jak pozorovatelné (chování, jazyk, artefakty), tak normy, hodnoty a přesvědčení nacházející se v základě tohoto chování, jež jsou do určité míry skryté.

„Kulturu lze nejlépe definovat jako obvyklé názory a očekávání ve vztahu k tomu, jak se tady u nás věci dělají... Zahrnuje sdílené cíle, názory, postupy, potřeby nebo hodnoty.“ (Kofman, 2010, s. 41)

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“. (Pfeifer; Umlafová, 1993, s. 19)

„Kultura organizace v užším slova smyslu je souborem hodnot, norem a očekávání, které pracovníci organizace sdílejí, ke kterým se hlásí, na jejichž případné ohrožení reagují. Tyto hodnoty jsou jednak výslednicí působení tradic dané organizace, resp. regionu, nebo země, současných vlivů a tlaků prostředí organizace“. (Riegel, 2003, s. 162)

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, 2004, s. 22).

Velmi jednoduše parafrázoval složitý obsah pojmu firemní kultura Nový (2005, s. 159), a to *„jak to u nás ve firmě vypadá a jak to tam chodí“*. Podobné odlehčení nabízí i Šigut (2004, s. 9-10) a sice: *„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“*.

Závěrem tedy můžeme říct, že i přes velký počet pojetí a definic se většina autorů shoduje, že firemní kultura v sobě zahrnuje určité hodnoty, normy, postoje a přesvědčení, které jsou vzájemně sdíleny, a projevuje se v jednání a výtvorech jejích členů.

2.2 Související termíny

Tím, že stále napanuje shoda nad jednotnou definicí firemní kultury, dochází k jejímu prolínání i zaměňování s jinými více či méně zavedenými pojmy. K těm má nicméně velmi blízký vztah, který se nyní pokusíme vymezit. Jedná se zejména o pojmy jako firemní klima, firemní identita, image firmy a osobnost firmy. Zastavíme se také u pojmu organizační chování.

Firemní klima

Pojem firemní či organizační klima, byl zpočátku používán jako synonymum kultury, když se v průběhu 60. let začala objevovat v odborné literatuře (Rymeš, 1998). I když na podobná ztotožnění můžeme narazit i dnes, přeci jen se tyto dva pojmy více méně oddělily. Rozpory však stále trvají, zejména při definici firemní kultury v jakémsi širším slova smyslu.

Například Armstrong (2007, s. 258) ve své práci upozornil, že jsou stále zaměňovány pojmy „klima“ případně „atmosféra“ organizace s termínem firemní kultury. Zmiňuje, že tato problematika si stále žádá akademickou diskusi, nicméně uvádí, že „...*nejsnadnější je považovat za klima organizace to, jak lidé vnímají kulturu v organizaci (jak ji vidí a jak o ní smýšlejí)*“. Podobný vztah mezi těmito jevy vidí i Arnold aj. (2007, s. 402), když uvádí: „*Klima organizace se týká toho, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, zatímco kultura se týká hodnot, předpokladů a norem, které sdílí členové organizace a které mají vliv na chování jednotlivce a kolektivu.*“ Tito autoři tedy zastávají názor té části akademické obce, která říká, že kultura jsou skutečné situace, a klima to, jak jsou vnímány.

Nicméně nabízíme zde ještě další dva pohledy na vymezení firemního klimatu. Například Šigut (2004, s. 10) vnímá zásadní rozdíl mezi firemní kulturou a firemním klimatem v tom, že „...*kultura v sobě zahrnuje všechny stránky podniku od strategie, výrobních technologií, tržní úspěšnosti až po pracovníky*“, zatímco klima „...*odráží hlavně proces adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku*“. Naproti tomu Riegel (2003, s. 162) se ke vztahu těchto dvou pojmů staví tak, že „...*kultura je vlastně kauzálním polem, v němž jsou obsaženy odpovědi na otázku „proč“ jsou věci takové, jaké jsou. Vnější, bezprostředně pozorovatelné důsledky těchto příčin jsou zpravidla označovány jako firemní klima*“. Podle Furnhama (1997, s. 578) je klima ohnisko složitého souboru sil v organizaci, které se dotýkají těch, kteří v ní pracují. Klima podle autora zahrnuje povahu komunikačních sítí v organizaci, odměňovací systém, styl vedení, postupy nastavování cílů a další.

¹ Z angl. originálu: „Climate is the focus of a complex set of forces within an organization which impinge upon those who work in it.“

Firemní identita

Zatímco firemní kultura reflektuje vnitřní prostředí firmy a ovlivňuje své zaměstnance, směrem ven můžeme hovořit o tzv. firemní identitě neboli identitě firmy. Můžeme ji chápat jako komunikaci a chování firmy ke svému okolí, ať již veřejnosti obecně či specificky ke svým zákazníkům. Zaměstnanci firmy jsou však v obou případech ti, kdo vytvářejí a ovlivňují jak kulturu, tak identitu firmy.

Firemní identitu můžeme přesně definovat jako „...*cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí*“ (Nový, 1993, s. 71).

Škapová (2000, s. 74) charakterizuje firemní identitu jako strategicky naplánovanou představu, která vychází z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Upozorňuje také: „*Tuto představu musí potvrzovat chování firmy a veškerá komunikace uvnitř i navenek...*“ Podle Škapové tvoří firemní identitu čtyři složky: firemní filosofie, firemní kultura, firemní osobnost a firemní design (či vizuální identita).

Nový (2005, s. 164) upozorňuje, že „...*identita jakékoliv firmy je obvykle spojována výlučně s jejím vizuálním ztvárněním...*“, nicméně přesto má i podle něj tento pojem širší obsah, který je utvářen třemi nástroji, a to: firemním designem (jak firma a její složky či produkty vypadají), firemní komunikací a chováním firmy ve vnějším ekonomickém a sociálním prostředí (zejména drobní podnikatelé a malé firmy svou identitu utvářejí na základě osobních zkušeností svých zákazníků). Stejně tři nástroje potažmo faktory jmenuje i Šigut (2004).

Image firmy

Stejně jako u identity stojí v popředí pojmu „image firmy“ osobní zkušenost zákazníka a veřejnosti s jejími zaměstnanci, službou či produktem. Chápeme ho jako „*subjektivní vnímání firmy lidmi, ať již těmi, kteří stojí vně této firmy, nebo vlastními zaměstnanci*“ (Nový, 2005, s. 166). Image je určitým „...*obrazem, který si vytváříme o skutečných i imaginárních vlastnostech produktu nebo značky, i představou o potřebách, které může uspokojit*“ a zároveň „...*má jak kognitivní, tak afektivní a behaviorální, sociální a osobní komponenty. Je výrazně emocionálně zabarven a projevují se specifické vlivy skupinového působení*“ (Vysekalová; Komárková, 2001, s. 182-183).

Osobnost firmy

Škapová (2000, s. 76) chápe firemní osobnost jako jednu z částí firemní identity, která firmě dává její nezaměnitelný charakter, díky čemuž se zvýrazňuje vůči konkurenci, posiluje své postavení na trhu a nepřímo tím usnadňuje i svou identifikaci. Podle autorky pak „...*firemní osobnost je zosobněním podniku: Kým bychom chtěli, aby podnik byl, kdyby ožil a byl skutečným člověkem? Jakými lidskými vlastnostmi bychom ho popsali?*“

Organizační chování

Firemní kultura má díky svým projevům v chování zaměstnanců blízké napojení na vědní obor nazývaný organizační chování, která sama firemní kulturu vnímá jako jedno z řady svých témat (Bělohlávek, 1996). Samotnou organizaci můžeme pro naše účely definovat podle Edgara H. Scheina (1970), který se dlouhodobě zabýval psychologií organizace a také firemní kulturou. Ten definuje organizaci² jako racionální koordinaci činností určitého počtu osob s cílem dosáhnout společného záměru či cíle, a to prostřednictvím dělby práce a funkcí a zároveň skrze hierarchii pravomocí a odpovědnosti. Autor však zdůrazňuje, že jím uvedená definice je to, co sociologové nazývají formální organizací a liší od dvou dalších typů - neformální a sociální organizace.

Zájem o studium organizace má v psychologii práce a organizace dlouhodobější tradici, která počátkem 70. let vedla ke vzniku multidisciplinární vědy (psychologie, sociologie, antropologie, ekonomie a teorie řízení) o organizačním chování, která se zabývá „...*studiem chování jedinců a skupin v rámci organizace a zkoumá strukturu, mechanismy fungování a výkonnost organizace*“ (Rymeš, 1998, s. 29). Autor dále zmiňuje, že např. vliv organizační kultury na chování lidí, kterému se mimo jiného budeme věnovat v empirické části této práce, je jedno z dílčích témat této vědy, s výraznou psychologickou relevancí.

² Z anglického originálu: „Organization is the rational coordination of the activities of a number of people for the achievement of some common explicit purpose or goal, through division of labor and function, and through a hierarchy of authority and responsibility“ (Schein, 1970, s. 9).

3. Zájem o firemní kulturu

3.1 Historický kontext

Zájem o fenomén firemní kultury trvá již několik desítek let. Akademiky i manažery zajímalo, do jaké míry může být právě firemní kultura zodpovědná za některé problémy, s nimiž firmy zápasí, zda rozhoduje o organizačním úspěchu či do jaké míry je to právě ona, která bývá překážkou úspěšné implementace změn, o které se firmy snažily. Daft (1999) uvádí, že téma firemní kultury nabylo zvláštního významu počátkem 80. let v USA, kdy ve středu zájmu stála otázka, proč nejsou americké firmy tak výkonné jako jejich japonské protějšky. Japonská národní i organizační kultura imponovala ostatním svou soudržností a silou či, jak uvádí Morgan (1996), Japonsko si vybuodovalo dobrou pověst díky kvalitě, spolehlivosti, hodnotě a službě. Armstrong (2007, s. 235) k tomu dodává, že tehdejší studium úspěchu japonského podnikání dospělo k teorii, že „...*nejlepším způsobem, jak motivovat lidi, je získat jejich úplnou oddanost hodnotám organizace pomocí jejich vedení a jejich zapojování do rozhodování a řízení*“. Bělohlávek (1996, s. 115-116) pak doplňuje: „*Pokusy aplikovat japonské řízení do amerických (či evropských poměrů) selhávají; zdá se, že tento způsob vedení organizací nefunguje nikde jinde než v Japonsku. Vysvětlením jsou odlišné kulturní tradice.*“ Autor však dále v kapitole dodává: „*S postupným odbouráváním národnostních bariér a s internacionalizací světové ekonomiky, růstem nadnárodních firem, dochází i ke smazávání rozdílů mezi národními kulturami*“.

Daft (1999) také upozorňuje, že změny v povaze práce, stejně jako rostoucí diverzita pracovní síly, vedly k tomu, že konkrétně téma hodnot získalo značný zájem ze strany lídrů.

Brooks (2003, s. 216) hovoří již o roku 1952, kdy se Jaques zmínil o kultuře továrny jako o „...*jejím obvyklém a tradičním způsobu myšlení a o provádění věcí, které jsou společné... a které se noví členové musí učit*“. Nicméně současné „okouzlení firemní kulturou“ datuje podobně do 70. a začátku 80. let, kdy se objevily práce Peterse a Watermana, Deala a Kennedyho či Kanterové. Ti se stali prvními průkopníky ve studiu tohoto tématu.

3.2 Význam a vliv firemní kultury

Firemní kulturu má každá firma, bez ohledu na to, zda si to uvědomuje či zda tento pojem v praxi používá. Firemní kultura bývá autory popisována jako určitý tmel organizace, který je spoluodpovědný za její úspěch, který umožňuje predikci chování, naplňování strategických cílů. Nicméně tímto není výčet jejich funkcí a významu zdaleka vyčerpán. Názory na úlohu firemní kultury se v mnohém slučují, ale zároveň je dáována do souvislostí s širokou paletou jevů, o kterých se nyní zmíníme.

Arnold aj. (2007) konkrétně uvádějí, že práce manažerů a zaměstnanců a způsob, jak ji vykonávají, se řídí a podléhá organizační kultuře, konkrétně souboru hodnot, přesvědčení, zvyků a systémů, které jsou v organizaci jedinečné. Rosinski (2009) říká, že kultura ovlivňuje nejenom naši komunikaci, ale vše, co děláme. Brooks (2003, s. 233) zase zdůrazňuje, že „...firemní kultura je společná a všudypřítomná a ovlivňuje každý aspekt organizačního života, včetně strategie, struktury, zaměstnaneckých vztahů, komunikace, výkladu obchodního prostředí atd.“. Kultura podle autora „...souvisí s organizačním výkonem, změnou a organizačním učením“.

Pfeifer a Umlaufová (1993) definovali dvě základní funkce firemní kultury:

- 1) Vnější, ve smyslu jednak své adaptace na okolní podmínky (sdílené představy, přístupy a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit, rychle a pružně reagovat) a za druhé ve smyslu tváře a image firmy (způsob, jakým se firma prezentuje a jak je okolím vnímána).
- 2) Vnitřní, což znamená na jedné straně způsob integrace uvnitř firmy (jak noví zaměstnanci, technologie, záměry apod. zapadnou či nezapadnou do firemní kultury) a ve smyslu průbojnosti strategie firmy (pokud je v souladu vžitá a strategicky žádoucí kultura, vyznačují se strategické záměry velkou průbojností, v opačném případě jsou naopak odkázány obvykle k nezdaru).

K vnitřní funkci firemní kultury ještě Rymeš (1998, s. 40) dodává, že integrace a koordinace je v organizacích dosahováno pomocí historek, mýtů, ceremoniálů, rituálů a dalších prostředků, které přímo či nepřímo obsahují základní hodnoty, vzory chování a morální imperativy. U vnější funkce se zase zmiňuje, že je pro firmu důležitá i z hlediska toho, že:

„Záměrnou stylizací a prezentací vybraných informací určených vnějšímu prostředí získává organizace zájemce o práci, kteří mohou odpovídat jejím představám“.

Lukášová (2004a) ve shodě s dalšími autory vymezuje funkce firemní kultury ve vztahu k organizaci i jednotlivci takto:

- Redukuje konflikty uvnitř organizace – silná kultura napomáhá soudržnosti, integraci a konsensu, podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů a „je tím, co organizaci spojuje a stmeluje“.
- Zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu – silná kultura znamená sdílení cílů, hodnot a norem organizace v organizaci a tím zajištění žádoucího chování a určité disciplíny.
- Redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu – pokud lidé vědí, jak je obvyklé se v organizaci chovat, co je zde důležité a navíc se s tím ztotožňují, firemní kultura je pak v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- Je zdrojem motivace – a to v určitých typech kultury, což vychází z toho, že lidé jsou obvykle motivováni i tím, do jaké míry se ztotožňují cíli a posláním organizace, cítí se být její důležitou součástí a zda vnímají svoji práci jako smysluplnou.
- Je konkurenční výhodou – v případě, že je firemní kultura silná a obsahově relevantní, pak je zdrojem efektivnosti a tedy i výhodou v konkurenčním boji. „Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu“.

V jiné své práci autorka dodává, že firemní kultura je také „...*důležitou determinantou kvality pracovního života členů organizace*“ (Lukášová, 2006, s. 131).

Akcent na ekonomické aspekty

Firemní kultura byla od počátku dávána do souvislosti s výkonností organizace. Nový (2005, s. 159) upozorňuje, že firemní kultura je „...*skutečnost, která od samého počátku existence firmy spolurozhoduje o úspěšnosti jejího podnikání*“. Kofman (2010, s. 41) uvádí, že kultura „*Umožňuje naplňování strategie, dosahování cílů i naplňování mise společnosti*“. Jak uvádí Lukášová (2004, s. 171) může „...*prosperitu firmy na jedné straně podporovat, na druhé straně ovšem také výrazně oslabovat*“. Upozorňuje také, že firemní kultura je jako faktor výkonnosti firmy možná ještě důležitější v případě, kdy nemá daná společnost explicitně formulovanou žádnou strategii, pak může právě firemní kultura ovlivňovat to, zda firma je či není orientována na zákazníka, na kvalitu apod. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 11) uvádějí, že

úspěšné firmy se shodují v tom, že „...jsou to sžitě celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu třeba“.

Firemní kultura je důležitou součástí konkurenční schopnosti podniku, protože je vnímána jako fenomén ovlivňující ekonomické výsledky. Firemní kultura je určitým „mystériem“, se kterým je nutno počítat ve všech fázích a stupních řídicího a rozhodovacího procesu. A je to právě kultura, která vede k dosažení cílů podniků a k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků (Šigut, 2004).

Akcent na chování zaměstnanců

Firemní kultura se také „...podílí na adaptaci firmy na její prostředí a na vytváření jejího image, na integraci práce a pracovníků uvnitř firmy a na tvorbě její strategie“, také ji můžeme chápat jako určitý filtr, který propouští a posiluje to, co se v minulosti osvědčilo a pak je tedy schopná tlumit určité odchylky chování jednotlivých členů organizace od žádoucího způsobu (Riegel, 2003, s. 164). Podobně Arnold aj. (2007, s. 570) říká: „Kultura definuje, jak by se měli chovat za daného stavu okolností ti, kteří jsou v organizaci. To má vliv na všechny od nejzkušenějšího manažera po nejskromnějšího vrátného. Jejich činnosti jsou posuzovány jimi samotnými a ostatními ve spojení s očekávanými způsoby chování. Kultura legitimizuje určité formy činnosti a další staví mimo zákon“. Také Šigut (2004) zajímavě pojímá firemní kulturu z pohledu možného prostředku kontroly, avšak v tom smyslu, že pokud pracovníci shodně vnímají a interpretují důležité a kritické momenty, může podnik fungovat víceméně bez přímých příkazů a neustálé kontroly ze strany vedení. Pracovníci totiž sdílejí stejné principy a v jejich duchu jednají. Díky stabilní podnikové kultuře je podle něj pak řada věcí ve firmách jasnější a stává se tak celkově čitelnější pro své zaměstnance, kteří tak vědí, co je či není tolerováno, ale zároveň i pro vnější své vnější prostředí. Šigut (2004) dále uvádí, že se velmi liší názory na úlohu firemní kultury vzhledem k dalším podnikovým činnostem. Nicméně on sám za „osu“ všech podnikových činností považuje personální management a podnikové vzdělávání, a proto se snažil zkoumat vliv firemní kultury právě na tyto dva aspekty.

Firemní kultura zároveň dává zaměstnancům určitý smysl organizační identity a generuje závazek (commitment) k určitým hodnotám a způsobům, jak se v organizaci „věci dělají“. Z tohoto pohledu má podle autora organizace dvě základní funkce (Daft, 1999):

- 1) interní integraci, což znamená, že integruje své členy tak, aby věděli, jak se chovat k sobě navzájem,
- 2) externí adaptaci, kdy firmě pomáhá adaptovat se na externí prostředí, například rychle reagovat na potřeby zákazníků, na změny u konkurence a podporovat závazek zaměstnanců k naplňování klíčových cílů firmy.

3.3 Silná a slabá firemní kultura

Již v kapitole 3.2. jsme uvedli funkce firemní kultury podle Lukášové a několikrát v tomto kontextu zazněl pojem „silná kultura“. Autorka tímto termínem rozumí, „...*nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny*“ (Lukášová, 2004a, s 32).

Nový (1993) uvádí, že firemní kultura má vliv na řadu důležitých jevů ve firmách (např. vnitropodniková organizace a řízení, jednání spolupracovníků), na jejich průběh i charakter, nicméně intenzita a rozsah tohoto vlivu se různí a v tomto smyslu pak můžeme mluvit o silné či slabé firemní kultuře. Podle autora se silná firemní kultura vyznačuje:

- 1) **Pregnantností** – jasně, přehledně a srozumitelně je dáváno najevo, jaké jednání a aktivity jsou požadovány, nutné a žádoucí, a co je naopak nepřijatelné. Všechny prvky firemní kultury musí být vzájemně konzistentní, tvořit bezesporný celek a mít vnitřní logické uspořádání.
- 2) **Rozšířeností** – podniková kultura je rozšířena v maximální míře v rámci celého sociálního systému. Pracovníci by měli být s jednotlivými prvky firemní kultury běžně v kontaktu a setkávat se tak s jejím vlivem v každé situaci, okamžiku a místě.
- 3) **Zakotveností** – vysokou mírou identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Nový (1993, s. 20) shrnuje, že pokud se firemní kultura „...*stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná*“.

Rymeš (1998, s. 39) zdůrazňuje: „*Silná kultura má významnou regulační funkci a příznivě se projevuje za takových okolností, jako jsou například: vzájemná komunikace, řešení konfliktů, rozhodovací a kontrolní činnosti, podpora týmového chování a motivace pracovníků*“. Síla firemní kultury je podle autora podmíněna dvěma faktory:

- 1) rozsahem (tj. mírou v jaké členové dané organizace akceptují stejné zásadní hodnoty),
- 2) intenzitou ovlivňování (tj. mírou souhlasu s danými hodnotami).

O silné kultuře pak hovoří v případě, jestliže organizace „...*jasně vymezuje žádoucí a nežádoucí aktivity, jestliže je většinou členů přijímána a projevuje se v plné šíři ve všech aspektech pracovního chování*“.

Daft (1999) také vyzdvihuje velkou míru vlivu silných organizačních kultur, zároveň však dodává, že nemusí být vždy pozitivní. Na závěr tedy uvádíme přehledné zpracování předností i nedostatků silných firemních kultur podle Nového (1993, s. 29).

Obrázek 1. Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury podle Nový (1993, s. 29)

Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Bezkonfliktní komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Kolektivní snaha vyhnout se kritice
Málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

4. Složky a struktura firemní kultury

Charakterizovat jednotlivé složky firemní kultury a představit je v nějaké struktuře je stejně komplikované jako samotná definice. Vychází totiž ze stejného problému multidimenzionality. Pokud však chceme nějakým způsobem firemní kulturu analyzovat a měřit, k čemuž se dostaneme v dalších kapitolách, je potřeba si její složky nějakým způsobem pojmenovat, zasadit je do kategorií a vymezit jejich vzájemné vztahy.

Protože jednotlivé složky či prvky nejsou vymezovány jednotlivými autory totožně, což vychází z jejich různých definic a pojmání firemní kultury, představíme si v této práci pět pojetí dané problematiky.

Jako první představíme Scheinův model, se kterým se i v literatuře můžeme setkat pravděpodobně nejčastěji. Schein (2004) pojímá firemní kulturu ve třech rovinách, které mají různou míru viditelnosti z pohledu okolí:

1) Základní předpoklady – které jsou jakousi nejhlubší vrstvou, nejvíce ukrytou, nevědomou. Zahrnují naše myšlení a názory, které se formují zkušeností jedince. Tyto předpoklady ovlivňují náš pohled na svět a to jak přemýšlíme o své práci, spolupracovnících, pracovním prostředí apod. Změna je velmi náročná, neboť lidé mají silnou tendenci si tyto předpoklady hájit. Rosinski (2009, s. 51) upozorňuje: „*Předpoklady po nějaké době obvykle přijmeme za vlastní (internalizujeme je). Stanou se nevědomými, nezpochybňovanými. Začneme si je plést s realitou, s níž se prolínají. Stanou se z nich neoddiskutovatelné pravdy. Globalizovaný svět a měnící se prostředí však vyžadují, abychom přehodnotili své zásadní předpoklady a domněnky*“. Nicméně dále pokračuje, že podle něj „...*se mohou stát vědomými obzvláště prostřednictvím koučování nebo tréninku*“ (Rosinski, 2009, s. 295).

2) Hodnoty, normy a pravidla chování – jsou střední vrstvou, která již je částečně vědomá i pozorovatelná z vnějšku a ovlivňuje to, jak se členové organizace chovají, podle toho co je považováno za správné a přijatelné. Jsou firmami často ovlivňované.

3) Artefakty a výtvořky – jedná se o nejvyšší vrstvu, ve které se kultura projevuje a z tohoto pohledu ji můžeme chápat jako viditelné projevy dané kultury. Můžeme je vnímat pocitově, zrakem či sluchem (např. jazyk, rituály, budovy, výrobky), nicméně abychom je dokázali správně interpretovat je zapotřebí znát hlubší složky kultury. Tato složka je podle autora nejsnadněji ovlivnitelná.

Další model kultury vytvořil Hofstede (2007), který se věnoval rozsáhlému výzkumu vlivu národních kultur na kultury firemní. Jeho pojetí struktury a prvků má dvě základní roviny:

1) Hodnoty – Ty tvoří jakési jádro kultury, často nejsou uvědomovány a spočívají v upřednostňování určitých skutečností před jinými.

2) Praktiky:

- Symboly (slova, gesta, obrazy či předměty) – mají specifický význam pro členy dané kultury
- Hrdinové – ti slouží jako určitý vzor pro ostatní, jsou to osoby, jejichž charakteristik si daná kultura cení
- Rituály – jedná se o kolektivní činnosti, které nemývají nějaký věcný důvod, nýbrž společenský.

Pfeifer a Umlaufová (1993) definují 3 základní prvky firemní kultury:

1) Představy (o vlastní práci a o jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování atd.)

2) Přístup (k práci, ke spolupracovníkům, k cílům firmy, k inovacím, ke konfliktům atd.)

3) Hodnoty (uznávané, respektované, rozvíjené)

Všechny tyto prvky jsou hluboko zakořeněny a jsou relativně dlouhodobě přežívající. Autoři zdůrazňují, že firemní kultura jako taková je produktem myšlení lidí. Podle autorů je výslednicí toho, jak lidé přemýšlejí (na základě svých hodnot, představ a přístupů) o provozované činnosti a jak tuto činnost provádějí. Firemní kultura je tedy z jejich pohledu určitým odrazem lidských dispozic, myšlení a chování (Pfeifer; Umlaufová, 1993).

Lukášová (2004a) uvádí pět základních prvků firemní kultury:

1) Základní předpoklady – jedná se o jakési samozřejmé a nezpochybnitelné pravdy a představy o fungování reality.

2) Hodnoty – to, co je považováno za důležité, čemu je přikládán význam, jedná se tedy o určité preference, které určují co je dobré a špatné a které se promítají do rozhodování.

3) Normy chování – se mohou týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu. Jejich dodržování je odměňováno či naopak trestáno v případě nedodržení. Lukášová (2006, s. 131) uvádí, že normy chování „...se vztahují k tomu, jak je v organizaci obvyklé se chovat“ a že tyto pravidla „...ovlivňují každodenní chování pracovníků uvnitř organizace i chování pracovníků vůči vnějšímu okolí, tj. k partnerům a zákazníkům“.

4) Postoje – vycházejí z hodnocení a integrují kognitivní, emotivní i konativní složky psychiky.

5) Artefakty jako vnější manifestace kultury:

- Materiální povahy – např. architektura budov a jejich vybavení, produkty, výroční zprávy, propagační brožury
- Nemateriální povahy – např. jazyk, historiky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály

Lukášová (2004a) také uvádí tři úhly pohledu, jak můžeme na prvky firemní kultury nahlížet:

- 1) Základní strukturální a funkční elementy, jejichž prostřednictvím lze firemní kulturu popsat a vysvětlit
- 2) Indikátory obsahu kultury, které je možné využít při jejím výzkumu a diagnostice
- 3) Nástroj předávání a utváření kultury

Na závěr se ještě zmíníme o pojetí složek kultury u Armstronga, který pracuje se čtyřmi prvky. Podle jeho názoru je možné firemní kulturu „...charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů) a stylu vedení nebo řízení“ (Armstrong, 2007, s. 259). O prvních třech prvcích jsme již pojednali v předchozích pojetích jiných autorů, proto se teď zaměříme blíže jen na „Styl vedení či řízení“, i když podle grafického zpracování usuzujeme, že tento prvek autor podřazuje pod artefakty, tj. viditelné stránky organizace, které můžeme slyšet, vidět či cítit. Autor zde uvádí, že u každého manažera převažuje určitý styl řízení, který nějakým způsobem reprezentuje očekávané a přijaté normy chování manažerů dané firmy a tento styl je tedy určitou firemní kulturou ovlivněn. Autor dále definuje čtyři typy lídrů, kteří zastávají určitý styl řízení či vedení (Armstrong, 2007, s. 261):

- 1) Charizmatičtí / necharizmatičtí lídři – kteří buď spoléhají v prvním případě na svou osobnost a schopnost inspirovat ostatní, či v druhém případě zejména na své know-how.
- 2) Autokratičtí / demokratičtí – buď vnucují svá rozhodnutí a nutí lidi dělat, co se jim řekne, či povzbuzují naopak k participaci a zapojování se do rozhodování.
- 3) Umožňovatelé / kontroloři – buď inspirují svou vizí a poskytují druhým prostor k plnění cílů či s lidmi manipulují, aby vyhověli svým zájmům.
- 4) Transakční / transformační – ti první „poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět“, ti druzí „motivují lidi, aby usilovali o cíle vyšší úrovně“.

5. Vznik, formování a změna firemní kultury

5.1 Vznik a formování firemní kultury

Firemní kultura zpravidla vzniká na základě dlouhodobých zkušeností, kdy si v průběhu času každý zaměstnanec ujasňuje, co je považováno za správné, vhodné či žádoucí a postupně se tyto žádoucí vzorce chování čím dál více objevují v reálném chování zaměstnanců dané firmy (Nový, 2005). Firemní kultura je také „...*průběžně determinovaná dynamikou změn vnějšího prostředí a podnikatelskými záměry vznikajícími uvnitř organizace*“ (Rymeš, 1998, s. 40).

Armstrong (2007) uvádí, že hodnoty a normy, jež jsou podle něj základem kultury, se formují čtyřmi různými aspekty:

- 1) „Vůdci“ v organizaci – akcent dává zejména na ty, kteří kulturu formovali v minulosti, tj. určitými vizionáři. Rymeš (1998) vnímá vliv zakladatelů na určování hodnot a utváření názorů jako rozhodující v úvodní fázi vývoje organizační kultury a až postupně nastupuje vliv managementu a dalších členů organizace. Podobně Riegel (2003, s. 166) uvádí, že firemní kultury dříve vznikaly „...v podstatě imitací chování zakladatele a posilováním této nápodoby“. Nicméně také přidává, že v dnešní době spojené s celkovým zrychlováním procesů a globalizací, již pro tento „způsob učení“ není dostatek času a ve firmách ve vyspělých zemích se „implantují“ osvědčené metody a vzory organizace práce, které se již někde jinde osvědčily.
- 2) Kritické případy – tím rozumíme situace či události, v rámci nichž došlo k nějakému poučení o tom, které chování je v organizaci žádoucí a nežádoucí.
- 3) Efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, protože právě ty vytvářejí a upevňují hodnoty a již zmíněná očekávání. Podobně Šigut (2004) se zmiňuje o velkém významu vazeb uvnitř podniku (mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci).
- 4) Prostředí organizace – které může být velmi dynamické ale i neměnné.

Nový (2005) řadí mezi iniciátory a realizátory firemní kultury:

- 1) Zaměstnance – jedná se o spontánní vznik kultury zdola vycházející ze zájmů, přání a vidění věcí ze strany zaměstnanců. Jako riziko vnímá to, že firemní kultura nemusí být v souladu s dlouhodobou strategií firmy,
- 2) Majitele, resp. jejich řídicí pracovníky – podnikatel v tomto případě nastavuje pravidla, která vycházejí z jeho vlastních hodnot, ideálů a představ a které jsou často hlavním důvodem

jeho podnikání. Mezi výhody tohoto přístupu patří obvykle srozumitelně a jasně nastavená pravidla hry, minimalizace nedorozumění, překvapení a chybných rozhodnutí, poměrně rychlejší vytvoření silné identity a image firmy, všechny aktivity mívají jasnou vnitřní logiku a prosazuje se dlouhodobější strategie firmy. Případným nebezpečím může být chybné nastavení firemní kultury a její násilné prosazování. Proto se autor v závěru kloní k této druhé variantě, avšak při využití zkušeností, názorů a přání zaměstnanců.

K tématu násilného prosazování můžeme uvést ještě názor Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 25), kteří zdůrazňují, že firemní kultura „*je sdílena, ne dohadována*“ ve smyslu toho, že ji nemůžeme změnit či ovlivňovat tím, že vydáme nějaké nařízení či tím že se dohodneme, nýbrž „...*je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet a rozvíjet určité představy, přístup, hodnoty*“. Podobně smýšlí i Riegel (2003) přičemž přidává, že kulturu organizace nelze změnit ani změnou osob na vedoucích místech.

K akcentu na řídicí pracovníky můžeme přidat ještě postoj Šiguta (2004, s. 34), jenž uvádí: „*Management firmy je tím, kdo vytváří podnikovou kulturu*“. Zdůrazňuje zejména jejich vliv na mravní a morální aspekt firemní kultury a to, že musí jít svým zaměstnancům příkladem, neboť „*Všechno to, co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům, zaměstnancům atd. se odráží uvnitř organizace, spoluutváří vlastní podnikovou kulturu*“. Daft (1999, s. 197) hovoří o „*Values-Based Leadershipu*“, který vychází z toho, že zaměstnanci se učí hodnotám prostřednictvím sledování svého lídra, jeho chování, ve kterém demonstruje žádoucí hodnoty.

Daft (1999) uvádí, že některé hodnoty jsou tak hluboce zasazeny v kultuře, že si jich členové organizace nemusí být vědomi. Znamená to, že si přesně neuvědomují, co je vlastně vodítkem jejich chování, jazyka či vzorců sociálních interakcí. Zároveň však jsou tyto základní předpoklady těmi nejhlubšími esencemi kultury, které se v průběhu času stále více a více zakořeňují v kultuře a čím dál méně jsou otevřeny nějakému zpochybňování.

Lukášová (2004a, s. 32-33) se zabývala otázkou, co jsou zdroje firemní kultury, tzn., co ovlivňuje její obsah (základní předpoklady, hodnoty a normy chování) a sílu (nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy sdíleny).

Autorka uvádí, že mezi nejčastěji zdůrazňované zdroje patří:

- vliv prostředí (vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury aj.),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií.

Svou roli hrají také organizační struktura, metody a systémy řízení (informační systém, systém odměňování či styl řízení aj.). Tyto faktory jsou podle autorky jak zdroje firemní kultury, tak jejími manifestacemi.

V závěru této kapitoly se ještě zmíníme o prostředcích firemní kultury, jak je pojal Nový (1993) a skrze které jsou zprostředkovávány normy a hodnoty firmy a tím mají význam pro její utváření, upevňování či změnu. Těmi rozhodujícími prostředky jsou podle autora symboly a to:

1) Verbální symboly

- Historiky, příběhy a vyprávění – „příkrášené zprávy“ o událostech v minulosti, zpravidla mají morální imperativ a velkou přesvědčovací sílu.
- Mýty – reprezentují dobře skupiny hodnot, nemívají racionální základ, jedná se spíše o víry a vnitřní přesvědčení, těžko se proto mění nějakou racionální či logickou argumentací. Jsou určitým návodem k jednání a tedy jakýmsi neformálním předpisem.

2) Symbolická jednání

- Rituály – určité zvyky a obyčeje, které jsou značně formalizované a v určitém čase opakované (např. vyznamenání pracovníků, odchod do důchodu, hlasování apod.). Upevňují stávající mocenské struktury a stabilizují normy a hodnoty.
- Ceremoniály – slouží k uvolnění emocí, a proto mají i méně formalizovanou podobu než rituály (např. oslavy výročí, svátků aj.).

- Statusové symboly – řadí se mezi symbolická jednání a zároveň symbolické artefakty materiální povahy, vyjadřují sociální postavení pracovníka (např. název funkce, velikost a vybavení kanceláře, služební automobil a telefon aj.)

3) Symbolické artefakty materiální povahy – nejvíce viditelné a pochopitelné symboly (např. budovy a jejich interiér, logo, propagační materiály apod.). Autor zdůrazňuje, že aby plnily svou funkci, je potřeba, aby byly konsistentní se všemi ostatními symboly a

vytvářely společně logický systém, navíc byly využívány trvale a při každé příležitosti. Dodává také, že mají jen omezenou míru vlivu na podnikovou kulturu a svého významu nabývají spíše z pohledu image a identity firmy.

Brooks (2003) se zmiňuje o roli symbolů v procesu změny, které mohou být klíčové k pojetí kultury a tím i její změně. Vyzdvihuje a zdůrazňuje tím mimo jiné úlohu managementu a jeho chování. Symboly jsou interpretovány členy organizace a zejména jazyk vedoucích pracovníků pomáhá lidem pochopit, co se žádá a očekává, jaká jsou pravidla a hodnoty organizace a jak je dodržet. „*Manažeři by měli pochopit, že všechno, co člověk dělá, nosí nebo říká, s sebou nese symbolický význam a vysílá poselství zaměstnancům; pochopení způsobu, jakým si vykládají toto poselství, by se mohlo ukázat jako velmi cenné*“ (Brooks, 2003, s. 233).

5.2 Možnosti změny firemní kultury

Nyní se dostáváme k úvaze, do jaké míry může management řídit, měnit či manipulovat hodnotami, přesvědčeními a postoji svých zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 259) k tomu uvádí, že „*...kultuře se lidé učí v průběhu času... Tam, kde se kultura vytvořila během dlouhého časového období a hluboce se zakořenila, může být obtížné ji rychle změnit – pokud vůbec –, aniž by došlo k traumatizujícím událostem*“. Hofstede (2001) zastává názor, že firemní kulturu je náročné změnit, protože se vyvinula do kolektivních návyků. Její případná změna je úkolem pro top management, který není možné, aby na někoho delegovali. Zajímavou poznámku ke změně firemní kultury uvádí Rymeš (1998, s. 41): „*Z dosavadních zkušeností například vyplývá, že pokud se lidé přemísťují jako jednotlivci, snadněji se přizpůsobí kultuře nového prostředí. Jestliže je do nového prostředí převedena celá skupina, přináší s sebou svou kulturu z předešlého prostředí*“.

Pokud začneme uvažovat o možnostech změny firemní kultury, narážíme na otázku, do jaké míry je vlastně ona sama stabilní komponentou. Převažuje názor, že firemní kultura není nějak významně dynamická a proměnlivá, naopak je dosti setrvačná, resistantní, díky čemuž si její vznik a stejně tak cílená změna žádají určitý čas a je třeba počítat s tím, že se bude jednat o náročný a pomalý proces (např. Armstrong, 2007; Arnold aj., 2007; Brooks, 2003, Pfeifer a Umlaufová, 1993; Riegel, 2003; Šigut, 2004).

Nový (1993) rozdělil názory na možnost změny firemní kultury do tří kategorií:

1) „Kulturní inženýři“ – zastánci možnosti rychlých a relativně snadných změn. Firemní kulturu chápou jako jeden z dalších nástrojů řízení, který je možné cílevědomě utvářet, využívat a měnit.

2) „Kulturalisté“ – zastánci toho, že firemní kulturu není možné svévolně měnit, neboť je to organicky se rozvíjející skutečnost, která má svou historii a své zákonitosti.

3) „Korekce stávajícího kursu“ – jedná se o určitý kompromisní názor, který souhlasí s tím, že není možné stávající kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne nad den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. Je však možné učinit určitou rekonstrukci a některé prvky firemní kultury přehodnotit.

Autor dále zdůrazňuje, že u změny firemní kultury je nezbytnou podmínkou vnitřní přesvědčení spolupracovníků týkající se nutnosti a správnosti změny a jako kritický moment vnímá, že změna může mít nepředvídatelné konsekvence.

Arnold aj. (2007) uvádějí, že již od 80. let 20. století je pro mnoho organizací hlavní cíl změnit svoji kulturu a kulturní změny se tak již více jak 20 let těší velkému zájmu. Stále však existují spory o tom, který přístup ke změně je vhodný. Zajímavý pohled na tuto problematiku nabízí Brooks (2003, s. 219), který v kontextu existence velkého množství pojetí firemní kultury uvádí: *„Definujeme-li například kulturu nestranným způsobem jako organizační proměnnou, pak implicitně chápeme, že kultura může být a je aktivně řízena. Pohlížíme-li na kulturu jako na výkladovou, nepostižitelnou a nerozeznatelnou od organizace samotné, máme tendenci uznat, že je to mnohem hlubší pojem, který lze pochopit pouze za subjektivních podmínek. V tomto případě se řízení a záměrná změna kultury pokládá za chaotičtější a pochybnou zkušenost“*. Kofman (2010) uvádí, že změna firemní kultury je nesmírně těžká a nelze ji provést nějakým nařízením, leader ji může přetvořit pouze změnou svého chování, dodává, že jde o změnu v přístupu, v názorech a v chování top managementu. Podobně uvádí McKee a Carlson (2006, s. 153), že *„...je obtížné úspěšně něco změnit, pokud nedojde k významnému posunu postojů těch nahoře“*. Autoři zdůrazňují, že je potřeba, aby samo vedení posilovalo úsilí o změnu svým vlastním příkladem, a dodávají, že příkladem mohou jít *„...pouze tehdy, když sami zakusí intelektuální a emocionální výzvu spojenou se snahou o změnu svých nejhlubších postojů a předsudků“*.

Šigut (2004) uvádí dva základní přístupy ke změně firemní kultury a zároveň s nimi jmenuje i případné problémy:

1) Přístup ze shora dolů – u kterého mohou mít zaměstnanci pocit, že se s nimi manipuluje, což následně může vést k nedostatku spolupráce, iniciativy a směřování proti nastaveným hodnotám, také bývá problém realizovat žádoucí změny i na nejnižších článcích organizační hierarchie. Také stávající postoje pracovníků jsou často nejzávažnější překážkou a změna je z jejich pohledu vnímána jako ohrožení. U tohoto přístupu také někdy dochází ke zneužití kultury k transformaci, ve které dojde k rozšíření manažerské kontroly. Přesto autor uvádí, že je většinou v literatuře doporučován tento přístup a klíčovou úlohu při změně firemní kultury podle něj hrají manažeři, neboť mají v organizaci největší vliv na představy, přístupy a hodnoty pracovníků. S tím souhlasí i Kofman (2010, s. 42) ve smyslu toho, že chování leaderů se ze všeho nejvíce podílí na změně kultury. Změna kultury podle něj začíná „...změnou sdělení, které vedení vysílá. Komunikace, jež přináší změnu kultury, je neverbální – nejde zde ani tak o slova, jako o činy“.

2) Přístup ze zdola nahoru – kde může dojít k prohloubení vzdálenosti vedení organizace od jejího jádra a odchodům managementu z organizace. Navíc nová podniková kultura nemusí být v souladu se strategickými zájmy organizace.

Rosinski (2009) zdůrazňuje, že všichni se pohybujeme v rámci většího počtu kultur a naše chování se bude lišit na základě naší příslušnosti k určité skupině a podle toho s jako skupinou máme v tu či onu chvíli co do činění. Lidé se tedy přizpůsobují různým skupinám, situacím a kontextům, ve kterých se v danou chvíli nacházejí. Takovýto názor může být u zamýšlené změny velmi podstatný, neboť tím pádem musíme brát zřetel na to, že pro zaměstnance je jejich firma a jejich kolegové pouze jednou ze skupin, jimiž jsou členy a firemní kultura je jen jedna z kultur, která je ovlivňuje a na kterou se nyní hodláme zaměřit a případně ji nějakým směrem měnit.

5.3 Podmínky a okolnosti změny firemní kultury

„Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností“ (Brooks, 2003, s. 216). Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 64) jmenují osm okolností, za kterých je nezbytné si položit otázku, zda

by firmě neprospěla změna její kultury. Zároveň uvádějí, že tento výčet vůbec nemusí být konečný.

- 1) Nesoulad mezi vžitou a strategicky potřebnou kulturou firmy
- 2) Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy
- 3) Přejít firmy z jedné vývojové etapy do další
- 4) Řádová změna velikosti firmy
- 5) Generační výměna ve firmě (ve vedení i v první linii)
- 6) Závažná změna v předmětu podnikání
- 7) Změna v postavení firmy na trhu
- 8) Převzetí nebo fúze firmy

Riegel (2003) zase uvádí, že pokud mají být úspěšně provedeny změny nějakých technologií, výrobních programů či vlastníků a managementu, je zpravidla podmínkou udělat určité změny kultury organizace, přičemž je potřeba nejprve oslabit kulturu původní a až posléze rozvíjet kulturu novou.

5.4 Změna firemní kultury z pohledu psychologické smlouvy

Pokud hovoříme o změnách firemní kultury, je dobré se zamyslet také nad tím, do jaké míry ovlivňují tzv. psychologickou smlouvu. Ta představuje soubor vzájemných očekávání a také povinností mezi zaměstnancem a organizací, tedy mezi tím co obě strany dávají a co chtějí na oplátku dostat, také může být pojata, jako míra určitého závazku ze strany zaměstnance a míra podpory ze strany zaměstnavatele. Armstrong (2007, s. 201) ji konkrétně charakterizuje jako „...řadu *recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli*“. Podle Bělohávků (1996) má tato smlouva dynamický charakter z pohledu toho, že představy a očekávání obou stran se v průběhu pracovního poměru mění.

Ne vždy jsou však vzájemná očekávání v souladu a mohou se stát zdrojem potenciaálního konfliktu a vzájemné nespokojenosti. Jev může trochu komplikovat i fakt, že psychologická smlouva nemusí být vždy vědomá a také to, že se jedná o smlouvu nepsanou. Psychologická smlouva je ovlivněna vnímáním jedince, jeho myšlením, a hodnocením různých situací. Armstrong (2007) vysvětluje, že pokud člověk nemá jasnou představu o svých očekáváních,

nebude v případě jejich nenaplnění pravděpodobně přesně vědět, proč je nespokojen, ale uvědomí si, že něco není v pořádku.

Kirovová (2005) uvádí, že pokud dojde k nerovnováze ve vzájemných očekáváních a jejich naplňování, může dojít ze strany zaměstnanců např. ke snížení motivace, výkonnosti, menší míře odpovědnosti, ztrátě důvěry v organizaci či k úplnému odchodu. Naopak zaměstnavatel může přistoupit k rozvázání pracovního poměru. Podle Armstronga (2007, s. 202) mohou vzájemná nedorozumění na úrovni psychologické smlouvy „způsobit neshody a stres a vedou k vzájemnému obviňování a ke špatnému výkonu, nebo také k ukončení zaměstnaneckého vztahu“. Bělohlávek (1996, s. 126) uvádí jako následky nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele: „Nespokojenost pracovníka, odchod ze zaměstnání, snížení pracovního výkonu, podvody a odbývání práce, v krajním případě pak stávkový“. Autor tyto jevy vnímá jako výsledek „...dlouhodobého přehlížení individuálních potřeb nebo nedostatku zpětné vazby – reakce vedoucích na výkon a chování pracovníků“. Bedrnová a Nový (1994, s. 207) uvádějí jako následek porušení smlouvy to, že „...pracovník je apatický, nekooperativní, nepřátelský“. Autoři dodávají, že obě strany vycházejí při hodnocení plnění psychologické smlouvy z vlastních představ o tom, co je správné, poctivé a spravedlivé.

Pohled na nedodržení psychologické smlouvy rozšiřuje Arnold aj. (2007), který uvádí, že porušení smlouvy nemusí nutně vést ke snížení loajality a závazků zaměstnance. Podle autora je reakce závislá na tom, zda je dané porušení vnímáno jako záměrné, taktéž se zmiňuje, že závisí na náklonnosti daného člověka ke svému zaměstnavateli. Důvěra zaměstnance může vést k tomu, že si osoba méně všimá porušení či si ho nevykládá jako nedodržení.

Kirovová (2005) upozorňuje na tzv. psychologickou smlouvu klasickou, starou či tradiční, která byla hodně ovlivněna stabilnějším prostředím, ve kterém se organizace pohybují a tím i relativní jistotou zaměstnání a dlouhodobostí pracovního poměru.

Na druhou stranu psychologická smlouva v současnosti je silně ovlivněna proměnlivostí prostředí, na které musejí firmy reagovat. Dochází k celé řadě organizačních změn a je kladen větší důraz na celkovou flexibilitu a rychlé přizpůsobení se jak firmy, tak jejich jednotlivých pracovníků. Budoucnost je stále těžší předpovídat. V praxi také dochází k častějšímu střídání zaměstnání (Kirovová, 2005; Brooks, 2003; Armstrong, 2007).

V reakci na tyto změny pak Kirovová (2005, s. 114) uvádí: „*Organizace již nemohou nabízet zaměstnancům jistotu zaměstnání jako dříve ani pravděpodobnost sice většinou pomalých, ale jistých kariérních postupů. Proměnily se také požadavky organizací na zaměstnance. Organizace očekávají aktivitu, flexibilitu, kreativitu, odpovědnost, předpoklady pro týmovou práci, multiskilling, sebeřízení atd.*“. Autorka dále zmiňuje zajímavé souvislosti, jakou jsou pracovní smlouvy na dobu určitou, které významně ovlivňují loajalitu zaměstnanců, jež se více nyní identifikují se svou profesí a kariérou než s organizací jako takovou. Na druhou stranu firmy stále něco nabízejí, jen je to něco trochu jiného a v souladu s tím co očekávají, tj. je kladen akcent na široké možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje, možnosti větších kompetencí a zodpovědností, stejně jako širší a variabilnější pojetí pracovní náplně. Zvláštní význam získaly osobnostní vlastnosti, jako jsou zejména flexibilita, kompetentnost, proaktivní přístup a odolnost vůči stresu. Je kladen větší důraz na osobní péči každého jedince o svou kariéru a zaměstnatelnost na trhu práce, nikoliv jistotu pracovního místa v určité organizaci. Někteří jedinci však tyto změny mohou nést velmi těžce a nejsou na ně připraveni, což se může podle autorky projevat na jejich už zmíněné motivaci, loajalitě, výkonu a celkové důvěře k managementu i organizaci.

5.5 Otázka zdravé a žádoucí firemní kultury

Armstrong (2007, s. 265) jasně říká, že neexistuje nic takového jako ideální kultura. Pouze je možné pracovat s pojmy jako přiměřená nebo vhodná kultura. Upozorňuje, že „...*není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná*“ a dále že kvality kultury vysokého výkonu, mohou být u různých organizací velmi rozdílné a jedná se o situační záležitost, což mimo jiné vede k závěru, že v praxi nemohou platit univerzální návody a přístupy k ní. Uvádí, že významnou roli může hrát i čas, neboť některé kultury mohou být ve své době velmi funkční, stejně jako v jiné době či prostředí spíše dysfunkční.

Riegel (2003, s. 168-169) k tomuto tématu uvádí, že budoucnost podniků závisí na pevné a kvalitní podnikové kultuře a jasně říká: „*Podniky potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah, ztotožnili se s jejich cíli, byli hrdí na vlastní práci a podnik, podporovali kooperaci namísto konfrontací*“. Podobně Nový (1993) upozorňuje, že u hierarchicky členěných organizací dochází v důsledku dělby práce a specializace k tomu, že není předem zaručena spolupráce jednotlivců či skupin, stejně jako k rozdílným cílům a zájmům relativně

nezávislých jednotlivců a skupin. Nutnost využívat společné a omezené zdroje vede k nutnosti koordinace. Důležitost spolupráce (na níž je závislá výkonnost) a motivace vidí i Hroník (2008, s. 77), který upozorňuje, že „...motivovaný jedinec se nasazuje v maximální možné míře a odevzdává ze sebe to nejlepší, co v něm je. Jeho motivaci však nevytvoří jen peníze. Potřebuje sdílet hodnoty. Jeho hodnoty se musí potkat s hodnotami firmy“. Podobně jako již bylo výše zmíněno, uvádí i on, že není možné, aby spolu firmy soutěžily v tom, který soubor sdílených hodnot je lepší, neboť „Firemní hodnoty nejsou univerzální etické principy či absolutní morální standardy“. Firemní hodnoty „Mají charakter sdílených přesvědčení a předpokladů k tomu, jak máme přistupovat ke svým úkolům ve firmě“.

Pro Kofmana (2010, s. 42) je klíčová otázka to, jakou kulturu potřebujeme pro realizaci strategie organizace a pro naplnění její mise. Přestože autor připouští, že každá mise vyžaduje specifické kulturní atributy, přesto jmenuje sedm kvalit (v rámci třech oblastí) tzv. vědomého businessu, které podle něj tvoří jádro každé produktivní kultury: Bezpodmínečná odpovědnost, Bytostná integrita, Ontologická pokora, Autentická komunikace, Konstruktivní vyjednávání, Bezvadná spolupráce a Emoční mistrovství.

Vědomé postoje

- 1) Bezpodmínečná odpovědnost – spočívající ve schopnosti reagovat na externí vlivy a soustředit se na faktory, které můžeme ovlivňovat. Je opakem tendence vysvětlovat všechny problémy jako výsledek sil, které přesahují možnosti našeho vlivu, vnímání sebe sama jako oběti vnějších okolností.
- 2) Bytostná integrita – spočívá ve věrnosti vlastnímu systému hodnot, je založena na ochotě a schopnosti odpovídat na situace v souladu s našimi hodnotami a chovat k nim takový respekt, že nám znemožňuje krátkozraké sebestředné chování. Je opakem sobectví a jednostranného zaměření na naplnění potřeb svého ega bez ohledu na ostatní a jejich potřeby, které se vyznačuje snahou o okamžité uspokojení bez přemýšlení nad dlouhodobými dopady svých činů.
- 3) Ontologická pokora – spočívá ve zvažování návrhů ostatních, zvědavém ptaní, namísto dávání příkazů a vnucování vlastních názorů. Tato pokora pramení z přesvědčení, že nikdo nemá žádný zvláštní nárok na pravdu a že názory druhých si zaslouží respekt. Je opakem arogance a tvrzení typu, že věci jsou takové, jak je vidíme my, zdůrazňování jediné vlastní pravdy, jediného platného pohledu.

Vědomé chování

4) Autentická komunikace – jedná se o otevřenou komunikaci s cílem odhalit vzájemnou pravdu, bez snahy vyhnout se případným konfliktům. Je opakem manipulativní komunikace, které spočívá v záměrné neposkytování a zatajování relevantních informací s cílem získat, co chceme my.

5) Konstruktivní vyjednávání – umožňuje jednotlivým stranám vyjádřit a navzájem pochopit svoje potřeby a hledat nová řešení, vyznačuje se vzájemnou úctou a respektem k potřebám a hodnotám jednotlivců. Opakem je narcistické vyjednávání, které spočívá ve zničení svého oponenta s cílem dokázat si svou hodnotu. Je hnán snahou vyhrát, ale nikoliv dosáhnout společného vítězství.

6) Bezvadná spolupráce – stojí na spolehlivých závazcích a jejich dodržování i na schopnosti přiznat, že se změnila okolnosti a je potřeba se dohodnout na změnách. Je opakem nedbalé spolupráce, která se vyznačuje nesplněnými sliby a závazky, nejasnými požadavky, což narušuje důvěru, výkon a vede k celkovému neklidu.

Vědomé reakce

7) Emoční mistrovství – spočívá v základních kompetencích a dovednostech, jak zvládat své emoce na úrovni jejich uvědomění, přijetí, sebeovládání, sebezkoumání a až následného vyjádření. Je opakem emoční nekompetence, která se projevuje buď výbuchy emocí, nebo naopak jejich potlačením. Výsledkem je neproduktivní chování či skrývání pocitů a předstírání.

Pfeifer a Umlaufová (1993) si zase kladli otázku s čím je kvalita kultury nejvíce spojena. Nenabízejí automaticky platnou odpověď, ale zdůrazňují, že do určité míry hrají klíčovou úlohu manažeři (zejména ti v první linii). Manažeři podle nich „svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi“ a zároveň jsou chápáni jako „oficiální reprezentanti mínění, které zastává vedení firmy“. Autoři uvádějí základní sumář vlastností manažerů žádoucích pro rozvoj kultury firmy.

Jedná se o schopnost a ochotu:

- tvořit a rozvíjet ideály, cíle, hodnoty,
- šířit představy a nadchnout pro ně,
- vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje, přístupy,

- objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- učit se a učit,
- být osobní, jít se svou kůží na trh.

Je potřeba dodat, že podle Pfeifera a Umlaufové (1993) mají sice manažeři v rukou klíč k úspěchu snah o zdravou kulturu firmy, nicméně důležitou úlohu dále hrají tzv. „lidé schopní“ přičemž autoři zdůrazňují, že každý pracovník firmy je nositelem nějaké schopnosti a k rozvoji firmy je možno a zároveň potřeba využít všech schopností a poskytnout člověku prostor svých schopností využít.

6. Poznávání firemní kultury

6.1 Typologie firemní kultury

Výzkumníci i manažeři si uvědomovali, že k tomu, aby mohli firemní kulturu efektivně podporovat, formovat či dokonce měnit směrem ke strategicky žádoucím cílům firmy, je nezbytné tomuto fenoménu dostatečně porozumět. Jak už jsme uvedli v předchozích kapitolách, firemní kultura je velmi složitý jev, který má řadu prvků a projevů. Je těžké ji definovat a zejména pak podrobně popsat. Požadavek firemní kultury měřit, vychází také z potřeby zjistit současný stav a porovnat ho s ideálem, o kterém organizace předpokládají, že jim pomůže dosáhnout vyšší výkonu nebo že zkrátka eliminuje některé problémy, kterým dnes čelí.

Brooks (2003, s. 216) uvádí: „*Nehledě na důraz kladený na tento pojem po dobu delší než 50 let přetrvává značně velká debata a spor, který obklopuje povahu firemní kultury a důležitost jejího studia*“. Situaci ohledně měření komplikuje i fakt, který zdůrazňuje Armstrong (2007), že kultura organizace se týká řady abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které nutně nemusejí být nikde definovány a dokonce se o nich nemusí ani mluvit. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 24) uvádějí jako jednu ze zákonitostí firemní kultury to, že se jedná o „...*kvalitativní veličinu, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat*“. Ve své práci také zdůrazňují, že „...*je věcí maximálně individuální a osobitou, vzpírající se jakýmkoliv škatulkám, nevhodnou pro kategorizaci*“ (s. 35). Na druhou stranu však připouštějí, že je poznatelná ve smyslu toho, že ji lze podle zjevných syndromů a viditelných projevů spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.

Lukášová (2004b) uvádí dva důvody, proč není jednoduché popsat obsah firemní kultury:

- 1) jedná se o složitý, mnohdimenzionální a obtížně postižitelný jev,
- 2) kultura je pro své členy zvyková a z větší části neuvědomovaná.

K hodnocení firemní kultury byla vytvořena řada nástrojů, které se opírají o určitou svou typologii. Každá typologie nahlíží na firemní kulturu z různých úhlů a nese si tak sebou určitý otisk svého autora. Řada výzkumníků se pokusila firemní kulturu nějakým způsobem kategorizovat, rozčlenit a utřídit její jednotlivé složky a jevy podle důležitých kritérií do přehledných typologií tak, aby bylo možné ji následně v praxi analyzovat. Typologie mají

podle Lukášové (2004b) dva významy, a to teoretický (prohlubují vědecké poznání v dané oblasti) a praktický (umožňují obsah kultury porovnávat a vyvíjet nové diagnostické nástroje pro další použití). Nový (1993, s. 39) dodává, že praktický význam typologie spočívá v tom, že představují určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, kterému je třeba se vyhnout. Upozorňuje také, že každá typologie má určitá omezení a je zjednodušující, nicméně i přes „...specifičnost, originalitu a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy“.

Určitě je žádoucí zmínit na tomto místě připomínku Lukášové (2004c, s. 171), že použitelnost nástrojů pro měření firemní kultury „...v našich podmínkách naráží na další problém – typologie, vyvinuté v zahraničí, nemusejí zcela odrážet realitu, existující v našem kulturním a tržním prostředí“.

V této práci se zmíníme o českých typologiích i vzhledem k již zmíněné poznámce o problémech s přenositelností těch zahraničních. Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádějí několik typologií firemní kultury a to hned podle sedmi různých determinantů, které její charakter ovlivňují.

1) Typy kultury podle míry rizikovosti předmětu podnikání a rychlosti zpětné vazby trhu. U těchto uvádíme konkrétní popis na Obrázku 2, neboť s nimi pracujeme v empirické části.

2) Typy kultury podle zaměření – tj. podle směru, kam se nejvíce upínají snahy dané firmy. Autoři uvádějí čtyři typy a to: kultura zaměřená na moc (snaha dosáhnout dominantního postavení), na role (respektování norem, pravidel, postupů a procedur), na výsledky (oceňovány jsou zvládnuté úkoly, odborné znalosti a dovednosti) a na člověka (respektuje se prostor pro seberealizaci a osobní růst, schopnost jít příkladem, poradit).

3) Typy kultury podle dominantní orientace ve změně – tj. způsob reakce na měnící se okolnosti. Zde řadíme podle autorů tři typy kultury a to: obranná (snaha zachovat dosavadní činnosti), akční (usiluje o změny v činnosti firmy a inovace), analytická (určitý kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami ale zároveň neměnit příliš mnoho).

Obrázek 2. Typologie podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 36-37)

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	<p>Kultura "ostrých hochů"</p> <p>Typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkují kosmetiku). Je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla "Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch".</p>	<p>Kultura "přátelských experimentů"</p> <p>Panuje často v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřeni zboží, nábytek, lehký průmysl), je díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování. Přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se "svět neboří" - hlavně aby se to povedlo zítra... S úspěchem jsou využívány inovační týmy. Heslo zní "Za hodně muziky - hodně peněz!"</p>
	Malá	<p>Kultura "jízdy na jistotu"</p> <p>Panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídky, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury. Často můžeme slyšet: „je tu pět let, nic o tom neví“.</p>	<p>Kultura "mašliček"</p> <p>Nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká (orgány státní správy, školství aj.) Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité, co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“</p>

4) Typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činností – přičemž žádoucí je, aby byla věnovaná pozornost všem třem dimenzím a byla zde určitá harmonie. Tato typologie pracuje se třemi dimenzemi: Cíle a výsledky (proč a co se dělá), lidi (kdo to dělá), struktury a procesy (jak se to dělá).

5) Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů – zde autoři neuvádějí uzavřený výčet možností, ale jmenují možné zájmy firem (potřeby zákazníka, výrazné výkony, mezilidské vztahy, profit, inovace, snižování nákladů, zdokonalování procedur a procesů, jméno a tvář firmy, technika a technologie aj.).

6) Typy kultury podle profilu charakteristik – opět není uveden uzavřený výčet, ale jen možné charakteristiky, které mohou ve firmách v různé míře dominovat, jako jsou např. převažující způsob myšlení, nejúčinnější stimuly, dominantní nositel úspěchu, informovanost, míra rozpětí mezi pracovními pozicemi aj.

7) Typy kultury podle životní fáze organizace – zde autoři rozlišují kulturu: průkopnickou (v době zrodu a typickou např. svým entusiasmem, improvizacemi, pružností aj.), ustálení (typickou zavedením pevné organizační struktury, pravidel, regulací, specializací a

standardizací apod.), vzájemnosti (význam má především síť vzájemných vazeb, spoluzodpovědnost, hledá se rovnováha mezi vlastním rozvojem a okolím).

Co se týče mezinárodních typologií, alespoň se zmíníme o Lukášové (2004b, s. 76), která na základě dostupné literatury utřídila nejznámější typologie a rozlišuje tři základní skupiny:

1) Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, zde řadíme pravděpodobně nejznámější typologii, kterou poprvé představil již v roce 1972 Roger Harrison a která se „stala v rámci odborné veřejnosti všeobecně známou“ a o pár let později na ni navázal Charles Handy, který ji dále rozpracoval. V této typologii rozlišujeme čtyři typy firemní kultury: Kulturu moci, rolí, úkolů (výkonů) a osob (podpory).

2) Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, v této kategorii dominuje typologie Deala a Kennedyho, která má opět čtyři základní typy: Kultura drsných hochů, tvrdé práce, sázky na budoucnost a kultura procesní. Tato typologie je vytvořena podle dvou základních kritérií a to míry rizika a rychlosti zpětné vazby ze strany trhu. Stejná kritéria použili ve své typologii i Pfeifer a Umlaufová (1993), o níž jsme se již zmínili. Do této kategorie řadí Lukášová (2004b) také typologie, kterou vytvořili Robert E. Quinn a Kim S. Cameron s jejich spolupracovníky. Sama autorka pracovala v praxi při svém výzkumu s dotazníkem těchto autorů a blíže se o jejich typologii zmíníme v kapitole 6.2.

3) Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace – ty se zaměřují na vzorce chování organizace a jejich pracovníků. Řadíme zde například tzv. Kompasový model, který vytvořila v 90. letech Wendy Hall.

Na závěr bychom se rádi zastavili ještě u jednoho přístupu tzv. kulturních orientací, který jsme v novější literatuře objevili a který se používá při analýze firemní kultury. Philippe Rosinski³ na základě dostupné literatury roztřídil a zařadil kulturní dimenze do sedmi kategorií a to podle klíčových problémů, s nimiž se dnes lidé setkávají bez ohledu na svoji kulturu či práci. Zmiňuje však, že tyto orientace jsou v každé kultuře, důležité je, jaký důraz na ně kladou, neboť to podle autora to, co jednotlivé kultury odlišuje (Rosinski, 2009, s. 73).

³ Autor je předním odborníkem pracujícím pro mezinárodní korporace a specializující se na koučování v multikulturním prostředí a na problematiku rozvoje globálního vedení lidí. Jeho průkopnická práce zaměřená na využívání interkulturních dimenzí při koučování mu přinesla celosvětové uznání. International Coach Federation ho jako prvního Evropana zařadila na seznam Master Certified Coach.

Jeho schéma kulturních orientací se využívá k vytvoření tzv. „kulturního profilu“ jednotlivců, skupin, divizí a společností. Kulturní orientaci autor definuje jako „...sklon či dispozici myslet, cítit nebo jednat způsobem určeným kulturou“ (Rosinski, 2009, s. 72). Autor dále ve své práci upozorňuje, že pokud se zabýváme kulturou a analyzujeme konkrétní kulturní orientaci, můžeme poměrně snadno zaměnit orientace (čemu dáváme přednost), se způsobilostí (co dokážeme) či s chováním (co skutečně děláme). V této práci nabízíme pouze jeho výčet sedmi kategorií, které definoval a které jsou v jeho publikaci dále rozčleněny do několika dimenzí a podrobně popsány (Rosinski, 2009, s. 76-77).

Sedm kategorií kulturních orientací podle Rosinski (2009):

- 1) Vnímání moci a odpovědnosti
- 2) Přístup k řízení času
- 3) Identita a smysl
- 4) Organizační uspořádání
- 5) Území
- 6) Komunikační vzorce
- 7) Způsoby myšlení

6.2 Výzkumy firemní kultury realizované v českém a slovenském prostředí

Zejména v posledních desetiletích byla provedena řada analýz firemní kultury v různých organizacích, které se primárně zaměřovaly na zachycení firemních hodnot. I v českém prostředí již nejsou podobné výzkumy výjimkou. V této práci uvedeme výsledky dvou výzkumů realizovaných na vzorku českých firem a také jednom z prostředí slovenské státní správy.

Lukášová (2004c) realizovala předvýzkumné šetření dílčího úkolu „Role firemní kultury ve vztahu ke strategickému řízení českých firem“. V rámci kvantitativní části využila dotazník OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) amerických autorů K. S. Camerona a R. E. Quinna⁴. Šetření proběhlo v 18 firmách z oblasti průmyslu i služeb a zúčastnilo se ho 63 respondentů. Výsledky kvantitativní části ukázaly, že v odpovědích respondentů jednotlivých firem není v rámci firmy shoda vesměs nijak zvlášť výrazná. Výjimku tvořilo pouze 5 z 18

⁴ Blíže o použité metodě a dosavadních výzkumech v publikaci: Cameron, K. S., Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8.

fírem, což podle autorky naznačuje, že jsou zde (alespoň v rámci managementu) skutečně určité hodnoty, normy a přístupy sdíleny ve vysoké míře, tj. že jde o firmy se silnou firemní kulturou. Zajímavým zjištěním bylo také to, že nejvyšší shody odpovědí, podle jednotlivých oblastí dotazníku, dosahovali respondenti v oblasti týkající se řízení zaměstnanců, naopak nejrozporuplnější odpovědi byly v oblasti soudržnosti firmy, což platilo obzvláště tam, kde nebyla shledána silná firemní kultura. To vedlo autorku k závěru, „...že pracovníci firem, v nichž je firemní kultura silná, vnímají shodně to, co drží firmu pohromadě, zatímco v ostatních firmách je firemní kultura právě z tohoto aspektu nejvíce difuzní a pro představitele firmy nejméně zřetelná“ (Lukášová, 2004, s. 178). Zjištěná kvantitativní data byla následně porovnána s výsledky kvalitativní části výzkumu, který byl realizován pomocí testu nedokončených vět. Výsledky byly podle autorky celkem v souladu, ovšem naznačily řadu dalších otázek a nejasností (např. že odpovědi často vyvolávaly dojem, že ve firmách existuje značná nesourodost mezi cíli firmy, metodami řízení, stylem vedení apod.). Výzkumníkům tak vyvstala řada hypotéz, které bude třeba dalšími výzkumy prokázat.

Další výzkum, o kterém se zde zmíníme, byl realizován pracovníky Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně (Lukášová, 2006). Zkoumáno bylo 74 českých výrobních firem (různých velikostí a oborů podnikání) a cílem bylo odhalit typické obsahové složky jejich organizační kultury identifikovaných na úrovni hodnot a norem chování sdílených v těchto firmách. Vzhledem k tomu, že se výzkumníci zaměřují na firemní kulturu v kontextu „strategického“ chování, respondenty byli představitelé vrcholového, středního a nižšího managementu, jejichž chování je pro strategické chování firmy podle autorky určující. Celkový počet respondentů činil 467 osob (348 mužů a 105 žen, 14 bez uvedení údajů). V prvním kroku výzkumníci provedli kvalitativní předvýzkum za použití metody nedokončených vět, kterou využili jako podklad pro sestavení jednotlivých položek Dotazníku organizačních hodnot (85 položek) a Dotazníku norem chování (56 položek). Položkami vždy byly výroky, ke kterým se respondenti vyjadřovali na pětistupňové Likertově škále. Z výzkumu 74 českých výrobních firem vyplynuly následující zjištění, které mimo jiné podle autorky naznačují, jaké obsahy firemní kultury z hlediska hodnot a norem chování můžeme v českých výrobních firmách očekávat. Na úrovni organizačních hodnot byla identifikována:

- zaměřenost na pracovníky a atmosféru v organizaci
- zaměřenost na kvalitu a spokojenost zákazníků
- zaměřenost na expanzi

- zaměřenost na vnější obraz a jistotu
- zaměřenost na efektivnost a nízké náklady

Na úrovni norem chování byla identifikována:

- angažovaná a odpovědná kultura
- etická a přátelská kultura
- pasivní a konformní kultura
- soupeřivá a avidní kultura

Lukášová (2006, s. 138) na závěr uvádí: „*Každá firma má svou specifickou kulturu determinovanou jednak vnějšími vlivy, které na firmu působily a působí (charakter tržního prostředí, velikost firmy,...), jednak vlivy vnitřními (organizační struktura, styl řízení vedoucích pracovníků,...)*“. Autorka dále doporučuje, aby manažeři posoudili, do jaké míry daný obsah jejich organizační kultury podporuje strategii a výkonnost firmy.

Poslední výzkum, o kterém v této práci referujeme, byl proveden na úřadech státní správy na Slovensku (Lovaš, 2007). Ke sběru dat byla vybrána metodika, kterou použila v již uvedeném předvýzkumném šetření i Lukášová a kterou vytvořili Kim S. Cameron a Robert E. Quinn, jedná se tedy o dotazník Culture Assesment Instrument (OCAI), za pomoci kterého je možné určit čtyři typy organizačních kultur:

- Hierarchickou (formalizované a strukturované prostředí, chování lidí určují předpisy a jasné procesy),
- Tržní (orientovaná na okolní prostředí, na výsledky a úspěch, lidé bývají velmi soutěživí),
- Klanovou (rodinné prostředí, lidi spojuje loajalita, tradice, sdílené hodnoty a cíle),
- Adhokratickou (dynamické, podnikavé prostředí, typická je flexibilita, tvořivost i ochota riskovat).

Anonymního dotazníkového šetření se zúčastnilo 140 respondentů (102 žen, 38 mužů) z úřadů státní správy v regionu východního Slovenska. Respondenti měli dva základní úkoly, a to ohodnotit podle stanovené struktury současný a žádoucí stav (jaká by měla organizace být za 5 let, aby byla velmi úspěšná). Podle respondentů byla současná organizační kultura označena jako hierarchická, tzn., že dominuje orientace dovnitř, na stabilitu a kontrolu. Vzhledem k velkému rozdílu (statisticky významnému) mezi touto dominující kulturou a dalšími třemi typy, hovoří autor o silné orientaci na hodnoty charakteristické pro hierarchickou kulturu. Autor uvádí, že tato orientace zde výrazně dominuje a je poměrně

konzistentní. Druhou nejvýznamnější pak byla orientace na vztahy a lidi (Klanová kultura). Co se týče žádoucí kultury, respondenti si přáli oproti současnosti o něco nižší orientaci na stabilitu a kontrolu (Hierarchickou kulturu) a na výsledky a jejich prosazování (Tržní kultura) a chtěli by naopak ještě posílit orientaci na vnitřní vztahy (Klanová), ale také na inovace a flexibilitu (Adhokratická kultura). Podle vyjádřených preferencí jsou podle autora úřady tedy málo flexibilní a inovativní a slabě orientované navenek. Nejvíce žádoucími kulturami z pohledu respondentů byla, v současnosti již převažují, orientace na kontrolu, stabilitu a formální procedury (Hierarchická kultura), chtěli by vedle ní ještě stejnou měrou posílit orientaci na vnitřní vztahy a rozvoj lidských zdrojů (Klanová kultura). Výzkumníci navíc provedli dle dostupné databáze srovnání svých výsledků s podobným typem organizací v USA. Taktéž převládá orientace na Hierarchickou kulturu, i když na Slovensku byla silnější, na úkor ostatních typů, které byly v zahraničí zastoupeny mnohem více.

7. Vliv firemní kultury na zaměstnance

Teoretickou část této diplomové práce zakončíme kapitolou, na kterou plynule naváže empirická část zabývající se vlivem firemní kultury na zaměstnance, na jejich myšlení, prožívání a chování. Zaměřujeme se na různé aspekty firemní kultury, které mají vliv na identifikaci zaměstnance s firemní kulturou, na soulad mezi nimi, či naopak na vznik vzájemnému nesouladu až konfliktu. V každé organizaci můžeme očekávat vznik nesouladu a konfliktů, neboť se zde setkávají jedinci, z nichž každý si nese svou unikátní osobnost, názory, postoje, způsoby prožívání, komunikace i jednání, rozdíly mohou vycházet z rozdílného výchovného i společenského kontextu. Rosinski (2009) však uvádí, že kulturním rozdílným je možné porozumět a rozvinout schopnost je zvládat či ještě lépe využít je ku prospěchu.

Jednotlivé vlivy je užitečné pro další práci vhodným způsobem utřídit. Na základě prostudované literatury o firemní kultuře, můžeme uvažovat minimálně o čtyřech kategoriích, do kterých vlivy uspořádáme a které souvisí s identifikací a mohou tedy vést k souladu či nesouladu a konfliktu. Netvrdíme, že je toto uspořádání jednotlivých vlivů jediné možné, ale poskytuje smysluplnou strukturu.

První kategorie, tedy soulad mezi tím jaké jsou hodnoty a normy firmy a jaké si sebou přináší do firmy daný jedinec, je z pohledu psychologie pravděpodobně nejzajímavější, nicméně identifikace jedince se stávající kulturou firmy může být, jak je zřejmé z předchozích kapitol, komplikovaná nejasností očekávání vyplývající z toho, že ve firmě mohou existovat specifické subkultury, které ctí jiné hodnoty a normy; zaměstnanci či konkrétně vedení se nechová v souladu s tím, co proklamuje; očekávání jsou pro jedince matoucí z hlediska toho, že si je vědom, že současná firemní kultura dané firmě a jejím cílům neprospívá. Jednotlivým aspektům se budeme podrobně věnovat v rámci této kapitoly.

Čtyři kategorie vlivů, jež mohou ovlivňovat identifikaci a soulad či naopak vést k nesouladu a konfliktu:

1) Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Co zaměstnanec ctí, co determinuje jeho chování a co na druhou stranu očekává a požaduje firma a její vedení.

- 2) Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy
Jak a podle čeho se v rámci firmy chovají některé skupiny (subkultury) a co je očekávané a preferované chování ze strany firmy a jejího vedení.
- 3) Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná
Jak se věci ve firmě skutečně dějí a jaká je oficiální proklamace
- 4) Firemní kultury vžitá vs. strategicky žádoucí
Jak se věci ve firmě skutečně dějí a do jaké míry to odpovídá cílům a strategii firmy

7.1 Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Každý nový pracovník je subjektem socializačních procesů, v rámci nichž se „učí“, jaké hodnoty, normy, názory a vzorce chování organizace uznává, akceptuje a očekává či naopak, co je v tomto prostředí nepřijatelné. Socializaci obecně chápeme jako „proces, při němž si jedinci osvojují pravidla chování, soubor názorů, hodnot a postojů s cílem stát se plnohodnotnými členy společnosti“ (Hewstone; Stroebe, 2006, s. 79).

Podle Scheina (1970) socializace v organizacích vychází z faktu, že mají cíle, normy, hodnoty a preferované způsoby dělání věcí, se kterými se noví zaměstnanci po vstupu do organizace seznamují. Tyto normy můžeme rozdělit na stěžejní (z angl. pivotal) v tom smyslu, že jejich dodržování je nezbytným požadavkem umožňujícím členství v dané organizaci; a pak normy periferní (z angl. peripheral), které jsou sice žádoucí, ale ne nezbytné. Porušení těchto norem nezpůsobí zánik členství v případě, že jsou stěžejní normy dodržovány.

Schein (1970) rozlišuje tři typy přizpůsobení na základě toho, jak jsou normy dodržovány:

- 1) Aktivní vzpoura (z angl. active rebellion) – kdy nejsou akceptovány ani stěžejní ani periferní normy, což obvykle vede k dobrovolné či nedobrovolné ztrátě členství.
- 2) Konformita (z angl. conformity) – kdy jsou dodržovány jak stěžejní tak periferní normy, což obvykle vede k loajalitě ale ne ke kreativitě.
- 3) Kreativní individualismus (z angl. creative individualism) – kdy osoba pracuje v souladu se stěžejními normami, ale odmítá periferní normy, zachovává si svůj smysl identity, uplatňuje kreativitu a pomáhá organizaci dosahovat cílů.

Z pohledu organizace je podle autora žádoucí vytvářet podmínky, které jejím členům umožní být kreativní, spíše než konformní či rebelující.

V některých případech si jedinec informace o kultuře firmy zjišťuje již předem a kulturní aspekty jsou pak často jedním z důvodů, které rozhodují o ucházení se o pracovní místo v dané organizaci (Lukášová, 2004a). Člověk po vstupu do nové organizace prochází tzv. adaptačním procesem, ten má vždy svůj individuální průběh i délku a v rámci něj je vlastně danému jedinci předávána firemní kultura jako taková. Jedním z cílů adaptace je tedy „...přijetí souboru hodnotového systému, norem a vzorců chování, které vymezují žádoucí a nežádoucí formy chování“ (Rymeš, 1998, s. 43). V některých případech může dojít ke konfliktu v očekáváních. Muchinsky (1989) hovoří například o tzv. roli nejednoznačnosti, která se vztahuje k rozdílu mezi tím, co se od zaměstnanců v práci očekává a tím, co sami zaměstnanci cítí, že by měli dělat. To způsobuje nejistotu o tom, jaká by měla jejich role být. Role nejednoznačnosti může způsobit vážné problémy v práci. Souvisí se stresem, napětím a nižší spokojeností. Autor uvádí tři důvody jejího vzniku:

- Zaměstnanci nerozumí, co se od nich očekává
- Zaměstnanci neví, jak očekávání naplnit
- Zaměstnanci si můžou myslet, že by firemní očekávání měla být jiná

Za účelem adaptace mají firmy často připraveno formalizované úvodní školení, kde noví zaměstnanci získávají základní informace o chodu firmy, jejích cílech a strategii, základních hodnotách či prioritách, dovídají o případných důležitých milnících v jejím vývoji, je jim představeno alespoň formálně vrcholové vedení firmy, v lepším případě jsou samotným ředitelem osobně přivítáni. V dalším kroku pak probíhá podrobnější seznámení s firmou a konkrétním oddělením ze strany přímého nadřízeného a není výjimkou, že nový člověk získává po dobu prvních týdnů či měsíců nějakého gestora či patrona, tj. zkušenější kolegu, který ho seznamuje s chodem firmy a konkrétním oddělením, a je mu v novém prostředí jakousi podporou. V menších firmách pak tuto seznamovací úlohu zastřešuje namísto formalizovaného školení obvykle přímo vedoucí pracovník daného zaměstnance a nejbližší kolegové (např. Lukášová, 2004a; Rymeš 1998).

Firemní kultura reflektuje priority dané organizace a z tohoto důvodu je pro jejího nového člena důležité, se s ní a jejími prvky co nejdříve seznámit a nějakým způsobem se na ně adaptovat. Kofman (2010, s. 41) k tomu uvádí: „*Naše biologické i psychické přežití je založeno na vztazích s jinými lidmi. Z toho důvodu hledáme signály, jak se adaptovat v daném společenství, a adekvátně tomu přizpůsobujeme svoje chování. Pokud se adaptovat*

nedokážeme, buď společenství sami opustíme, nebo jsme jím vyvrženi. Každá skupina vytváří na své členy tlak, aby se přizpůsobili jejím kulturním normám“.

Proces adaptace se však nemusí týkat jen nových zaměstnanců, ale také případů, kdy např. dochází k návratu na pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti, změně pracovní pozice, zásadní obměně pracovní skupiny a její struktury či výrazné inovační změně zasahující do pracovních skupin. Psychologové práce a organizace tomuto tématu již dlouho věnují značnou pozornost, pohlíží na ni v souvislostech na úrovni jednotlivce, skupiny i celé organizace (Rymeš, 1998).

Proces adaptace má dvě základní roviny (Bedrnová; Nový a kol., 1994; Rymeš, 1998), hovoříme o:

- 1) Pracovní adaptaci, jež je výsledkem konfrontace mezi specifickými požadavky daného pracovního zařazení a pracovními předpoklady člověka, které zahrnují jeho poznatky, dovednosti a zkušenosti.
- 2) Sociální adaptaci, která se týká začlenění pracovníka do struktury sociálních vztahů na úrovni pracovní skupiny i celé organizace.
 - Adaptace na pracovní skupinu, která může být v některých případech vyhraněnou subkulturou
 - Adaptace na organizační kulturu, která je klíčová pro tuto práci

Adaptace je ovlivněna souborem daných nebo dojednaných pravidel skupiny, a tím, zda je či není jedinec touto skupinou přijímán v systému jejích mezilidských vztahů. Znamená to, že v procesu adaptace je potřeba dosáhnout určitého „...souladu hodnot, norem a představ, získaných v průběhu jeho individuálního života, s hodnotami, normami, představami a tradicemi pracovní skupiny“. V rámci adaptace se mohou objevit obtíže, např. „...pramenem těžkostí může být vedoucí pracovní skupiny. Ten svými nepříznivými osobnostními vlastnostmi, převažujícím stylem řízení, kvalitou organizační práce a dalšími skutečnostmi může negativně ovlivňovat sociální klima ve skupině“ (Rymeš, 1998, s. 45).

Čas, který je potřebný k plné integraci pracovníka do kultury se liší „...v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu, na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou organizace“. Také je

ovlivněn mírou selektivnosti a celkovou kvalitou výběrového procesu ze strany organizace (Lukášová, 2004a, s. 38).

Míru adaptace zjišťujeme zpravidla zprostředkovaně a za indikátory její úrovně můžeme považovat míru pracovní spokojenosti, identifikace s prací a s organizací a potenciální stabilitu pracovníka (Rymeš, 1998).

Nový (1993) se zabýval formou a mírou identifikace pracovníků (přijetí kultury organizace) s firemní kulturou a rozlišuje:

- 1) Přírozenou identifikaci – ke které dochází, jestliže je struktura osobnosti pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy v plném souladu s podnikovými cíli, hodnotami a normami, a pracovník je tak s nimi zcela ztotožněn.
- 2) Selektivní identifikaci – ta vychází z toho, že firma dbá na to, aby do řad svých pracovníků přijímala jen takové, kteří jejím požadavkům zcela odpovídají. Prověřuje vnitřní vazbu uchazečů na hodnoty a normy firmy. Bělohlávek (1996, str. 110) podobně uvádí, že „personální výběr je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka“.

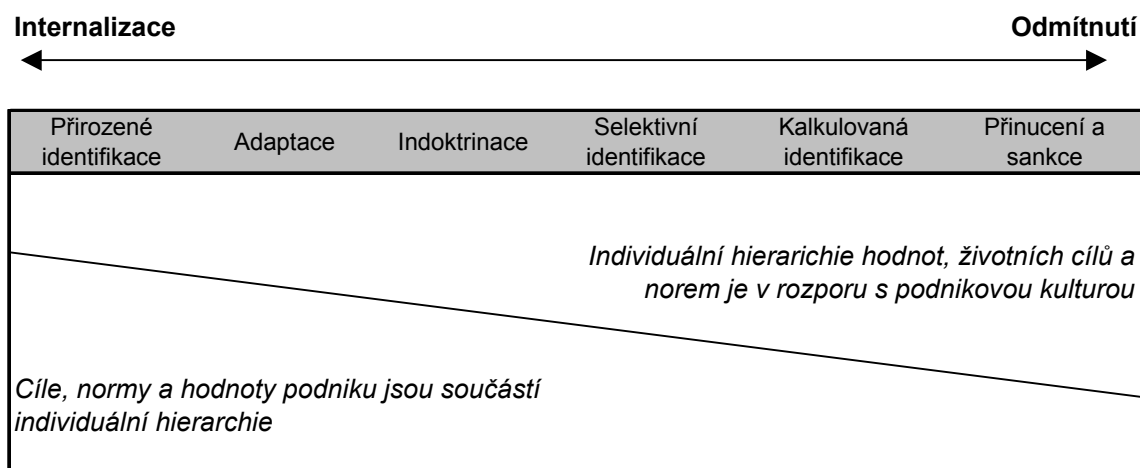
K těmto dvěma přístupům autor dodává, že se s nimi můžeme v ideálně čisté podobě setkat „snad jen v religiózních a politických organizacích“, v organizacích hospodářského typu jen výjimečně.

- 3) Evokovanou identifikaci – ta probíhá prostřednictvím řízené adaptace a indoktrinace ze strany vedení podniku.
- 4) Vykalkulovanou identifikaci – o té hovoříme v případě, kdy se pracovník podřizuje cílům, normám a hodnotám firmy, ale nepřijímá je za své. Toto předstírání mu přináší nějakou evidentní výhodu. Autor zde upozorňuje na riziko vzniku konfliktu, jehož místo a čas vzniku nejsme schopni spolehlivě předvídat. Na ztotožnění se pouze navenek a dodržování pravidel a norem chování bez vnitřního ztotožnění, upozorňuje také Lukášová (2004a). Důvody jmenuje například: finanční (pracovník je ochoten snášet nesoulad z důvodu vysokých finančních odměn), existenčních (nemá v dané chvíli jinou možnost), vlastní obsah práce či očekávání změny žádoucím směrem (např. změny na vedoucích pozicích). Obecně k neztotožnění se a nepřizpůsobení dodává, že obvykle vede k propuštění pracovníka.

Podobně je tomu i z pohledu sociální psychologie, která pracuje s pojmy „sociální normy“ a „personální normy“. Sociální jsou ty, které se vztahují ke konkrétnímu sociálnímu subjektu – skupině, obyvatelstvu určitého teritoria, země, státu atd. Tyto normy však automaticky nepředpokládají souhlas každého jednoho člena, kterého se týkají. Jde zde spíše o sociální konsensus, který může spočívat v akceptaci pravidla jen tou osobou či skupinou, která má k dispozici potřebné prostředky a moc. Personální norma je taková, kterou si jednotlivec přijme a stanoví sám pro sebe. Tyto dvě normy se samozřejmě prolínají, nicméně rozdíl mezi nimi může nastat například v situaci, kdy pravidlo, které skupina respektuje, uznává daný jednotlivec jen proto, že to jako člen této skupiny musí (Lovaš, 1998).

Nový (1993) graficky znázornil několik stupňů identifikace s podnikovými cíli a hodnotami, přičemž sám vnímá jako optimální variantu „adaptaci“, a to z hlediska míry skutečného přijetí a trvalosti dosaženého stavu pro firemní praxi.

Obrázek 3. Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami podle Nového (1993, s. 63)



Rymeš (1998) pak k problematice identifikace ještě uvádí její vliv na zaměstnaneckou loajalitu (vnější projev identifikace) a její jednotlivé komponenty, jakými jsou akceptování cílů organizace a jejich reálná podpora v praxi, přání zůstat členem organizace a projevovat konformitu a v neposlední řadě určité veřejné proklamace pozitivního vztahu k organizaci, případně i ochota označovat se symboly, jakými mohou být odznaky, vlaječky apod. Surynek (2004, s. 139) vymezuje loajalitu pracovníků k organizaci jako „...respektování požadavků a

cílů organizace a přizpůsobení se jim i ve vnějších formách chování“. Jedná se z jeho pohledu tedy o „...vědomé, záměrné a viditelné respektování organizace, a to i mimo její rámec“.

Pokud se identifikace člověka s firmou a její organizační kulturou nezdaří, může dojít k několika nepříjemným jevům, o kterých se zmiňuje Brooks (2003, s. 232) a uvádí: *„Neslučitelní jedinci, ať už na pracovišti nebo v široké společnosti, postrádají moc...“*, neboť pospolitost podle něj lépe zajišťuje základ moci a všeobecně, jak v kultuře tak v subkultuře, hovoří její členové „jedním hlasem“, vyvíjejí zvláštní společenskou totožnost a mohou se lehce dotýkat již zmiňovaných zdrojů moci, které mohou sloužit ke zvýšení jejich socioekonomického postavení. K důvodům problematické identifikace s kulturou se vyjadřuje také Arnold aj. (2007, s. 402): *„Jednotlivec pravděpodobně zažije stres, jestliže nesdílí hodnoty, které tvoří přirozenou povahu zaměstnanecké organizace. Může to způsobit několik faktorů. Například neshoda mezi jednotlivcem a kulturou může vést osobu k tomu, že se cítí izolována a neschopna efektivně komunikovat s kolegy. Může to znamenat, že role jednotlivce zahrnuje aktivity, které se mu jeví odporné a které jsou v konfliktu s preferencemi osobnosti“* či také že *„klima organizace může být zdrojem stresu, jestliže osoba věří, že způsob, jakým organizace funguje, je nečestný nebo možná nejasný a nepředvídatelný“*.

Van Dick, Hirst a Grojean (2007) formou dotazníkového šetření realizovali výzkum v různých typech škol a následně také u cestovních agentur v Německu, který, mimo jiných zjištění, prokázal signifikantní vztah mezi mírou identifikace s organizací u lídra (v jejich případě „head teacher“ nebo „leader of travel agency“) s identifikací učitelů či cestovních agentů, tj. čím více je lídr identifikován s organizací, tím vyšší je identifikace u následovníků (z angl. follower). Realizovali tři studie, a to na vzorku 367 učitelů a 60 lídrů škol; 233 učitelů a 22 lídrů; 316 cestovních agentů a jejich 127 lídrů.

7.2 Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Společnost se stoupající velikostí, začíná stále více svou organizační strukturou dělit na části, které se od sebe mohou ve větší či menší míře lišit a může vzniknout nesoulad.

Lukášová (2004a, s. 63-64) upozorňuje, že v praxi se zřídka setkáme s tím, aby byla firemní kultura homogenní, tj. aby její členové sdíleli vesměs stejné základní předpoklady, hodnoty a

normy chování a kultura tak měla „...silný směřující a harmonizující vliv, projevující se v podobě hladkého a bezkonfliktního průběhu komunikace a rozhodování“. Většina středních a velkých firem je podle autorky „...charakteristická existencí subkultur, které mají specifický obsah, nezřídka vzájemně nesourodý a z hlediska důsledků tedy více či méně konfliktní“. Nový (1993, s. 60) uvádí, že diferenciací v organizaci, která je typická zejména pro velké divizionálně členěné firmy, „...umožňuje větší samostatnost a konkurenci, na straně druhé vede postupně k vytváření vlastních hodnot, norem, kritérií úspěchu až k vlastnímu osamostatnění jednotlivých subsystémů“. Firemní kultura by však podle autora měla působit jako „sociální lepidlo“ a udržovat jednotlivé subsystémy pohromadě tím, že „...obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní podnikové hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním podnikovým cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy“.

Armstrong (2007) mluví o subkulturách v případech, kde kultura charakterizuje jen některé její části. Subkultury mohou podle autora existovat v různých divizích či odděleních. Na problematiku subkultur upozorňuje také Brooks (2003, s. 216 – 217), který říká, že „...kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe.“ Rymeš (1998, s. 39) uvádí: „Subkultura je tvořena řadou hodnot sdílených specifickou minoritou členů organizace“. Můžeme se setkat se subkulturní diferenciací horizontální (typické pro různé funkční oblasti jako výroba, marketing, prodej apod.) a pak vertikální (manažeři, administrativní, různé sekce a oddělení).

Šigut (2004, s. 17) pak pracuje se třemi typy diferenciací a to:

- 1) mezi různými úrovněmi řízení,
- 2) mezi jednotlivými funkčními oblastmi,
- 3) mezi regionálně vzdálenými pracovišti.

Šigut (2004) dále nabízí výčet osmi skutečností, které nejčastěji vedou ke vzniku subkultur (dokonce používá termínu kontrakultur):

- 1) výrazná změna obsahu, charakteru a režimu práce
- 2) výrazná změna fyzických, ekonomických a společenských podmínek práce
- 3) výrazná změna životního stylu většího počtu spolupracovníků
- 4) demografický pohyb v pracovních skupinách
- 5) rychlý a trvalý import nových myšlenek, technik, zboží a cizích kulturních elementů

- 6) ztráta původních sociálních vztahů
- 7) nárůst nepříznivého jednání spolupracovníků a manažerů
- 8) ztráta významu důležitých společenských symbolů a rituálů

Zároveň autor dodává, že subkultury snadněji a častěji vznikají, čím diferencovanější je organizační struktura, obzvláště palčivé je toto téma v nadnárodních společnostech, které často bývají velmi komplikovaně a hierarchicky řízené a organizované. Subkultury pak mohou být důvodem toho, že se nedaří vytvořit jednotnou podnikovou kulturu. Autor proto vidí jako nezbytné, cílevědomě posilovat společné momenty, které mohou takto diferencované prostředí sjednocovat. Morgan (1996) odůvodňuje vznik subkultur mimo jiné také nedostatečným závazkem členů vůči jejich organizaci.

Deal a Kennedy (1982) uvádějí, že všechny společnosti mají subkultury, protože jsou funkčně diferencované, zdůrazňují však také, že vznik subkultur není omezen jen na tento důvod. Důležitou roli podle nich sehrává také pohlaví, socioekonomické zázemí či vzdělání. Každá skupina má svůj vlastní pohled na svět, své vlastní prostředí, speciální hrdiny, rituály, ceremoniály, jazyk či symboly, kterými sdělují své hodnoty. Subkultura může formovat přesvědčení a determinovat chování stejným způsobem jako kultura. Autoři dále upozorňují na 4 situace, kdy je zapotřebí věnovat subkulturám zvýšenou pozornost.

- Když se subkultury začnou zaměřovat dovnitř, sami na sebe – jestliže není pravidelný formální či neformální kontakt mezi subkulturami, mohou začít působit v neprospěch firma jako celku.
- Když začnou na úrovni subkultur vznikat střety – jednoznačným znakem toho, že se subkultura stala příliš silnou, je podle autorů to, že se začínají veřejně vzájemně podrývat.
- Když začnou subkultury fungovat na principu exkluzivních klubů – objevují omezení v oblasti možnosti stát se členem dané skupiny, dochází k svévolnému vylučování členů, začnou vznikat specifické rituály pro členy.
- Když začnou být hodnoty subkultury nadřazovány nad sdílené hodnoty firmy – začnou být označovány jako ty lepší.

Problematiku subkultur blíže nastíníme na dvou konkrétních příkladech z praxe:

Brooks (2003, s. 217 a 234) upozorňuje na Státní zdravotní péči ve Velké Británii, kde vedle sebe existuje řada subkulturních skupin (lékaři, zdravotní sestry, pomocné síly či manažeri) a

každá má svou vlastní identitu, hodnoty, názory, domněnky a pravidla chování, vlastní rituály, obřady, systémy výkladu organizačních symbolů a také své vlastní dějiny. Složitá hierarchie zaručuje, že „...každá skupina usiluje o udržení nebo zvětšení své mocenské základy“. Tyto subkulturní skupiny se často dostávají do vzájemného konfliktu, stejně jako v mnoha zdravotnických sektorech po celém světě, a často hovoří o neodmyslitelném „kmenovém systému“ svých služeb.

Rosinski (2009, s. 41) ve své publikaci uvádí zajímavou případovou studii střetu dvou subkultur v rámci jedné firmy, který byl označen jako jeden z problémů, který bránil dosažení vysoké výkonnosti. Uvádíme z této studie krátký úryvek:

„Jedním z problémů, který dosažení vysoké výkonnosti bránil, byl střet hodnot – orientace na zisk a orientace na lidi. Tým sestával z lidí patřících do dvou subkultur, přičemž dělicí čára mezi nimi vymezovalo odlišné vzdělání: na jedné straně byli lidé s ekonomickým vzděláním, nejčastěji nositelé titulu MBA, na straně druhé zdravotní sestry, které do společnosti Baxter přišly z organizace National Health Service. Pro sestry bylo podstatné zlepšit život pacientů. Přestože přešly (obvykle kvůli lepšímu platu a lepšímu řízení organizace) ke společnosti Baxter, pracovat v prostředí korporace, prodchnuté snahou o zisk, pro ně nebylo snadné – snaha o dosahování zisku v nich vyvolávala rozpaky a téměř pocit zpronevěření se svému poslání. Koučování jim pomohlo pochopit, že ostatním členům týmu rovněž záleží na tom, zda se život pacientů zlepší. Zdravotní sestry si začaly uvědomovat, že rozumný management umožňuje společnosti Baxter být užitečnější pacientům. Sestry v týmu začaly být přesvědčeny, že mohou mít ve společnosti nezanedbatelný vliv z titulu své profese zdravotních sester. Odborníci – ekonomové se naopak naučili více dbát o potřeby pacientů. Přestože byli zvyklí pracovat s neosobními marketingovými plány, osvojili si hodnoty, jako jsou péče, starostlivost o druhé, empatie. Inspirovalo je to a byli hrdí na to, že mohou život pacientů skutečně změnit.“

Z výše uvedeného můžeme u existence subkultur usuzovat na případné konflikty na úrovni firmy jako celku. Může však také existovat jakási základní zastřešující kultura, která stojí na tom, co mají různé skupiny v rámci ní společného, případné dílčí odlišnosti respektuje, či ještě dokonce využívá ke svému prospěchu. Kulturní rozdíly mohou být totiž určitým dynamickým prvkem, který může vést k pozitivním kulturním změnám. Rosinski (2009, s. 92) k tomu uvádí: „Odlišnosti týkající se jedné nebo mnoha orientací mohou vést k nepochopení a frustraci“, ale zároveň se ve své práci zmiňuje, že řešením je, odlišnosti diskutovat, hovořit o nich a také se s nimi smířit a sladit je, přemýšlet jak odlišnosti využít,

jak docílit synergie. Lukášová (2004a, s. 64) uvádí, že existence subkultur sama o sobě nemusí být kontraproduktivní pro výkonnost firmy. Určitá míra konfliktu a „napětí“ je podle autorky mezi jednotlivými funkčními, profesionálními či věkovými subkulturami „...*dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, k vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému*“. Apeluje však na to, aby konflikty měly věcný charakter, jejich míra byla „zdravá“ a aby byly řešeny konstruktivně a s vědomím a respektem ke společným cílům.

7.3 Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná

Jak jsme se již zmínili v předchozích kapitolách, důležitou roli při formování firemní kultury hraje management, prostřednictvím kterého se zaměstnanci učí hodnotám firmy a který svým chováním, nikoliv prohlášením, nejvíce ovlivňuje chování pracovníků, kteří je do jisté míry kopírují. Může tak vzniknout určitý nesoulad mezi tím, co se říká, že by se mělo dělat, a tím co se reálně dělá, jaké hodnoty jsou respektovány a jaké normy dodržovány. Šigut (2004, s. 48) navíc upozorňuje, že „...*při pokusech o změnu kultury se obvykle věnuje mnoho pozornosti povrchové vrstvě – symbolům. Ty jsou zjevné a jejich změna není náročná.*“ A tak za novými symboly nejsou vidět žádná podstatné změny, neboť hlubší úrovně kultury jsou opomíjeny.

Rosinski (2009) upozorňuje, že je nutné jasně odlišovat abstraktní normy (teoreticky správná věc) od norem reálných (pravidlo, které je obvykle používané v praxi). Zdůrazňuje, že pokud se normy takto v praxi a teorii liší, vzniká nesoulad, který vede k nejasným představám či odcizení pracovníků. Navrhuje, že propast mezi nimi je potřeba překonat buď tím, že se změni reálné normy tak, aby byly v souladu s těmi abstraktními (učinit z ideálu skutečnost), nebo se změni abstraktní normy tak, aby odpovídaly skutečnosti (změní se proklamace ideálu).

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 47) apelují na to, aby firmy dbaly na „...*soulad informací, dojmů a zkušeností, kterými se utvářejí představy našich pracovníků*“. Samy informace jsou podle nich pouze jedním ze zdrojů představ lidí a to velmi často tím nejméně důvěryhodným. Pracovníci konfrontují do jaké míry informace, které jim poskytujeme, odpovídají reálným zkušenostem, které již ve firmě nabyli. Chování pracovníků je řízeno zkušeností, kterou mají

s reálným chováním (jeho odměňováním či trestáním) a které podle nich tedy představuje cestu k úspěchu v dané firmě.

7.4 Vžitá vs. strategicky žádoucí firemní kultura

V posledním bodě se zmíníme o vztahu kultury a strategie firmy. Strategie firmy, její tvorba i implementace je na jedné straně determinovaná obsahem kultury, která v organizaci existuje, na druhé straně však strategie ovlivňuje firemní kulturu. Obsah strategie může být zaměstnancům předáván jako preferovaný a vyžadovaný způsob, jak se ve firmě mají věci dělat a vzniká tak kultura, která je v souladu se samotnou strategií firmy. Ideálem však není naprostá identita, tj. soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury, protože určitá míra konfliktu podporuje tvorbu nových strategií (Lukášová, 2004a).

Nový (2005) upozorňuje, že pokud se firemní kultura formuje spontánně samotnými zaměstnanci, na základě jejich zájmů, přání, vlastních názorů a zkušeností, může dojít k tomu, že firemní kultura neodpovídá dlouhodobým strategickým zájmům firmy. Následná korekce pak stojí mnoho energie a vede k řadě nepříjemností, osobním konfliktům, odchodům zaměstnanců z firmy či dokonce k postupnému vnitřnímu rozkladu firmy jako takové. Podobně Pfeifer a Umlaufová (1993) rozlišují tzv. vžitou firemní kulturu, která působí aktivně na fungování firmy a je zaměstnanci sdílena a rozvíjena, a pak strategicky potřebnou firemní kulturu, která je žádoucí pro úspěšné dosahování strategických záměrů firmy.

PRAKTICKÁ ČÁST

8. Zaměření výzkumu

8.1 Cíle výzkumu

V praktické části této práce plynule navážeme na předchozí kapitolu popisující vliv firemní kultury na zaměstnance. V této části si klademe za cíl porozumět lépe složitému fenoménu firemní kultury a vystihnout ho ze subjektivního pohledu zaměstnanců. Zajímá nás, do jaké míry jedinec vnímá prvky a aspekty firemní kultury, jakým způsobem je prožívá či v jakém rozsahu ovlivňují jeho chování. V rámci naší multipřípadové studie věnujeme pozornost také časovému hledisku, čímž míníme vliv firemní kultury ve fázi hledání pracovního uplatnění i v průběhu trvání pracovního poměru. Zároveň si všímáme souvislostí mezi firemní kulturou a odchodem zaměstnanců z firmy. Cílem těchto aktivit byla snaha získat výstup, který upozorní na některé důležité aspekty, které mohou být předmětem dalšího zkoumání, s cílem najít i některé obecné zákonitosti. V prostudované literatuře jsme se zatím s takto konkrétně zaměřeným výzkumem v našich podmínkách nesešli.

8.2 Výzkumné otázky

Cíle našeho výzkumu jsme konkretizovali do 2 výzkumných otázek:

1) Jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance, na jejich myšlení, chování a prožívání?

K hledání odpovědi na tuto otázku přistupujeme z tří různých hledisek. Zaměřujeme se jednak na různé typy firemní kultury a jejich možný vliv. Dále se soustředíme na čtyři kategorie vlivů, kterým jsme se podrobně věnovali v kapitole 7. V posledním kroku se naše pozornost upíná ke konkrétním činitelům, které zaměstnance ovlivňují.

2) Jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance z časového hlediska?

Je pro nás důležité podchytit jednotlivé aspekty, které mohou hrát v různých obdobích pracovního poměru svou roli a upozornit tím na důležité milníky.

9. Popis výzkumu

9.1 Přístup

V teoretické části této práce jsme věnovali samostatnou kapitolu přehledu výsledků některých dosavadních výzkumů firemní kultury v českém a slovenském prostředí. Pro účely této práce jsme se rozhodli realizovat výzkum kvalitativní, který nám umožní hlubší vhled do vnímání a prožívání jedinců. Smékal (1999) se zmiňuje, že kvalitativní metodologie se nehodí na všechny problémy, na druhou stranu uvádí hned několik okruhů, kde naopak výhodnější je, a to například právě u otázek hodnotových orientací či u oblasti vnitřního světa osobnosti. Štěpaníková a Čermák (1999) zase pokládají kvalitativní výzkum za užitečný nástroj při získávání informací o interaktivních procesech. Tyto tři zmíněné oblasti odpovídají našim cílům.

Pracujeme s tzv. mnohopřípadovou studií, která je žádoucí při zaměření se na podrobný popis a rozbor jednoho či několika málo případů. V naší studii pracujeme s 10 případy. Případová studie je nejvhodnější strategií, pokud nás zajímají otázky „proč“ a „jak“. Základem případových studií je charakteristika jednoho či více případů a jejich porovnání a vřazení do širších souvislostí. Výzkumníkovi jde v tomto případě o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Při jejím užití předpokládáme, že na základě prozkoumání několika případů dokážeme následně lépe porozumět jiným podobným (Hendl, 2005).

Náš výzkum má zároveň do určité míry fenomenologický charakter, neboť klademe důraz na porozumění tomu, jak konkrétní jedinci hodnotí svou zkušenost s určitou firemní kulturou, jaký osobní význam této zkušenosti přisuzují, jak si ji interpretují a jak je samotné ovlivňuje. Pokoušíme se zachytit rozmanitost možných perspektiv a porozumět významům prožité zkušenosti. Všimáme si možných příčin a faktorů, jež s ní souvisely. Na tuto případovou studii můžeme pohlížet jako na exploratorní, neboť nám jde o podrobné prozkoumání působících vlivů firemní kultury.

9.2 Výběr případů

Zvolili jsme tzv. cílený výběr. Hendl (2005) upozorňuje, že v kvalitativním výzkumu nejsou případy vybírány podle logiky statistického šetření. Naším cílem je tzv. analytické zobecnění, ve kterém se nevztahujeme k populaci, ale k teorii.

Naši snahou bylo věnovat pozornost různorodým případům, abychom mohli v získaných datech podchytit co možná nejširší paletu aspektů zkoumaného fenoménu. Pracovali jsme s tzv. kritériálním vzorkováním (Hendl, 2005), u kterého jsme si stanovili kritéria, ve kterých chceme v rámci souboru shodu a u kterých hledáme naopak variabilitu. Vytvořili jsme vzorek 10 případů různorodý z hlediska pohlaví (5 mužů, 5 žen), věku (27 až 55 let), pracovní pozice (5 manažerů, 5 specialistů), oboru (obchod, finance, komunikace, IT, marketing, HR, správa budov a majetku), odvětví (automobilový či potravinářský průmysl, pohonné hmoty, energetika, finanční sektor, státní sektor či média), velikosti a vlastnických vztahů ve firmách (od malých výhradně českých firem po velké mezinárodní korporace) a celkové délky profesní praxe (5 až 29 let). Vzorek jsme naopak zafixovali, pokud jde o národnost, region a úroveň vzdělání. Všichni účastníci byli Češi, kteří v současnosti pracovně působí ve Středočeském kraji (mohou mít na starost nějaký další region, ale sídlo firmy a jejich bydliště je v tomto kraji), dosáhli vysokoškolského vzdělání (různého zaměření).

Národnost: Národní vliv je jeden z nejčastěji zmiňovaných faktorů ovlivňující firemní kulturu. Vzhledem k zaměření našeho výzkumu a výzkumným otázkám, které se netýkají interkulturních rozdílů, jsme s tímto aspektem, spojeným navíc s velkými jazykovými nároky na realizaci kvalitního hloubkového rozvoru, nepracovali.

Region: Jsme stále v období probíhající finanční a hospodářské krize, která samozřejmě zasáhla trh práce a přinesla vlnu propouštění. To mívá zásadní vliv na firemní kulturu. Předpokládali jsme, že se tomuto tématu v rozhovorech o firemní kultuře nevyhneme. Některé regiony a profese jsou zasaženy více. Je to bezesporu zajímavý aspekt, nicméně chtěli jsme se vyvarovat současným extrémům. V regionu Prahy a ve Středočeském kraji sídlí stovky dobře zavedených firem, kterým se současnou situací daří více méně ustát.

Úroveň vzdělání: Záměrně pracujeme ve vyrovnaném poměru s pracovníky na manažerských pozicích, u kterých v praxi snad s výjimkou liniového managementu převládá VŠ vzdělání. Jako partnery jsme jim v naší případové studii dali experty a specialisty s vysokoškolským vzděláním, tj. osoby, které investovaly poměrně dost času a energie do svého vzdělávání a dalšího rozvoje. Můžeme se domnívat, že mají od zaměstnavatelů svá specifická očekávání. Vyšší vzdělání těmto osobám může pomoci i v lepším pracovním uplatnění, nebo alespoň zabránit situaci finanční tísně v případě nemožnosti nalézt v současnosti práci.

V následující tabulce uvádíme přehled účastníků této multipřípadové studie a jejich nejdůležitější charakteristiky vycházející na jedné straně z našeho zájmu, na straně druhé z bezpečí pro naše respondenty ve smyslu anonymity.

Tabulka 1. Účastníci vícepřípadové studie

Kód	Věk	Pohlaví	Délka profesní praxe	Milníky profesní praxe (v letech od minulosti)	Manažer / Specialista
P1	27	Ž	5	2 - 3	S
P2	29	Ž	7	2 - 5	S
P3	30	Ž	6	1 - 1 - 4	S
P4	32	M	9	5 - 1,5 - 1 - 1,5	S
P5	36	M	11,5	2 - 3 - 1,5 - 5	S
P6	37	M	12	1 - 4 - 7	M
P7	39	M	15,5	3 - 1,5 - 3 - 8	M
P8	42	Ž	16	2 - 3 - 6 - 5	M
P9	45	Ž	13	1 - 7 - 2 - 3	M
P10	55	M	29	8 - 6 - 15	M

K zajištění dostatečné otevřenosti a nezkreslování informací, jsme se rozhodli oslovit osoby, se kterými máme i přes dřívější pracovní vazby, nastaveny spíše neformální vztahy a tykáme si. Oslovené osoby bez problémů souhlasili s participací.

9.3 Metody sběru dat

Jako základní metodu sběru dat jsme si zvolili polostrukturovaný rozhovor, prostřednictvím kterého jsme získali nezbytná data pro hledání odpovědí na stanovené výzkumné otázky a který

nám zároveň umožnil flexibilně reagovat na odpovědi účastníků naší studie, a směřovat ho i do dalších oblastí, které se ukázaly jako relevantní k našemu tématu.

Hendl (2005) zmiňuje jako hlavní výhodu interview to, že nám umožňuje dobře porozumět zkušenosti, získat podrobný popis a určitý vhled při zkoumání nějaké fenoménu, jedince či skupiny. Zároveň nám dovoluje reagovat flexibilně na aktuální situace a podchytit některé příčinné souvislosti. Samozřejmě si jsme vědomi omezení týkající se zobecnitelnosti našich závěrů. Zmíněný autor k tomu uvádí: „*Rozhovory obsahují vždy směs toho, co je, a toho, co si o tom respondent myslí.*“ (Hendl, 2005, s. 191) Tento fakt v našem případě není překážkou, neboť právě to, jak respondent interpretuje své prostředí a jak na něj reaguje, je pro nás primární. Jde nám o podchycení široké palety vlivů, které působí a vedou k možným reakcím na úrovni myšlení, prožívání a chování

Ferjenčík (2000, s. 171) upozorňuje: „*To, co si myslíme nebo cítíme, není vždy možné adekvátně vyjádřit pomocí řeči.*“ Proto jsme samotný rozhovor rozšířili o několik dalších pomocných technik a obohatili jsme tak standardní kladení otázek.

9.3.1 Rozhovor

Uvádíme zde jednotlivé kategorie, kterými jsme se v rámci rozhovoru zabývali s cílem získat nezbytné informace, pro nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Každá zajímavá zkušenost či zážitek, který osoba zmínila, jsme následně podrobně rozebrali a to pomocí tohoto typu otázek: Jaký na osobu měly vliv? Jak se v danou chvíli cítili? Co prožívali? Co si mysleli? Zda se nějak změnil jejich přístup k práci či k firmě? Zda mohlo jejich okolí na základě nějakých viditelných reakcí poznat, že se něco děje? Konkrétní otázky se tedy v individuálních případech trochu lišily a byly přizpůsobovány tak, aby nám pomohly získat nejzajímavější data, postihnout individuální zkušenost, vnímání a prožívání daného respondenta. Stejně základní body nám však slouží pro možnost sledovat společné znaky i rozdílnosti mezi jednotlivými případy.

KATEGORIE ROZHOVORU

Dosavadní profesní praxe

Informace o jednotlivých firmách a pozicích, na kterých osoba působila - Důvody výběru každého zaměstnání, doby trvání pracovních úvazků a také důvody odchodu z firem či změn pozice v rámci firmy - Společné znaky i odlišnosti jednotlivých zaměstnání - Prvky, které se osobě na firmě líbily či naopak - Popis jevů, které osobu případně nějak překvapily.

Vnímání aktuálního zaměstnavatele

První asociace, které se osobě vybaví s názvem firmy, pro kterou pracuje - Popis jevů, které má osoba na firmě nejraději i těch, které by si přála změnit - Co je osobou vnímáno jako užitečné pro firmu a co nikoliv a z jakých důvodů - Jaké má osoba představy o ideálním zaměstnavateli, se kterým by se mohla nejlépe ztotožnit a jak tento obraz odpovídá realitě, kterou osoba zažívá či zažívala v předchozích zaměstnáních. Svou spokojenost se zaměstnavateli měly osoby vyjádřit i číselně a to na škále od 0 do 10, přičemž 10 je ideální zaměstnavatel, tak jak ho právě popsali. Následně zjistit v případě, že nebyla uvedena 10, proč tomu tak je.

Důležité faktory vlivu

Co nebo kdo nejvíce ovlivňuje myšlení a jednání většiny pracovníků ve firmě, pro kterou osoba pracuje - Co nebo kdo má naopak vliv nejmenší.

Nejsilnější zážitky

Co nejlepšího a následně nejhoršího osoby ve firmě prožily a kdy – Popis zážitku, svých pocitů, myšlenek a chování.

9.3.2 Doplnkové techniky a pomůcky

Kromě klasického kladení otázek v rámci rozhovoru jsme se rozhodli použít ještě několik dalších technik, kterými jsme se snažili získat větší množství dat. Vycházeli jsme zde často z faktu, který jsme několikrát uváděli i v teoretické části, že některé prvky firemní kultury jsou skryty natolik, že člověk si je a jejich vliv nemusí uvědomovat. Již během prvního zkušebního rozhovoru se rovněž ukázalo, že pro některé osoby bude zřejmě náročnější odpovídat na otázky týkající se

jejich prožívání. Snažili jsme se najít techniky, které by mohli sloužit jako uvolnění. V terénu jsme následně se žádnou z nich problém neměli, naopak jsme získali řadu zajímavých dat, která jsme dále rozhovorem navyšovali. I po zkušenosti s 10 realizovanými rozhovory, můžeme uvést, že otázky týkající se emocí, jsou pro některé osoby skutečně náročnější a projektivními technikami a za pomoci symbolů bylo snazší si o nich povídat.

Použité techniky zde popisujeme v pořadí, v jakém jsme s nimi pracovali v terénu. Průběžně jsme je vkládali za jednotlivé kategorie otázek rozhovoru tak, jak nám vzhledem k posledním odpovědím či znakům únavy na straně účastníků, přišlo vhodné je v danou chvíli zařadit.

Profesní životopis

Každého účastníka této přírodové studie jsme požádali, aby si na schůzku přinesl svůj profesní život. Ten sloužil k přesnější orientaci v dosavadní profesní praxi jednotlivých osob, ke sledování návaznosti studia a následného pracovního uplatnění, stejně jako návaznosti jednotlivých pracovních pozic a velikosti či typu firem, u kterých byly osoby zaměstnány. Zároveň jsme předpokládali, že většina účastníků si svůj životopis před schůzkou buďto přímo zaktualizuje, nebo alespoň přečte, a tím bude pro osoby při rozhovoru jednodušší a rychlejší se ve své profesní minulosti orientovat a vybavovat si některé důležité okamžiky.

Typologie

V průběhu rozhovoru jsme účastníkům předložili typologie firemní kultury, kterou zpracovali Pfeifer a Umlaufová (1993) a které jsme se blíže věnovali v kapitole 6.1. Požádali jsme je, aby si jednotlivé typy firemní kultury přečetli a uvedli ty, se kterými se již během své profesní praxe ve firmách setkali. Jednotlivými otázkami jsme následně zjišťovali, čím byla daná firma typická, co se jim na této firemní kultuře líbilo a v čem naopak viděli negativa.

Projektivní technika - člověk

Požádali jsme účastníky, aby si zkusili představit firmu, pro kterou pracují, jako člověka. Následně jsme kladli tyto otázky: Řekněte mi, jaký člověk by to byl? Jaké by měl vlastnosti? **Jaký je?** Jaké má přátele, zájmy, zvyky? **Co na něm mají ostatní lidé rádi? Co naopak rádi nemají?** Mohl by být vaším přítelem? **Co spolu máte společného,** čím se lišíte, doplňujete? Co

si vzájemně můžete nabídnout? Kde bydlí? Představte si, že jste u něj doma, **jak se tam cítíte?** Tyto otázky je potřeba klást odděleně, aby si osoba mohla postupně vytvářet svou představu. S touto technikou máme dobré osobní zkušenosti z kvalitativních průzkumů trhu, kdy mimo jiné vždy dobře sloužila k celkovému uvolnění a následné větší otevřenosti v rozhovoru. V našem případě jsme ji kromě těchto důvodů zvolili i proto, abychom se pokusili dostat více k emocím, které jsou pro nás vzhledem k cílům tohoto výzkumu důležité. Zároveň jsme na základě výpovědi pokračovali ve standardním rozhovoru s tím, že jsme hledali určité paralely, např. v tom, jak vlastnosti či chování, které byly popsáno jako důvod, proč danou osobu lidé nemají rádi, souvisí s některými jevy ve firmě. Touto technikou jsme se tak snažili získat další možné podněty, na které jsme reagovali kladením dalších otázek.

Projektivní technika - zvíře

Požádali jsme účastníky, aby se pokusili znázornit firmu jako farmu, na které žijí různá zvířata. Předložili jsme jim fotografii o velikosti A3, na které je vyobrazena farma s rozlehlým pozemkem a 30 obrázků různých zvířat¹, která zde mohou žít a která měla symbolizovat osoby či skupiny osob, které v jejich firmě pracují. Vybraná zvířata pak účastníci přikládali na fotografii pozemku, dávaly je do různých skupin a rozmisťovali je v prostoru. Pokud jsme neměli k dispozici vhodné zvíře, nahradili jsme ho lístečkem s jeho názvem. Po vytvoření farmy následovali otázky: **Jaké typy lidí jednotlivá zvířata symbolizují a proč? Jak jsou na této farmě zvířata spokojená? Jak se tady cítí? Jaké mezi sebou mají vztahy? Co jim zde vadí a co se jim naopak líbí?** Kde je na této farmě sám účastník studie? Popsanou techniku jsme vytvořili přímo pro účely tohoto výzkumu. Vedla nás k tomu hypotéza, že může být pro člověka jednodušší si některé věci vybavit pomocí vizualizace. Také, že symboly zvířat by mohly účastníkům studie nabídnout pocit většího bezpečí, pokud má osoba mluvit o případných konfliktech či negativních zkušenostech souvisejících například s vedením firmy. Touto technikou jsme se opět snažili dosáhnout větší otevřenosti a prostřednictvím vizualizace a symbolů lépe podnítit i emoční stránku. Získali jsme řadu nových podnětů, na které jsme mohli dobře reagovat standardními otázkami v rámci rozhovoru. Volné asociace jsme mohli dále v rámci rozhovoru dále rozvíjet a hledat v nich stejně jako u předchozí techniky nějaké paralely a vysvětlení.

¹ Použité obrázky zvířat a fotografii farmy v této práci nereprodukuje z důvodu ochrany autorských práv.

Křivka s milníky

Požádali jsme účastníky, aby si zkusili nakreslit osu, na které zaznačí nejdůležitější milníky v tomto zaměstnání, zároveň také, aby doplněním stoupající či klesající křivky naznačili, jak se v průběhu času vyvíjela jejich motivace a spokojenost. Zda tyto jevy daný milník nějakým významným způsobem ovlivnil. Následně jsme osoby požádali, aby nám svou křivku s milníky popsali a doptávali jsme se, jaký vliv měl milník, který popisují, na jejich chování, myšlení či na to, jak se v dané době cítili. I u této techniky nám šlo o využití vizualizace, od níž jsme očekávali, že by nám mohla pomoci získat zajímavější data, ke kterým jsme se předchozími otázkami ještě nedokázali případně dostat.

9.4 Realizace sběru dat

Místo a čas schůzky jsme nechali zcela na účastnících. Obvykle preferovali schůzku u nich ve firmě, případně jsme volili nějakou kavárnu, kde jsme měli dostatek klidu a soukromí. Schůzky s jednotlivými účastníky trvaly v rozmezí 1,5 – 2,5 hodiny zejména v návaznosti na délku jejich praxe. Hned v úvodu jsme znovu připomněli pravidla anonymity a způsob, jakým budeme s daty pracovat, abychom tak zbytečně nevytvářeli bariéry a nesnížili míru otevřenosti účastníků. Naznačili jsme zhruba oblasti, kterým se budeme věnovat. Samotnému výzkumnému rozhovoru vždy předcházela alespoň kratší neformální rozhovor kvůli vzájemnému naladění. Rozhovory jsme kvůli přepisům nutným ke zpracování dat nahrávali na diktafon, o čemž jsme účastníky již při domlouvání jejich participace ve výzkumu informovali a všichni souhlasili. Postupovali jsme podle připraveného scénáře s jednotlivými kategoriemi otázek, které jsme flexibilně přizpůsobovali, stejně jako svůj jazyk a styl komunikace. Pořadí otázek jsme volili tak, aby na sebe co nejlépe navazovali. Stejný přístup jsme volili i u pomocných technik, které jsme také často zařazovali až ve chvílích, kdy jsme vnímali již určitou únavu. Na závěr jsme také nechali prostor na případné dotazy a s poděkováním se rozloučili. Účastníci obvykle uváděli, že byl pro ně rozhovor velmi náročný, ale že si zároveň uvědomili celou řadu souvislostí. Po skončení rozhovoru také některé osoby upozornily, že jsou překvapeny tím, jak „soukromým“ věcem jsme se dostali. Znovu jsme je ujistili o anonymitě a přesném postupu, jak budeme s daty zacházet. Tyto zkušenosti nás také vedou k závěru, že možná i obtížná definice pojmu firemní

kultury souvisí s tím, že i přes předchozí seznámení s tématem, průběhem a oblastmi rozhovoru, si osoby, které se na tuto oblast nijak nespécializují, těžko dokáží konkrétně představit, jakých všech témat se může firemní kultura a tím rozhovor týkat.

9.5 Analýza dat

Provedli jsme doslovnou transkripci všech rozhovorů, zachovali jsme mluvený projev i pražský dialekt pomocí normální abecedy. Smích a smutek jsme zaznamenali pomocí dvou symbolů ☺ a ☹, které je možné vidět v kapitole 10, kde uvádíme doslovné výroky účastníků. Následně jsme přepisy v programu ATLAS.ti 6.2 kódovali, abychom podchytili všechna témata a výroky, které se vztahují k výzkumným otázkám. Celkem jsme si postupně při pročitání přepisů definovali konečný počet 29 kódů, které uvádíme v Tabulce 2.

Tabulka 2. Seznam kódů

Výběr práce	Co drží ve firmě	Identifikace
Průběh	Odchod z firmy	Subkultura
		Proklamace
Finance	Prožívání	Strategie firmy
Image a prestiž	Myšlení	
Nadřazený	Chování	Hoši
Náplň práce		Experimenty
Organizační změna	Milníky	Jistota
Pracovní podmínky	Nejlepší	Mašličky
Přátelé doporučení	Nejhorší	
Vztahy		Jiné
Změna pozice	Síla vlivu	

Při analýze dat jsme se neorientovali na popis každého jednoho případu, ale na zachycené proměnné reprezentované kódy, které jsme kategorizovali do vyšších celků, jak je naznačeno v Tabulce 2. Tyto kategorie pak z velké části kopírují strukturu kapitoly 10. Jedná se o tzv. analýzu orientovanou na proměnné (Hendl, 2005). Každý případ jsme tedy rozdělili na základě kódování na stejné části a ty pak vzájemně seskupovali, porovnávali a hledali společné prvky i rozdílnosti. Tento přístup se nám jeví relevantnější s ohledem na výzkumné otázky a cíl upozornit na všechny důležité aspekty, kterými může firemní kultura a její prvky ovlivňovat zaměstnance. Tzv. Analýza orientovaná na případ se nám ale jeví jako velice zajímavá, například

v souvislosti s cílem zachytit vliv firemní kultury na psychiku jedince v dlouhodobém horizontu. Výsledky, které v této práci uvedeme, naznačují, že dlouhodobé působení v rámci jedné firemní kultury zaměstnance ovlivňuje významně. Několik účastníků naší studie uvedlo, že si na sobě uvědomují změny, týkající se např. jejich přístupu k práci a pohodlnosti. Na základě jednoho rozhovoru však v žádném případě nelze jakkoliv usuzovat, zda jsou tyto změny trvalejšího charakteru a do jaké míry a za jakých podmínek lze tyto jevy zobecňovat. Nicméně ukazuje se zde možná cesta dalšího zajímavého výzkumu.

10. Vyhodnocení a interpretace výsledků

10.1 Výzkumná otázka 1

Jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance, na jejich myšlení, chování a prožívání?

10.1.1 Vliv firemní kultury podle typologií

V průběhu rozhovoru jsme účastníkům předložili typologie firemní kultury (podrobně kapitola 9.3.2), kterou zpracovali Pfeifer a Umlaufová (1993) a které jsme se blíže věnovali v kapitole 6.1. Uvádíme zde obecné charakteristiky, pozitiva i negativa jednotlivých typů firemní kultury, jež jsme ve výpovědi zaznamenali.

Kultura ostrých hochů

Z následující tabulky je zřetelné, že pozitiva i negativa tohoto typu firemní kultury jsou z velké části vyvážené a je zde i největší výskyt obecných charakteristik, které není možné jednoznačně zařadit k plusům či minusům. Důvodem je to, že účastníci studie si byli poměrně dobře vědomi, že prvky této kultury na ně měly silný motivační vliv, považovaly je proto za rozumné a užitečné. Na druhou stranu vnímali i vyšší nároky na výkon, které s tímto typem firemní kultury souvisí. Zvažovali také často, zda by jim jiné typy firemní kultury nenabídly jednoznačně víc pozitivních aspektů, což prakticky znamenalo stejné motivační prostředí, avšak menší míru stresu. Setkali jsme se tak i s vyjádřením, že je dobré tuto kulturu na čas změnit za „kulturu jízdy na jistotu“, aby si člověk odpočinul.

Tabulka 3. Kultura ostrých hochů

Kultura ostrých hochů	
OBEČNÝ POPIS	<p>Tato kultura byla často spojována s individualismem, rozsáhlou zpětnou vazbou, tlakem na výkon a také důsledným měřením výkonu.</p> <p><i>„Byli to individualisti, vytvářeli se neformální skupiny a fungovaly neformální autority. Byla nějaká pravidla oblékání, chování obecně - na to bylo na začátku práce školení. Pak byly pravidelný náslechy a zpětná vazba. Pokaždé člověk dostal známku a bylo jasně stanoveno, jaké známky jsou akceptovatelné, aby člověk mohl ve firmě zůstat a dostával další zakázky. Stejně jako si každý dával nějaký rozvojový cíl, na čem bude dál pracovat. Nejsem si jistá, co se dělo, když člověk neplnil, to s ním byl asi ukončený kontrakt.“</i></p> <p><i>„Hodnocení bylo od supervizorů a od klientů, takže šlo pracovat na vztazích a na výkonu. Nebylo mi to nepřijemný, přišlo mi to rozumný a přijatelný.“</i></p> <p><i>„Máme nějaký klíčový obchodní partnery, což jsou ostří hoši, kteří na nás tlačí ty obchodní plány, a naši vedoucí se jim musí přizpůsobovat, vyžadovat plnění těch obchodních plánů po svých lidech, ale není to jejich nátura a přirozenost.“</i></p> <p><i>„To prostředí bylo tak rizikový, že ta firma sama o sobě byla strašně riziková, že se člověk musel snažit, aby ta firma sama o sobě přežila, aby se získali noví klienty. Pro mě to nebyla ani týmová práce, každý měl svůj úkol, takže tým tam úplně nefungoval.“</i></p> <p><i>„Tlak na výkonnost. Všichni měli nastaveny cíle. Mít cíle na 100% vyhodnocený, tak to byl král. Řekla bych, že to hodnocení bylo hodně férový. Když jsem měla 100, tak jsem byla hrdá a přeplnění cílů téměř neexistovalo, to by musela být mimořádný.“</i></p> <p><i>„Když se ti to nelíbí, tak ti jinam, tak se chovaj k zaměstnancům i obchodním partnerům. Má to něco do sebe i něco proti. Ty lidi si tam moc nevyskakujou, prostě dělaj, to co maj, více méně. Je tam kontrola kontroly, jsou najímaný lidi, kteří mají jednom kontrolovat. Donášejí informace, v téhle směrem si musíš furt dávat pozor, co říkáš a komu to říkáš, co děláš, kam jezdíš. Já nevím, jestli ty lidi záviděj... Kvůli neustálým kontrolám se taky všechno protahuje a já už nikomu nic neslibuju, nemůžu tu rychlost ovlivnit. Je tam velká ta potřeba krytí si vlastních zad, protože když něco zkazíš, tak tě majitel hned vyrazí. Motiv k práci ti tady nechýbí, když se jim nebude něco líbit, šáhnou ti na peníze.“</i></p> <p><i>"Ta firma se snaží držet svůj image silný a prosperující firmy, to se mi líbilo. Mají velice dobře dělaný výběrový řízení a ty lidi, který tam přijímaj, jsou opravdu ti nejlepší z nejlepších. Máš firmou složenou z chytrých lidí, kteří jsou cílevědomí a jdou si za svým všichni, tak to tam pak vypadá, ta firma, tak se tváří. Vevnitř to tak samozřejmě nebylo, tam si bojuje každý na svém písečku, každý se snaží před šéfama zviditelnit a ukazovat, že on je ten nejlepší, neříkám, ale že to dělá na úkor jinejch, prostě je tam takovej ten vnitropodnikovej boj."</i></p>
POZITIVA	<p>Pozitivní vliv tohoto typu firemní kultury byl spatřován zejména ve vyšší motivaci a snaze být co nejlepší, v možnostech kariérního růstu, pocitu zažívat úspěch či v lepším finančním ohodnocení.</p> <p><i>„Je to dobrý, pokud je to vyvážený velkým výnosem. Velký riziko a velký prachy. Zákazníci okamžitě hodnotili moji práci, měl jsem okamžitou zpětnou vazbu. Myslím si, že čím rychlejší zpětná vazba, tím líp, protože pak se člověk může rychlejc zdokonalovat, rychlejc zlepšit. Všechno je pak rychlejší. Je to však mnohem víc individuální, ale to mě zas tak netrápí, umím pracovat samostatně. Ti ostří hoši jsou víc motivující, protože tě tlačí k lepším výsledkům. Člověk je od přírody trochu lenivý zvířátko, takže do určitý míry je ten tlak na lepší výkony dobrej a přínosnej. Když to není vyhocený a nekryje si každý svoje záda, tak je tam člověk spokojenej. Motivující se i ten neustálý pohled dopředu, ale je to zase více stresující.“</i></p>

POZITIVA	<p><i>„Byl možný postup, že to bylo v tu chvíli motivační. Když si se ukázal jako šikovnej, tak si mohl kariéře růst. Tak to bylo nastavený i vnímaný. Byla tam mnohem lepší možnost nějakýho úspěchu. Nebylo to špatný, kvůli tý kultuře bych nikdy neodcházela, to nebylo nepřijemný.“</i></p> <p><i>„Pozitivní to bylo v tý všeobecný snaze být co nejlepší.“</i></p> <p><i>Daleko víc organizovaný, daleko víc zaměřený na výsledek, dělali se tam pravidelný porady, jak mezi divizema, tak v jednotlivých divizích. Ta organizace tam byla úplně jiná. Pro mě to bylo něco novýho, jinýho a byl jsem z toho nadšený. Práce se mi líbila i ta firma, byli tam fajn lidi, byl tam dobrý kolektiv. Peníze byly lepší, ale časová náročnost byla daleko větší, byl jsem tam dost přesčasů, myslel jsem si, že to časem opadne.</i></p>
NEGATIVA	<p>Jednotlivé případy naznačují negativní vliv této kultury zejména v oblasti sdílení informací, vzájemné spolupráce a ve vyšší míře stresu.</p> <p><i>„Já bych v tom nemohla pracovat, potřeba krytí vlastních zad bez týmový práce... Já jsem člověk, kterého hrozbě baví dělat v týmu, já ty individuální věci... asi mi v tom něco chybělo.“</i></p> <p><i>„Nechtěli sdílet informace, protože by o tu práci mohli přijít.</i></p> <p><i>„Na jednu stranu jsem tam cejtíl větší tah na bránu, což je pozitivní, ale na druhou stranu je to větší stres. Tlak na výsledek. Lidé začali mít s příchodem týhle kultury větší strach. Lidi se tam vystřídali a to prostředí už nebylo tak přátelský.“</i></p> <p><i>„Musím říct, že v tý firmě byla na některých pozicích fakt velká fluktuace. Bylo to hodně o tom, že když byl nějaký fojr, což bylo často, tak tam zůstávali dlouho do noci a pracovali přes víkendy a to ne každému vyhovuje. Ta práce je třeba i bavila, ale tohle jim vadilo. Měli to sice slušně vyvážený tím finančním ohodnocením, ale prachy nejsou všechno. Když má někdo rodinu, je jedno, jestli přineseš o pár desítek tisíc víc, když je vůbec nevidíš.“</i></p> <p><i>„Individualismus tam byl silnej, protože když ostatním neřeknu informace, pak jsem nenahraditelný a tudíž nevyhoditelný. To byla ta potřeba krytí si zad.“</i></p> <p><i>„Bacha ať si nevodkreju záda.“</i></p>

Kultura přátelských experimentů

Tento typ firemní kultury byl u účastníků naší studie vnímán jednoznačně jako nejlepší. Byl ztotožňován s určitým ideálem, proto i výčet pozitiv v tak velké míře převažuje. Výrazná negativa ani nezazněla. Tento typ firemní kultury byl často kombinován s určitými prvky „firemní kultury jízdy na jistotu“ či byl výrazný v oddělení, ve kterém daná osoba pracovala, avšak byla si vědoma, že to není všeobecný standard firmy, který by možná ani v jejich podmínkách (např. odvětví firmy) nebyl napříč organizací realizovatelný.

Tabulka 4. Kultura přátelských experimentů

Kultura přátelských experimentů	
OBEČNÝ POPIS	<p>Tato kultura byla často spojována s kreativitou, flexibilitou a rychlostí.</p> <p>„Uvažují způsobem: Musíme to udělat, já si toho budu vážit, pojďme to vymyslet.“</p> <p>„Je to takovej rodinnej podnik.“</p> <p>„Je pravda, že ta firma nemá ostrý lokty v tom, že by vyhazovala ty nejméně úspěšný.“</p> <p>„Neexistovala předpisová základna, všechno se přizpůsobovalo klientovi na koleně a rozhodovalo, jestli teda jo nebo ne. Všechno šlo, byli tam mladý lidi, kteří chtěli růst. Já jsem tam běžně chodil na oběd s členy představenstva, ztratil jsem tam jakýkoliv ostych a respekt z velkejch zvířat, což se mi pak v budoucnu hodilo.“</p> <p>„Extrémně plochá struktura, každý přístup ke každému, když potřebuješ, tak to řešíš s tím, kdo to má na starosti a nemusíš řešit složitý schvalovací procesy, extrémně otevřená firma, všechno hrozně přímý. Dostaneš sice obrovskou zodpovědnost, ale naprosto všechny kompetence, který k tomu potřebuješ. Když to zkazíš, tak jdeš na hodinu, to se neřeší, ale když se ti to povede, dostaneš k tomu všechnu podporu, kterou potřebuješ a mně to úplně hrozně vyhovovalo.“</p>
POZITIVA	<p>Pozitivní vliv tohoto typu firemní kultury byl spatřován zejména v určité volnosti, avšak za současné podpory ze strany kolegů, ve větší chuti a elánu do práce, v poskytnutí dostatku prostoru zkoušet si nové věci, v otevřenosti a v lidském přístupu k zaměstnancům a dobrých mezilidských vztazích.</p> <p>„Ti hledají způsoby, jsou kreativní, neotřelí. Hledají možnosti a obchodní potenciál tak, aby se s tím vypořádali. Tyhle já obdivuju a říkám jim dobrodruzi. Myslím, že to je o tom, že dokážou nést riziko. Dokážou přijmout osobní odpovědnost a dokážou dělat rozhodnutí.“</p> <p>„Byl prostor pro to, když si chtěl dělat, mohl si a měl si pro to veškerou podporu. Tvoje výsledky byly vítány a byl možnej nějaký postup.“</p> <p>„Tam jsem měl hodně velkou volnost“.</p> <p>„Vytvořili jsme si se šéfem takový kamarádství jakoby, že jsme spolu jezdili i na nějaký závody a trávili tam i mimopracovní čas. Velmi rychle mi nabídl týkáni, bylo to víc kamarádstký, víc otevřený, víc v pohodě.“</p> <p>„Ovlivňuje to náladu, chuť do práce. Já jsem člověk, kterej má rád pohodu, takže i když třeba to pracovní nasazení je velký, tak na sebe lidi nemusej rvát a stresovat se ještě zbytečně, když maj toho stresu dost z tý práce.“</p> <p>„Člověk má jakoby svůj základ jistej, nemusí se obávat, že dostane třeba zítra padáka a zároveň ho to přeci jenom motivuje, zkoušet dělat něco jinýho, zlepšovat se v tom, co dělá. Učit se nový věci a samozřejmě pokud vedle mě sedí šéf, který je sice o 10-15 let starší, ale tykáme si a máme spolu společný i nějaký jiný téma než práci, tak je to úplně super. Pak často i při tom volným čase přijdeme na něco, co v tý práci zlepšit, když se bavíme. Je to pak super atmosféra, když s takovýma lidma okolo sebe může pracovat.“</p> <p>„Člověk se cejtí jako v bandě, jako mezi kamarádama, který mu dokážou říct jo, tohle udělal dobře, tohle ti moc nešlo, ale nejsou to ti ostrý hoši, kteří tě kvůli tomu budou nějak extra zadupávat do země. Jako říct si tohle byla chyby, podělali jsme to, budeme mít teď o tolik a tolik míň peněz, musí se to nějak zaplatit, ale svět se nebojí a jede se dál. Samozřejmě rizika tam vždycky jsou, a pokud na nich zaměstnanci participujou, tak je to jen dobře - motivace - ale zase to není nesmyslně krutý, nesmyslně tě neždímaj ze svý podstaty. Vztahy mezi lidma jsou pak otevřený, přátelský, férový, prostě že každěj ví, na čem je. Určitě to ovlivňuje spokojenost lidí, když člověk přijde z takový práce domů s úsměvem na tváři, dobře naladěnej, protože si nejenom dobře pokecal s kamarádama, ale zároveň s něma mohl udělat kus práce, kterej k něčemu byl a nemusí si potom na manželce doma vylejvat nějaký vzteky, který si přinese z nějaký práce.“</p>

POZITIVA	<p>„Různorodost, pořád nový výzvy v práci. Je tam jiná energie na úrovni mezilidských vztahů, lidi musí víc přemýšlet a jsou tam jako nové věci. Není to o tom, že 100x přemýšlíš nad jednou věcí, pokaždé jinak.“</p> <p>„Dávaj ti něco nového, na čem můžeš pracovat, o čem můžeš přemýšlet. Nejsi pořád na tom samým, ale přitom nemusíš žít ve stresu a ve strachu, že když uděláš chybu, tak jdeš z kola ven.“</p> <p>„My jsme se uměli hodně pochválit, opravdu tam jako lidi dělali do roztrhání těla, třeba v marketingu, tam ti lidi spali na karimatkách, protože chystali kampaň a usmívali se u toho, protože je prostě bavilo být spolu, to jsem úplně viděla, jak je to baví tvořit. Myslím, že to bylo i hodně lidský.“</p> <p>„Ta kultura tam byla fantastická, týmová, jakmile tam byl někdo, kdo by nespolečně pracoval, tak se to okamžitě vidělo a byl vyčleněn. Třeba ne vyhozen, ale byl převeden na samostatnou práci.“</p> <p>„Je tam týmová spolupráce, protože jsme na sobě závislí. Všechno to prima jede, musí tam být výsledky, ale zároveň je tam parta lidí na ty experimenty.“</p> <p>„Tam začal být prostor pro seberealizaci. Tam byly ty úzký vztahy, kdy jsem dostala důvěru, možnost uplatnit ty znalosti a experimentovat, zavádět novinky.“</p> <p>„Oceňuji flexibilitu... když někdo pracuje, tak je to oceněný - nejen prachama, ale i výhodama určitejma, ústupkama, tolerancí. Je tady možnost, že když má člověk nápad, tak ho může vždycky uplatnit, dostane prostor. Myslím, že je super, že si člověk může vyzkoušet věci, když si to odargumentuje a má to smysl... tak může vyzkoušet, co chci a mám v tom maximální podporu.“</p> <p>„Je to zdroj motivace, že se může uplatnit, vyzkoušet si něco, naučit se. I když tam není finanční motivace, tak je tam jiná motivace. Nevýhody nevnímám. Kdybychom v takový kultuře fungovali v jakýkoliv jiný firmě, která není v tomhle našem příšerném kontextu, tak bych vůbec neměla motivaci odejít, to je to, co mě tady drží.“</p> <p>„Začaly se dít změny v týmu, kdy ta skupina individualistů se začala měnit v tým. Začala jsem pořádat outdoory a nastavila se spolupráce, která do té doby nefungovala. Lidi si začali pomáhat a sdílet materiály a začali společně pracovat na projektech, místo aby si hrál každý na svém písčátku a škodolibě sledoval, jak se ten druhý potí a trápí.“</p> <p>„Mně se líbí kultura přátelské experimentů, kde člověk je motivovanější, podporovanější k tomu, aby se rozvíjel, aby přicházel s něčím novým. Co je pro firmu lepší zdroj, než lidi s dobřejma nápadama. To by se mělo podporovat.“</p> <p>„Skvělejší, osvobozující pocit. V porovnání s předchozím to vypadalo, že tam jsem ani nepracoval. Tady jsem byl ždímaný jako citrón.“</p> <p>„Rychlost rozhodování byla úžasná. Mnohem větší drive tam byl.“</p> <p>„To lidi rozvíjí a cejtěj, že mohou mít vlastní invenci a přínos, takže to je taky určitě pozitivní.“</p> <p>„Ten šéf firmy byl strašněj střelec a ta kultura ti to umožňuje. Když to zjednoduším... dělej si, co chceš, ale až bude průšvih, je to tvůj průšvih a odneseš si to se vším všudy, ale fakt jsme si mohli hrát s tou prací.“</p> <p>„Seděli mi, byli výborní. Byli to lidi - pojem lidskost. Kamarádský, nic neschovávali, předávali mi zkušenosti, všechno otevřený.“</p>
NEGATIVA	<p>Jednotlivé případy nenaznačovaly negativní vlivy této kultury, avšak často byl tento typ spojen s jinou kulturou a respondenti zdůrazňovali, že si jsou vědomi potřeby určité jistoty, dané např. předpisy a plošně nastavenými procesy. Jeden z respondentů uvedl, že zde je možná oproti jiným firmám náročnější adaptace, pokud zaměstnanec není svým týmem akceptován.</p> <p>„Na druhou stranu kdyby byly definovány nějaký postupy, standardy, myslím, že by ta práce odsýpala rychleji, byla by snazší komunikace tady a centrály v zahraničí a zabránilo by se někdy zbytečným střetům.“</p> <p>„Může se stát, že do tohoto kolektivu prostě někdo vůbec nepasuje, a když mu to tady dávají všichni najevo, tak to není dobrý ani pro něj ani pro firmu, ale to je možná v každé firmě.“</p>

Kultura jízdy na jistotu

Pozitivní i negativní výroky k tomuto typu firemní kultury byly poměrně vyvážené. Ve vyjádřeních bylo patrné, že osoby si na určitou „jistotu“ a „stabilitu“ zvykly a do určité míry jim vyhovuje a jsou za to rády. Zároveň však zaznívala přání mít v této firemní kultuře zahrnuty i prvky „kultury přátelských experimentů“ všude tam, kde je to jen možné.

Tabulka 5. Kultura jízdy na jistotu

Kultura jízdy na jistotu	
OBECNÝ POPIS	<p>Tato kultura byla spojována s kontrolou a snahou nevystavovat se rizikům neosvědčenými postupy.</p> <p><i>„Nejsou nějaký extra kontrolní mechanismy, ale na druhou stranu jsme pod nějakým drobnohledem z centrály, takže to jo.“</i></p> <p><i>"V lídech pořád je nechuť k neosvědčeným postupům, že se pořád prověřuje, pořád zkoumáme nějaký reporty, musíme hlásit. Myslím si, že když nastoupí někdo nový, tak chvíli trvá, než ho ta společnost přijme, ten nový prvek."</i></p> <p><i>"Jede na jistotu a je strašná konzerva."</i></p> <p><i>"Musí být hodně činností už daných a jede se podle nich, to je ta jistota, tý práce."</i></p> <p><i>„Jistota je všude a musí být všude, v každém útvaru, nejsme cirkus. Je to užitečný, ale někde by to nemuselo být.“</i></p> <p><i>"Firma s takovým jménem si ale nemůže dovolit nějaký skandály. Nelze postupovat mimo standardní postupy."</i></p>
POZITIVA	<p>Pozitivní vliv tohoto typu firemní kultury byl spatřován zejména v pečlivém dotahování věci do nejmenších detailů, v poklidné atmosféře bez časového stresu.</p> <p><i>„Naše košatý procesy - to je snaha o dokonalost. Vypilovávání těch nejmenších detailů a někdy zapomínáme na podstatu, proč se to celé dělá, schvaluje... Možná se snažíme ošetřit každou drobnost, než abychom si řekli, že my ošetříme 20% rizik, který způsobí 80% problémů. My se snažíme vypilovat poslední detaily, ale pilujeme věci, který reálně nastat nemůžou. I kdyby nastaly, tak zasáhnou jednoho klienta. Ale máme na to proces.“</i></p> <p><i>„Nebyl to šok ze začátku, ta atmosféra byla příjemná. Možná jsem čekal větší tlak na cíle. To tam vůbec nebylo. Nikdo se tady nenechal ničím honit, to v předchozím zaměstnání vždycky byla strašná hořka. Tam to bylo víc tažený na cíl. Tady nikdo jiný nečetl tlak kromě mě. Atmosféra tady mi byla sympatická, hlavně jak jsem poznával ty lidi. Byla tu spousta inteligentních lidí. Navíc to vypadalo, že všichni mají úctu k mé zkušenosti. Atmosféra byla uvolněnější a pomalejší, není tu takovej tlak na cíle, lidi kolem mě jsou vysoce inteligentní.“</i></p> <p><i>"V týhle nové firmě jsem se v uvozovkách zkazila, protože jsem pochopila, že existuje nějaká pracovní doba. Dokonce můj šéf jednou řekl v pátek odpoledne, pojd' se na něco podívat a my jsme šli k oknu a viděli ty davy úředníků, už stály dlouho před těma pomyslejma píchačkama a čekaly, že v pátek odejdou dřív."</i></p>

NEGATIVA	<p>Jednotlivé případy naznačují negativní vliv této kultury zejména v menší ochotě věnovat se činnostem nad rámec stanovených úkolů, měnit zaběhlé postupy a styl práce či v zaměřenosti dovnitř do firmy na složité a nepřehledné procesy, místo na zákazníka.</p>
	<p><i>„Schvalovací procesy, které mi přijdou občas horší než v tý státní správě, ale tam ty předpisy byly jasné, tady občas ani není jasný, kdo se ti musí k čemu vyjádřit, a myslím si, že u některých procesů nám to způsobuje až konkurenční nevýhodu.“</i></p>
	<p><i>„Myslím si, že je to přirozený vývoj. Jestli my něco neumíme tak se zbavovat, ale umíme výborně něco košatit. Neumíme říct, co už ne. Co už nepotřebujeme a můžeme to odříznout. Myslím, že to samý máme v procesech. Víme, jak fantasticky by bylo, kdyby se k tomu vyjádřil ještě ten a schválil to tehle. Obrovskou hodnotu má ještě tehle útvar a neumíme říct, že se to někoho po týchle organizační změně už netýká. My jenom přidáváme, neumíme zpátky ubírat. Je to historickým vývojem.“</i></p>
	<p><i>„Tady byla taková atmosféra, že se pracuje jen do výše platu, tzn. vůbec. Nedělali práci proto, aby měla ta práce smysl, ale aby měli nejsnáze vydělaný peníze. Byla to jen taková zábava v pracovní době. Tohle byla kultura jistoty, že to nikdo nezjistí nebo až se to zjistí, tak se to nějak zakecá.“</i></p>
	<p><i>„Dostala jsem soda z týmu - to byla až šikana, protože měním nastavenou laťku, takže to byl protitlak, aby to zůstalo, jak to bylo.“</i></p>
	<p><i>"Konzervativnost, aby se šlo novými postupama, tady je. Má to nevýhody v tom, že ta setrvačnost je velká a neúspěch se neprojeví hned, není tam extrémní ohrožení, není tam velká potřeba flexibility, proto jsou ti lidé uvnitř ustrnulý. V okamžiku, kdy by měli dělat nějakou výraznou změnu, tak podle mě na to nebudou připravený. Budou mít pocit, že když to takhle dělali 10 let, tak proč by to teď měli měnit."</i></p> <p><i>„Já bych asi chtěla změnit, aby rozhodnutí byla rychlejší, ať už ano či ne. Aby bylo jasno. Pak bych chtěla změnit, abychom víc mysleli na to, pro koho to děláme, což je ten klient venku, ten externí klient, abychom si vždycky říkali, jak je to užitečný pro klienta.“</i></p>

Kultura mašliček

Jedná se jednoznačně o nejhůře hodnocený typ firemní kultury, se kterým měli účastníci naší studie bohaté zkušenosti. Hned několik osob v ní v současnosti stále pracuje. Samy však uváděly, že to pro ně byla původně jen „dočasná záležitost“, která se nečekaně „protáhla“. Osoby uváděly, že je tato kultura v průběhu času do jisté míry „z pohodlně“, což posiluje jejich stabilitu a určitou „pohodlnost“ hledat si nové zaměstnání.

Tabulka 6. Kultura mašliček

Kultura mašliček	
OBEČNÝ POPIS	<p>Tato kultura byla často spojována s velkou byrokracií a mnoha administrativními činnostmi či s pomalým rozvojem kariéry.</p> <p>„Všechny podpisové knihy jsou krásně organizované.“</p> <p>„Tím, že to funguje víc formálně, na všechno máš stanovený procesy, předepsané formuláře, který putují třeba kolečkama, máš daný, kdo se musí k čemu vyjádřit. Těch papírů okolo je strašně moc, všechno se připomínkuje. Ale je to tím, že dopad je úplně jiný. Když se něco vytváří, vytváří se dalekosáhlá pravidla.“</p> <p>„Mašličky = výkaznictví, občas čárku pro čárku.“</p> <p>„Když jsem tam byla poprvé na pohovoru a potkávala důchodce v kostkovaných bačkorách s ešusama pro polívku, to pro mě byl smrtící zážitek, to nikdy.“</p> <p>„Tady žádný kariérní milníky nejsou. Rozumím tvoji otázce, ale tady fakt žádný velký milníky nejsou a to jsem tu už 5 let.“</p> <p>„Jedou ve starých procesech a nic nemění, hlavně aby to měli dobře zaevidovaný.“</p> <p>„Top management chtěl ty lidi pod sebou trochu popohnat, ale neuměli to a nechtěli je vyhazovat, byl to takovej sociální podnik. Furt si potkávala lidi někde na chodbě, jak si povídají. Půlku pracovní doby prokecali a jednu čtvrtinu z toho si pili kafičko a četli noviny.“</p>
POZITIVA	<p>Pozitivní vliv tohoto typu firemní kultury byl spatřován zejména v malém časovém tlaku, který umožňuje dostatek klidu a soustředění na práci. Jsou precizně popsány postupy, objevuje se nízká fluktuace, díky čemuž může dobře fungovat předávání zkušeností z minulosti.</p> <p>„Na všechno bylo dost času dotáhnout ty věci a vyladit si je. Pohrát si s nimi. To byl pro mě největší dar.“</p> <p>„Měli jsme dost času a od toho je ten výzkumák, že se musí něco udělat, ale musí to bejt profi.“</p> <p>Já musím říct, že u mašliček není moc velká fluktuace, čas od času někomu přeskočí a už to nemůže vydržet a změní lokál, ale většina lidí je spokojenejch a začne jim to časem vyhovovat, čehož se u sebe děším.</p> <p>„Já jsem tenkrát nedocenila kontinuitu. My jsme jako noví netušili, jak to funguje, jaký jsou postupy. Všechno jsme se museli učit znovu, jak tam nezůstalo moc lidí, kteří věděli, jak to chodí. Spoustu věcí jsme vymýšleli a pak zjistili, že už to vymysleli před 20 let.“</p> <p>„Měli strašně dobře popsány ty postupy, takže ty přesně víš, co máš přesně udělat. Proces je výbornej, a pokud neztratíš ty lidi, který ho znaj, tak to docela dobře ohlídáš, že tam máš všechno, co potřebuješ. Tam nejsou výjimky z procesu - v businessových firmách zjistíš zkratku a prostě jdeš a máš pocit, že super a za polovinu času. Tam tu výjimku prostě neuděláš. Myslím si, že vzhledem k šíleným dopadům rozhodnutí, je to dobře, že je to takhle organizovaný. Ta kombinace je velký nasazení a velký znalosti lidí při zachování kontinuity a důslednosti v procesech - si myslím, že funguje velmi dobře.“</p> <p>„Myslím, že tam strašně dobře funguje takovýto historický předávání zkušeností, pokud tam nepřijde někdo jako my, který to tam rozstřílili. Ty lidi mají svým způsobem na všechno čas. Jim nevadí, že někoho zaučujou, zaškolujou, vysvětlujou, oni nejsou pod žádným brutálním tlakem. Za druhý si myslím, že ve svý podstatě je to dobře, že nejsou pod takovým tlakem, protože si to můžou dobře proměřet věci. Chtěli jsme všechno rychle pustit ven, ale oni byli zvyklý všechno dlouze rozmýšlet, diskutovat, všichni si to opřipomínkovali. Myslím si, že to má taky přidanou hodnotu.“</p>

NEGATIVA	<p>Jednotlivé případy naznačují negativní vliv této kultury zejména v ochotě pracovat nad rámec svých povinností, zaměstnanci se nesnaží dělat víc, ani rychleji. Byla popsána celková nižší angažovanost i ochota ke spolupráci a sdílení informací. Tato kultura bývá demotivující pro osoby, které se chtějí rozvíjet a chtějí být oceňovány za nadstandardní výkony. Noví zaměstnanci buď odcházejí, nebo zabřednou do stejného typu chování. Stejně jako u firemní kultury jízdy na jistotu byla udávána nižší fluktuace.</p>
	<p>„Reagují způsobem, že šéf nařídil. Je z toho cítit, že já nesouhlasím. To je typický pro ty mašličky.“</p>
	<p>„No musíš udělat prodejní akci, bez toho nemůžeš fungovat, ale udělat něco navíc, co je nad rámec, nějaké průzkumy, navrhnout nějaký inovativní řešení, který není v rámci toho, co se musí... Máme plán, ten ty naplníš, ale nepřemýšlíš, co dalšího by bylo pro firmu užitečné, třeba otevřít někde novou pobočku.“</p>
	<p>„Pochvaly za práci tady moc nefrčí. Možná tady je strašně nízká fluktuace, lidi jsou tady strašně dlouho, moc se tady neodchází, jsou tady všichni zaběhlí, jsou tady takový ty pradávny vazby mezi lidma navzájem a hrozně mi tady vobčas chybí ten lidskej respekt. Někdy si říkám, proboha, proč se ty lidi tady nerespektují. Mají i negativní vazby a nesou si dál takový ty pŕtky mezi sebou a tím pádem se snaží spolu bojovat a to pak moc nikam nevede.“</p>
	<p>„Nevím, jestli za to může úplně firma, nebo ti lidé, kteří jsou tady tak dlouho a jsou rigidní a zkostnatělý. Nemůže za to firma, že by to nějakým způsobem podporovala, ale na druhou stranu s tím nijak nebojuje. U nás se nehraje na nějaký teambuildingy, školení interních vztahů, komunikace atd. Tohle by byl velký prostor na tom zapracovat.“</p>
	<p>„Sdělení typu - to nemá cenu, to nejde. Lidi už ani nezkoušej vzájemně komunikovat. Kolegové jsou samozřejmě profesionálové a není potřeba, abychom byli nejlepší kamarádi, ale na druhou stranu, pokud by ty vztahy byly přátelštější a navzájem se lidi respektovali, tak by i ta spolupráce šla mnohem snáze a všechno by se vyřešilo líp a po dobrým a ne nějakýma agresivníma mejlama, který jdou na všechny naše kolegy, to mi nepřipadá jako dobrý způsob řešení.“</p>
	<p>„Nevím, co by člověk musel udělat, aby se ho nějak zbavili. Přeháním, pár lidí bylo nějak odejito, ale vesměs pokud člověk se nějakým způsobem nevymyká a odvádí svoji práci, tak se nemusí ničeho bát. Je to taky jakoby hrozně demotivující, že tady s tím vědomím, proč by se měl člověk nějak extrémně snažit, stejně tu nedostane přidáno, na to se u nás nehraje, potrestanej taky nebude, takže co jako...? Pro mě jsou mašličky prostě ono. I když dělá člověk něco navíc, nic za to nedostane pozitivního, ale i když něco pokazí nebo udělá nějaký průser... Je to asi fajn, proč by měl člověk dostávat přes prsty, ale pokud někdo dlouhodobě dělá nějaký boty, tak se taky nic extra neděje. Takže je to takový, to prostředí, fakt demotivující.“</p>
	<p>„Samozřejmě zůstávaly útvary i v tom tradičním pojetí a s těma jsme docela bojovali. Ony nám to vracely, že využívaly maximálních možných procesních prostředků, který byly. Tam kde my jsme věděli, že máme až 14 dní, jsme to udělali za 1 den a oni za těch 14. Nechávaly nás v tom tak hezky vydušit.“</p>
	<p>„Kdyby každý měl informace, tak by mu to šlo líp, ale proč bych mu je dával? ☹“</p>
	<p>„Hned na začátku mě překvapilo, že si tady každé držel ty svoje informace, co a jak udělat, to mě dost nemile překvapilo. Dva měsíce jsem tady chodil na zaškolení ve volným čase a nic moc jsem se nedozvěděl. Nechápal jsem to, protože to není efektivní ani pro mě, ani pro tu firmu. To co jsem se naučil sám za ty 2 měsíce, to si se mnou mohl někdo sednout na 2 hodiny a měli bychom to zfouknutý.“</p>

NEGATIVA	<p>„Trochu to souvisí i s tím, aspoň já to tak vnímám, že většinu tý práce tady by mohly dělat cvičený opice. Na to nepotřebuješ extra vzdělání, extra IQ, ani extra nic, prostě si myslím, že se ty lidi tady boje, že jsou hodně nahraditelní, a když aspoň vědí něco, co si někdo jiný bude složitě zjišťovat, tak si to aspoň chráněj.“</p> <p>„Pak jsou tam lidi mladý, kteří když nastoupí, tak se z nich stanou mašličky. Ta atmosféra je standard, kterým se přizpůsobí. Pak jsou tam lidi, kteří maj zkušenosti z jiných obchodních firem a ví, že takhle to funguje všude a že to není žádný sprostý znásilňování. Že takhle prostě funguje kapitalismus.“</p> <p>„Ubíjí to v člověku ten talent. Zůstávají tady takový ty zkostnatělý struktury, který nic moc nepokazej, ale ani nic moc neudělaj a takový ty potenciály se nerozvíjej a nikam se neposunou, nejsou ničím dál motivovaní a v lepším případě odcházej a v horším případě upadnou do toho stejného stereotypu.“</p> <p>„Je to takový furt rozvláčný a dost únavný někdy a člověk z toho nemá úplně dobrej pocit, z tý práce, protože to neodsejpá, prostě velká prodleva zpětné vazby, tady většinou není vůbec žádná.“</p> <p>„Překvapilo mě, že na všechno je spousta času. Nebylo to příjemný. Udělal jsem za den 5 úkolů, což ostatní dělali za týden. Chodil jsem furt za šéfem, že už to mám hotový a on mi něco dal a potom už jen říkal, seznamuj se tady prostě s věcmi. Časem jsem si na to zvyknul, prostě tě to strhne ten kolektiv. Říkáš si, proč se snažit, když ostatní se taky nesnažej a když se snažíš, tak postupem času to začne otupovat a když něco nestíháš, tak si říkáš, no tak co, jim to taky všechno trvá, tak proč se stresovat a pak už se to takhle s tebou táhne čím dál tím víc. Je to blbý, když je člověk motivovanej, natěšenej do práce, tak mu to tu motivaci zničí, tam ani motivace nebyla.“</p> <p>„To že tady není ohrožení, není dvakrát motivující, ale zase to sývm způsobem vyhovuje, protože to dává tu jistotu práce. Člověk má takovej ten svůj klid taky, může si dát kafičko a mít pocit dobře udělaný práce. Člověk se tady může cítit spokojenej, ale racionálně si říkám, že v tý mašličkovy firmě bejt celej život, není moc dobrý, že to tady člověka tak jako zakrní a nikam ho to neposune. Na chvíli, když někdo dělá pár let s ostrýma hochama a pak si odskočí do mašliček odpočinout, tak to může bejt dobrej relax, ale celoživotně to tady teda nevidím jako dobrej nápad. Zakrněl bych tady, nenutí mě to získávat nový informace a dál se vzdělávat, zlepšovat se v tom, co dělám, rozšiřovat si ty obzory. Není to moc motivační a člověk by jako i měl bejt spokojenej, ale vlastně nemá proč, protože najednou zjišťuje, že to co uměl už zapomněl, protože to nepotřeboval a nevyužil, takže tak no... ☹“</p> <p>„To byly doby, kdy se třeba na pracovišti pilo, to byly ty pozůstatky socialismus. Tam každej měl svoji kancelář. Byl tam taky domeček, kde mohl člověk pořádat mejdan v pracovní době a nikdo o tom nevěděl.“</p> <p>„Lidi makaj, jde to do jednoho banku, nikdo vlastně nevidí, jaký je náklad tý pobočky a její zisk. Hlavně když je zisk, tak to jde do kapsy někomu jinýmu než tý konkrétní pobočky, která by tím pádem, kdyby měla samostatný účet a něco vydělávala a část toho ji zůstávalo, tak by mohla odměňovat ty pracovníky a motivovat je. Tímhle způsobem, když to jde na jeden účet od všech, tak to schramstne ta byrokracie, která je obrovská a vlastně ty pobočky nemaj prachy na to, aby motivovaly. Všeobecně funguje jen negativní motivace - hrozby, výhrůžky, vytýkácí dopisy, pohovory s nadřizenejma... nic jinýho není.“</p> <p>„Tady byla legislativa obrovská, spousta věcí nešla nebo nešla hned.“</p>
----------	--

10.1.2 Vliv firemní kultury podle 4 kategorií vlivů

V této kapitole se postupně budeme věnovat výsledkům strukturovaným podle následujících 4 kategorií, se kterými jsme již pracovali v kapitole 7:

- 1) Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Co zaměstnanec ctí, co determinuje jeho chování a co na druhou stranu očekává a požaduje firma a její vedení.

- 2) Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Jak a podle čeho se v rámci firmy chovají některé skupiny (subkultury) a co je očekávané a preferované chování ze strany firmy a jejího vedení.

- 3) Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná

Jak se věci ve firmě skutečně dějí a jaká je oficiální proklamace

- 4) Firemní kultury vžitá vs. strategicky žádoucí

Jak se věci ve firmě skutečně dějí a do jaké míry to odpovídá cílům a strategii firmy

1) Hodnoty, normy a jednání jedince vs. hodnoty, normy a jednání firmy

Z odpovědí, které jsme zaznamenali, můžeme začít usuzovat, že osoby dokážou poměrně rychle zaregistrovat, do jaké míry ony samy či kolegové zapadají do dané firemní kultury. Uváděly, že si všimly rozdílných hodnot, přístupů k práci, rozdílů ve stylu i tématech komunikace, obtížné slučitelnosti mezi nadřazeným a podřízeným. Co se týče reakcí na tyto popsané nesoulady, byl uváděn pocit odporu, nutnost přijmout nějakou „rolí“, pocit, že člověk již není ve firmě rád, že již jen přežívá, či rozhodnutí firmu opustit. Naopak pokud dojde k souladu a člověk se cítí, že může být ve firmě „sám sebou“, být na ni hrdý, je popisován pocit radosti i motivace.

V této kapitole chceme ilustrovat na třech ucelených příkladech, na jaké úrovni může probíhat identifikace jedince s firmou a jaké to mívá další konsekvence. V příloze navíc uvádíme výčet ostatní výroků týkajících se této oblasti, které dále dokládají výstupy, které jsme popsali v předchozím odstavci.

Identifikace s produkty firmy

„Myslím, že my nejsme ztotožnění s firmou a její pobočkou tady v Čechách, ale s našimi produkty, který na celosvětové úrovni produkuje. Každý je tady miluje, je na ně pyšnej.

Když mi je někdo haní, třeba kamarád, cejtím se naježená, co si to dovoluje. Kdyby hanil zaměstnavatele, že je takovej a makovej, tak je nám to fakt jedno, ale na produkty my jsme pyšní. Tohle tady vnímá spousta lidí, jsou to nadšenci a žijou pro to. Jsou pro ně nedotknutelný. Si naše produkty vyzkoušej a pochopíš. Zaměstnanecký akce s nima spojený, to je motivace jako blázen. To je motivující, to pak člověk poslouchá v kantýně, jak to bylo super. Je to ale tak co 1-1,5 roku. To je hybná síla, že ty produkty každě zbožňuje. Už jenom to, že jsou tady vystavený po budově, každě se rozplývá. My jsme nejmíc ovlivněni vlastním produktem.“

Setkání s novou kulturou a návrat zpátky

„Tehdy jsem tam přišel do firmy, která měla 50letou historii a těžila z naprosto prodělečné smlouvy, která pro ně byla úžasná. Lidi proto nebyli zvyklí být proaktivní, protože jim všechno spadlo do klína. Nevnímal jsem ani tady aktivitu lidí, to bych kecal, ale jejich i způsob komunikace ve volném čase i profesní, byl na jiným stupni vyzrálosti než tam. Bylo to dáno vzděláním. Myslím, že tady lidi zvláště manažeři patřili k vyšší střední třídě, zatímco tam to bylo úplně jiný. Tady lidi měli rozhled, vzdělání, dívali se mnohem víc dopředu, zatímco tam někteří hodně žili ze dne na den. S nemanazerama jsem se setkával strašně málo a jinak jsem vídal jen ty hříšníky a to byli hospodští. Když jsem dostal nabídku se sem vrátit, neváhal jsem.“

Nová kolegyně, která se neadaptovala na stávající kulturu

„U nás to byl příklad paní, která neuchopila ten příklad fungování firmy. My jsme třeba přišli a řekli, že něco potřebujeme schválit do zejtrka a ona na to, přijď, až budu mít okýnko. To už během prvního kontaktu zjistíš, že ten člověk je jinej a ta situace se už jenom zhoršuje. Nevydejchala naši plochou strukturu, nevydejchala to, že za ní může přijít kdokoliv s čímkoliv a místo, aby bariéry bořila, tak je spíš budovala silnější a silnější, aby ty lidi tam přestali chodit, ale to nefungovalo. Tam byla hodně přidaná hodnota toho ředitele. To bylo zvláštní, on byl středoškolák, ale měl neskutečný instinkt. On říkal, tohle jí tu zabije a zabije to tu nás všechny. Ten tlak na to, aby něco udělala, už pak musel jít ze strany ředitele, což ona vnímala velmi dobře. My jsme museli za ním, on šel za ní, ona to udělala, ona to dala jemu, on nám to zase předal, tak to bylo komplikovanější. Chtěla pozici se statusem a nakonec ji jinde dostala. Odešla a tam se mohla věnovat teorii s dostatečným časovým rámcem.“

2) Hodnoty, normy a jednání skupiny vs. hodnoty, normy a jednání firmy

S tématem subkultur, které vznikají v případě, že se určitá část firmy ztotožňuje s jinými hodnotami a chová se podle jiných norem než většina, jsme se v rámci provedených rozhovorů setkali mnohokrát. Jak jsme již uvedli v teoretické části této práce, s jejich vznikem se obvykle setkáváme u větších firem a naše zkušenost z terénu byla stejná. Pouze jednou jsme se setkali s pozitivním hodnocením jejich existence ve firmě, které nyní uvádíme.

*„Může vzniknout **chaos, určitá míra anarchie** v útvaru od útvaru, **každý si naplňuje deklaraci a proklamaci hodnot jinak, svejma vlastnímá účelama**. Má to však i výhodu v tom, že ta firma unese víc silnejch lidí, kteří kdyby se museli přizpůsobit, **tak by odešli**.“*

Na druhou stranu však v rozhovorech zaznívalo, že se osobám líbí určitá „pestrost“ firmy, která z existence subkultur vyplývá. Nicméně s výjimkou uvedeného případu byl zmiňován pouze jejich negativní vliv na daného jedince, jeho kolegy či celou firmu. Subkultury ve firmách podle respondentů ovlivňují jejich spokojenost, motivaci a přístup k práci. Několikrát byla zmíněna také snaha vyhnout se nebo minimalizovat spolupráci s útvarem, kde panuje významně jiná kultura než na kterou je člověk zvyklý. Dalším zmíněným efektem je snaha se příliš neangažovat, zaujetí pozice oběti, rezignace, ale také ke vzájemné naschvály až sabotáže. Osoby se při spolupráci cítily otráveny, objevuje se nechuť dále investovat svou energii, spolupráce bývá pomalejší. Uvědomují si také, že musí vyvinout větší pracovní úsilí, aby splnily úkol, na kterém musí participovat se členy určité subkultury. Musí se často přetvařovat, což má za následek stres a psychosomatické obtíže. Několikrát zaznělo, že tento stav není možné dlouhodobě vydržet, protože neustálé přizpůsobování se lidem výrazně jiného typu, členení vzájemným konfliktům, člověka postupně ničí. Uvádíme čtyři ukázky podrobnějšího popisu vlivu subkultury na zaměstnance a v příloze pak další výroky k této oblasti.

Negativní reakce na subkulturu mašliček

*„Vzhledem k tomu, že my tu nejsme sami pro sebe, ale pro ten provoz, tak já z přátelskejš experimentů **dokážu fungovat s ostrýma hochama** - tak to je, cíle musí bejt... ale s mašličkama **mám osobní problém** - s tou jejich pozicí oběti. **Moje reakce na ně jsou různý, ale většinou nechut' do toho investovat energii, do těch lidí**. Kdybych já sama*

patřila do útvaru mašliček, **nadávala bych taky a to bylo to jediný, co bych dělala.** Tím, jak se ale chovají k lidem - ke klientům - **vybijím si na nich svůj vztek,** tak zákonitě jim nefunguje obchodování, protože ten **klient nemá zájem se s nima bavit.** Je v tom taková pasivní agresivita až sabotáž vůči firmě. “

Implementace centrálních nástrojů do subkultur

„Když jsem byl manažer, **tak jsem se musel hodně přetvařovat,** no jéééžiš, abych si šáhl na nějaký úspěch. Jako dodavatel jsem musel být přijmut interním klientem. Bylo to blbý, **ale ani jsem si to neuvědomoval, bojoval jsem, myslel jsem si, že je to moje slabina.** Teď když v týhle roli nejsem a nemusím hospodařit s nástrojem, **ktorej se musí přizpůsobovat - buďto ho chceš nebo nech bejt - tak to je úžasný postavení.** Dříve celoplošný procesy a nástroje museli fungovat, aby to bylo pro všechny, centrální nástroje. Vrcholem **klientský orientace** bylo adoptovat centrální nástroj. **Pro mě se to dlouho nedalo vydržet.** Způsobovalo mi to **stres, bolesti žaludku.** Lidé kolem mě to poznali na tom, co jsem popisoval. **Já jsem rezignoval, nedával jsem tam tu přidanou hodnotu, já jsem to vlastně udělal jen jako.** Byl jsem takový míček, který se pinká od stěny ke stěně a odrazí se jen, aby zase chvíli mohl bejt v tom svém prostoru, kde není zmáčknutej stěnou nebo raketou a co nejdýl se udrží v tom prostoru. **Strašnej stres to byl,** když jsem se přibližoval k tý raketě nebo k tý stěně. A to si uvědomuju, že **mi nikdo nechtěl ubližovat.** Všichni ti lidi to brali jako relevantní požadavek, to nebyli sviňáci. Ostatní to brali jako relevantní požadavek svý kultury a svý divize. Oni chápali, že **já potřebuju jednotný centrální nástroj,** to neznamenal, že jim to vyhovuje. Když to udělali, dali svůj palec, **já jsem měl o to větší klid.** Co oni, **to mi bylo jedno,** když jsem byl **hodně unavenej.** Respektive pokud vyjádřili pochopení a že jako jo... a ne že oni prohráli, tak pak jsem byl rád, ale nevím, jakou daň tomu ano platili, **ani bych se na to nechtěl ptát.** Daň možná zaplatili a pak se jelo dál. Já jsem jim to pak vrátil třeba shovívavostí v jiným produktu. To jsou drobný fajn věci, který tě nezabijou a oni maj pocit, že si jim šel strašně na ruku. Takový standardní obchodní vztah.

Interní klient z jiné kultury

„Přichází do styku s celou řadou interních klientů, jejichž kulturu tak úplně nemůžeme ovlivnit. Ten člověk má na starosti velmi obtížný prostředí, který nemůže změnit. Je to prostředí, který vyžaduje jiný schopnosti než ten člověk má a já nevím, jestli vůbec existují lidi, který by ty schopnosti měli. Velmi specifická subkultura a my nemáme v útvaru nikoho, **kdo by byl schopen žít s tou specifickou subkulturou.** Na tomhle člověku je

cenný to, že on ví, že ho ta subkultura ničí, ale hrozně se i přesto snaží tu být rád, ale jestli ještě je, to nevím. Dlouhodobě to nejde vydržet.“

Preference určitého typu spolupracovníků

*„Je to **demotivující**, pro mě je fajn, že nepracuju v žádném oddělení a jsem samostatný člověk v rámci své práce. **Takže já si „vybírám“** s kým spolupracuju, takže dělám s různými týmy lidí, takže pro mě je to asi snazší. Když dělám s týmy, kde jsou vzájemné vztahy fajn, **spolupráce je rychlejší, pružnější**, všechno se líp vyřeší, než na bázi takovejch formálních e-mailů a formálních postupů. Takže si myslím, že s lidma, se kterými jsem na stejný vlně, ta spolupráce potom probíhá mnohem snáz, člověka to víc baví, je mnohem **kreativnější, má větší elán**, než když tady spolupracuju s nějakými méně oblíbenými kolegy, kde se člověk akorát snaží vyřešit úkol a jít od toho bez dalšího vlastního impulsu a toho, že dá do toho něco ze sebe. Zní to nadneseně, ale je to tak.“*

3) Firemní kultura reálná vs. oficiálně proklamovaná

S případným rozporem mezi tím, jaká je reálná žitá kultura a naopak ta, která se proklamuje, jsme se v rámci naší studie příliš často nesetkali. Respektive jednalo se nejčastěji o případy, kdy měla jinou reálnou kulturu nějaká část firmy, na což jsme již upozornili v části 2) v souvislosti se subkulturami. Účastníci studie popsali svou reakci na prázdné proklamace jako určitou rezignaci, zklamání, demotivaci, ztrátu nadšení a ochoty investovat větší úsilí do práce. Uvádíme zde zajímavou ukázkou toho, jak může nenaplněná proklamace narušovat vnímání férovosti. V příloze je možné se seznámit s dalšími konkrétními výroky respondentů k tématu proklamovaných a skutečně žitých hodnot.

V čem spočívá férovost

*„Aby byl **větší soulad mezi tím, co se hlásá a co se dělá**. Soulad slov a činů je pro mě asi naplněním té férovosti. Taky, že by se tady **trestalo**, abychom byli férovější a důslednější, aby se i **oceňovalo**. Aby se víc vyzdvihla pozitiva i negativa, co je v kontrastu s tím, co jsou deklarované hodnoty. Aby se nad některýma rozhodnutíma bavili ve stylu, že rozhodli jsme se tak proto, že ctíme tuhle a tuhle hodnotu... a protože ty jsi nebyl takový, tak to není dobrý a pokud v tom budeš pokračovat, **nebudeš hodnocený dobře**. Aby firma žila hodnotama, který si definuje, jinak to je k ničemu, demotivující.“*

4) Firemní kultury vžitá vs. strategicky žádoucí

Účastníkům studie jsme předložili jednu z typologií firemní kultury a požádali je, aby firmy, pro které pracovali, zkusili k určitému typu či typům přiřadit. Následně jsme se také ptali, zda tento typ kultury vnímají jako užitečný pro danou firmu a její strategii. I přes výhrady k některým konkrétním prvkům dané kultury, které jsou přehledně uvedeny v kapitole 10.1.1, osoby shodně uváděly, že danou kulturu vnímají do jisté míry jako užitečnou či pochopitelnou. Setkali jsme se pouze s dvěma případy naprostého nesouhlasu se současnou kulturou, které nyní uvádíme. V obou případech se jednalo o firemní kulturu mašliček.

*„Mašličky ne. Ne, rozhodně ne. To je bez diskuse. To je úplně mimo, tenhle způsob. **Ubijí to v člověku ten talent.** Zůstávají tady takový ty zkostnatělý struktury, který nic moc nepokáže, ale ani nic moc neudělá a takový ty potenciály se **nerozvíjej** a nikam se **neposunou**, nejsou **ničím dál motivovaní** a v lepším případě **odcházej** a v horším případě **upadnou do toho stejného stereotypu.**“*

*„Mašličky a strategický? ... **no jasně, že ne**, ale to záleží, co má vedení za úmysly. Myslím si, že by se to dalo dělat líp a dokonce s míň lidma. **Dalo by se to tady dělat líp, rychlejc a efektivnějc, kvalitnějc.**“*

10.1.3 Vliv firemní kultury podle síly vlivu

V rámci rozhovoru jsme respondentům pokládali otázku: **Co nejvíce ovlivňuje myšlení a chování většiny zaměstnanců?** Nabízíme zde výčet všech odpovědí. V osmi případech zazněli manažeři, zejména přímí nadřízení, ve čtyřech případech lidé v okolí, nejčastěji pracovní tým. Třetí nejčastěji zmiňovanou skupinou pak byli lidé pro daného člověka nějakým způsobem důležití, určité neformální autority. Uváděn byl však také vliv financí, pohodlnosti či osobnostního nastavení.

P1: *„**Vedoucí** těch jednotlivých poboček. V předchozím zaměstnání těžko říct, to byli individualisti, vytvářeli se neformální skupiny, takže možná nějaký **neformální autority.**“*

P2: „Mně připadá, že tady v tý naší kultuře asi **bonusy**, jestli budou nebo nebudou... lidi jsou tady strašně materiálně orientovaný, že kdyby se řeklo, že se přidá, tak by všichni stavěli slavobrány a že jsou orientovaný strašně na to... psychologicky... trochu přízemní. Kdyby dostali přidáno, tak by jim to na půl roku zavřelo papuli, a pak bychom se vrátili zpátky ☺. Tady každý remcá na plat. Tím, že tady zůstávaj, tak nic proti firmě nemaj. Kdyby měli něco proti platu i proti firmě, tak už tady nikdo nezůstal.“

P3: „Rozhodně **nadřizený**, maximálně ještě **tým**, pokud jsou hodně semknutý.“

P4: *Ten přístup nadřizenejch pracovníků k tobě.*

P5: „Tím, že je to velkej moloch, tak **přímí nadřízení** a částečně to, jak vnímaj ty čachry v tom nejvyšším vedení – ty kamarád-kšefty. Taky pak ta přirozená **lidská pohodlnost** v tom hraje roli. Daleko víc mě ovlivňuje, ale nejenom mě, **jak se tady zachází s určitejma lidma**. Někdo pracuje dobře a dlouho pro tu firmu, je s ní svázaný celým svým životem a oni ho jen tak nahraděj někým, kdo o tom vůbec nic neví, ale je to něčí kamarád, zachovaj se k němu takhle... nebo když slyšíš, že **se nedodržujou zákony**. No moje hrdost na to, že tady pracuju, pak poněkud klesá, ale jinak moji práci jako takovou to nijak neovlivní. Šéfové jsou vysoko a daleko a s naší prací to nemá nic společnýho.“

P6: „Jejich **osobnostní nastavení**.“

P7: „Lidi se tady chovaj, jak to chtěj oni, a pak bych řekl, že je úplně jiná kultura v různých útvarech. To se hodně liší. Někde věci dodržují a někde ne. **Je to na šéfovi** a na tom týmu, **jak si to ty lidi řeknou a jak držej kompaktně v linii**. Vždycky je to na tý hlavě.“

P8: *Já si myslím, že jsou to **manažeři** jako vedoucí. Já si myslím, že opravdu ten příměj nadřizenej nejvíc ovlivňuje tvoje myšlení, aspoň v mém případě to tak bylo, aspoň teda v práci. Opravdu diskuse s mým nadřizeným a to, že jsem vlastně trochu placená za to, že budu jeho myšlenky následovat. Mě to často klopí k tomu, že uvažuju stejným způsobem, nebo alespoň v některých částech. Moje přemejšlení pozitivně ovlivňujou i **kolegové**. Myslím si, že i některý psaný věci, ve smyslu, když vidím slovo generálního ředitele, tak o tom přemejšlím, nebo slovo **někoho zajímavýho**.*

P9: „Pro mě asi 3 zdroje. Někdo, kdo je nade mnou, asi **nadřizenej**, at' chci nebo nechci, v dobré nebo ve zlém, tak to člověka, víc než jsem si kdy připouštěla, ovlivňuje. Kromě první práce, jsem vždycky i nastoupila kvůli lidem. To je zajímavý, ale věděla jsem, že pro toho člověka chci pracovat. Neznamená to, že s nima člověka souhlasí, ale už jen to, že vnímáš, jak uvažují, jaký maj hodnoty a priority, tak mě to hodně ovlivňuje. Pak je to **tým**, se kterým dělám. Víím, že je to nepřetržitá zpětná vazba. Cokoliv uděláš, hned víš, jak to na ty lidi zapůsobí. At' chceš nebo ne, tak tě to zase tvaruje a ovlivňuje a říkáš si, jestli to není jinak, než já si myslím, takže to určitě na tebe působí. **Lidi, kterejch si z nějakých důvodů a asi to neumím ani pojmenovat za něco vážím**, nebo mi připadaj dobrý zajímavý, užitečný, to jsou lidi, kteří na mě maj docela vliv.

P10: „**Ovlivňujeme se tady navzájem**, jak se tady setkáváme, vidíme. Určitě jsou tu nějaký pokusy o firemní kulturu, o to, jak by to mělo bejt, ale myslím si, že na to není kladen až takovej důraz, takže se to rozplyzává. Možná by nám právě pomohlo něco jako nastavení firemní kultury, to by mohlo pomoci, hodně. Musej se pro to získat ty lidi - oblikání, styl jednání, pravidla nějaká. Jako jo něco se už udělalo, ale aby to nebylo na buzeranční úrovni. Je to správněj směr, ale stejně se to nedaří zavést, v praxi to nefunguje, lidi to nedodržují. Musí se to znova a znova oživovat, dělat tomu PR, jinak to nefunguje. Je třeba se zaměřit jen na konkrétní lidi a skupiny, kde vidíš, že to nefunguje, ty ostatní to pak totiž vnímaj jako buzeraci, protože pokud si já myslím, že tak jako člověk funguju a občas jen ujedu, protože třeba nestíhám nebo nějakým omylem, tak pokud se zjistí, že lidi nějak dlouhodobě dobře fungují, tak bych je minimálně na nějakou dobu nechal bejt, nekontroloval bych je. Snažil bych se pravidla vysvětlovat lidem lokálně, že je to důležitý, že to ovlivňuje to, jak je ten útvar vnímán a že je to vlastně pro ně. Určitě taky lidi hodně ovlivňují **šéfové**, ti hodně, vždycky ta hlava, dost často se ten tým chová tak, jak se chová ta hlava. Já si myslím, že ta hlava to hodně ovlivní a lidi se pak chovaj podle něj, nebo podle toho jak to nastaví, někdo to ovlivňuje jen svou osobností, někdo to prostě říká, jak to chce. Ty lidi se pak tomu přizpůsobí.“

V rámci rozhovoru jsme se také snažili zjistit, co má podle účastníků studie naopak vliv nejmenší. Tato otázka se ukázala jako komplikovaná a v některých případech na ni osoby nedokázaly odpovědět, či uváděly, že všechno má na lidi a jejich myšlení a chování nějaký vliv. Uvádíme zde tři odpovědi, které jsme získali a které se týkají interních předpisů a tiskovin.

„Naprosto **nejmenší vliv mají předpisy**. Něco co je formálně nařízeno, ale reálně se to nežije, nevyvádí, nekontroluje. Je to jak zbytečný dopravní značka, když jedeš po rovné silnici a je tam čtyřicítka a nic tam není, málokdo tam zpomalí a co je horší, ty lidi, podle mého si budou to povědomí, že ty dopravní značky jsou nesmyslné a až bude příště čtyřicítka, tak tam taky nezpomalí a von za ní může být přechod. Rozhodně tam může být negativní vliv. Předpisová soustava v této firmě je šílená. Myslím si, že princip české legislativy dokonce brání tomu, aby lidi chtěli ty zákony dodržovat. Vede to k absolutní neúčtě a vnímání smysluplnosti jakýchkoliv nařízení plošně. Přečtu-li si jeden nesmyslný zákon, začnu po nějaký době předpokládat, že i ty další jsou nesmyslné a navíc, když vím, že nikdo nebude kontrolovat rychlou jízdu. Lidé začnou jezdit rychle, a že se to může... A když se nekontroluje rychlá jízda, čert vem jízdu na červenou. Je to zevšeobecnování, když nefunguje jedno, nefunguje nic a zákony se nedodržují vůbec. Ve snaze všechno vypilovat, pojmenovat, bráníme tomu, aby lidé reálně chápali, proč se ty věci vůbec mají dodržovat. Je to princip našeho práva, myslím, že to anglosaský, který jde po principech a ne po výčtech, je daleko lepší. To může fungovat, protože lidé chápou proč. Lidé se nebudou učit nazpaměť telefonní seznam.“

„To je těžká otázka, na mě mají nízký vliv **nějaký normy nebo předpisy**, protože vlastně o nich vůbec nepřemýšlím, nerozvíjí to moje myšlení, spíš je tak jako vezmu a jedu.“

„Pokud by šlo o nějaký **firemní tiskoviny**, tak za mě teda vůbec ne, to nemá vliv.“

11.1.4 Vliv nadřízeného pracovníka

Data uvedená v předchozí kapitole ukázala výrazný vliv nadřízených pracovníků jako reprezentantů firemní kultury na ostatní zaměstnance. Protože jsme do našeho vzorku záměrně zařadili několik osob s manažerskými zkušenostmi, uvádíme nyní jejich pojetí své manažerské role z pohledu firemní kultury a jejich vlastní vnímání svého vlivu.

Uvádíme několik příkladů toho, jakým způsobem nadřízení podporují své týmy i jak formují svou vlastní útvárovou kulturu. Ukázky také ilustrují, jakou roli hraje to, že si nadřízený vybírá určité typy lidí, jakým způsobem své lidi ovlivňuje či jak musí reagovat na přetěžování svého týmu.

Podpora ze strany nadřízeného

„*Manažer může zabránit, aby jeho lidi byli donuceni někým jiným ve firmě k tomu, co nepovažuje za správné. Manažer má šanci proti rozhodnutím bojovat, lidi už tak nebojují. Když manažer nebojuje, lidi můžou to nařízení vobejít, ale to je taky nesprávně. Hledat cestu, jak to vošulit, to jsem taky nechtěla, aby je k něčemu takovému tahle nařízení donutila. Za to bych se cítila zodpovědná, že jsem je donutila k tomu, aby obcházeli pravidla. Nedonutila, ale přivedla jsem je k tomu. Chci, aby se v týmu realizovaly pravidla, který budou dobrý - podle mých hodnot, v souladu s mýma hodnotama. Pro mě jako manažera by to znamenalo, že jsem své lidi naučila něco, co není v pořádku. Když tě někdo nutí k něčemu, s čím se bytostně neztotožňuješ, já cejtím odpor, říkám si, v týhle společnosti já nebudu, když tady žalujeme, v tomhle já nemůžu žít.“*

„*No já se snažím uklízet mejm lidem ty cestičky, to znamená pomáhat jim v tom, protože vím, že to samý co se děje mně, se děje i jim. Využívám svých vztahů pro ně. Já mám blbej pocit z toho, že by to takhle nemělo bejt, že by neměla firma fungovat na kamarádíčkování, je to příjemný, ale já si myslím, že to není dobře.“*

„*Snažím se ty hady a mouchy z jiný subkultury odhánět, ale v okamžiku kdy ten člověk už nebude chtít být tady rád, tak už se s tím nedá nic dělat, ale zatím se s tím pere hrozně statečně. Už o tom dokáže mluvit. Už jsme se naučili, že když ho někdo do těch zad kousne, tak přijde říct, že tam má toho hada. Tam se to učíme řešit spolu. Učíme se, že se nemusí bát, si o to říct.“*

„*Snažím se, aby tu moji lidi byli rádi, protože já vím, jak je to hezký, když je tu člověk rád. Když tu nejsem rád, tak ty výsledky nemáš, jaký je můžeš mít. Když fakt dělám na věcech, který si užívám, tak ta korelace s výsledkem tam je. Vím, že když dělám na něčem, co ani nechápu proč mám dělat, nechápu smysl, nechápu formu, ten výsledek je jinej. Jestli jsou tu rádi, tipuju podle toho jak dlouho a jak často o čem mluví, jak rychle se zvednou ze židle, jak jde, jak stojí, jak mluví s přímým nadřízeným, kam se kouká. Já to nazvu asi energií.“*

Vlastní pojetí firemní kultury v týmu

„*V roli manažera máš větší šanci nedělat věci, kterejm nevěříš. Můžeš si je přizpůsobit ke svému obrazu. Můžeš si určovat provedení firemní kultury, můžeš najít jiný pro tebe*

přijatelný způsoby, jak ta očekávání naplníš. Když si jen objektem, tak prostě musíš a to tak, jak manažer řekne, že si naplnění těch hodnot a norem představuje.“

*„Každopádně si myslím, že manažer má možnost ovlivňovat hodně věcí, strašně závisí na osobnosti manažera... a že ten tým to vezme. Já jsem tam přinesla koučovací přístup, **dala jsem jim velkou svobodu, velkou důvěru, velkou víru** v to, že se dokážou dobře prezentovat svým klientům a dostanou zakázky a to se stalo. Ty lidi to dokázali a to bylo proto, že jsem jim nestála za zadkem, říkala jsem jim, já vám věřím, vy to dáte. Uvědomovala jsem si svůj vliv, ale vlastně jsem těm lidem **chtěla předávat vlastní kulturu, vlastní hodnoty**, aniž bych to v té době teda takhle nazývala. Je ale pravda, že mi záleželo na tom, abychom byli třeba dobří obchodníci a měli zakázky, ale mluvili jsme třeba o tom, že zvedat telefony je třeba profesionální, stačí přijít a říct, proč je to důležitý.“*

Výběr podřízených

*„Myslím si, že je to o tom, že jsi takový, **takhle nastavenej**, a **já jsem se snažil vždycky vybírat lidi tohoto typu**, kterým můžu říct, že hele já vidím, že strašně dřeš, ale nemusíš. Vždycky jsem takový lidi měl, **oni se takhle na mě balili**. Je to paradox. Oni se nezmění, furt budou hodně dřít, ale **mění se jejich vyladění**, málo spíme, jsme tu dlouho, děláme furt v nějakým presu, pořád se na nás něco hrne a dost často je to o tom, že **jsou flinkové ty lidi kolem a vykašlou se na to.**“*

Způsoby ovlivňování ze strany nadřízeného

*„Manažer může ovlivnit spoustu věcí i firemní kulturu té firmy a svého týmu, když je profi a vystupuje jako profesionál a **nepoužívá ty alibistický výrazy**. **Nepouští dolů, všechno co ví on, protože někdy jsou to nepříjemný věci** a tím, že sám uplatňuje nějaký hodnoty v tom chování. Já osobně mám velký smysl pro férovost a spravedlnost a **doufám, že něco z toho zůstalo i v těch mejch lidech**. I když jsem úplně nesouhlasila s některými věcmi, snažila jsem se vždycky **najít ten důvod, co to přinese a to jsem se jim snažila říct**. Ale je pravda, že někdy jsem řekla, hele děti, prostě to udělat musíme. Cejtla jsem se ale blbě, je to alibistický, ale myslím si, že by **nebylo autentický**, kdybych jim tam hrála, že jsem o tom přesvědčená, to ne. Jsou racionální a vědí, že holt některý věci udělat musíme, ne proto že chceme, ale proto že jsme za to placeni. **Nepřipouštěla jsem si některý věci k tělu.**“*

Přetěžování týmu

*„Můj tým je přetížený a vnímá to teď hodně blbě a něco s tím musíme udělat, protože máme teď spoustu věcí, do kterých jsme tlačeni, než ty, který bychom chtěli. Přetíženost se projevuje například tím, že to zabalíš všechno, že neplníš, že totálně... že si začnou ty lidi vybírat jenom ty třešničky, co jsou jim příjemný, aby právě už... **určitě klesá výkonnost**. Ty hodiny navíc nejedou tak rychle, ta práce neodsejpá tak rychle... Když jsou tu dýl, tak jsou pak pomalejší. Navíc kultura útvaru je hodně ad hocová, takže se furt chodí s požadavkama. Fajn je na tom to, že můžeš někomu pomoci a fajn není, že nemůžeš kontinuálně dělat to, co máš rozdělanýho. Určitě je potom **nervozita a kazej se vztahy, vznikají nedorozumění, začínaj se projevovat osobní zájmy**. Je ale zajímavý, že ty lidi mi nevysílaj signál, že by jim vadilo, že moc pracujou. Jim vadí, že nestíhají. Ne to, že dělaj tolik hodin, protože je to baví.“*

11.1.5 Zodpovězení výzkumné otázky 1

Při hledání odpovědi na otázku: „Jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance, na jejich myšlení, chování a prožívání?“, se můžeme opřít o tři různé úhly pohledu, které jsme zvolili.

Pokud se soustředíme na vliv firemní kultury na zaměstnance z hlediska jednotlivých typů kultur, u účastníků studie jednoznačně převládá negativní vnímání kultury mašliček a výrazně pozitivně je hodnocen typ kultury přátelských experimentů. U každé typologie však dochází k určitému zjednodušení, každá firma má svá specifika a prvky několika typů firemní kultury. V rámci tohoto rozřazení dat se nám ukazoval vliv firemní kultury zejména na oblast motivace, stability či fluktuace zaměstnanců. Naznačena je spojitost firemní kultury se zažíváním příjemných pocitů z kreativní a smysluplné práce, či z dosažených úspěchů. Firemní kultura může také navozovat příjemný pocit klidu a jistoty, elánu a chuti do práce. Negativní aspekty mohou vyústit naopak v pocit zpoždění a nepříjemné prožívání mezilidských vztahů na pracovišti. Na úrovni chování může podle našich dat docházet ke snížení kvality odváděné práce, ke zhoršení kvality spolupráce a komunikace s okolím.

Pokud zkoumáme vliv firemní kultury z pohledu čtyř kategorií vlivů, tak osoby v našem vzorku několikrát popsaly, že si poměrně rychle všimly, že ony samy či někdo z kolegů „nezapadá“ do firemní kultury, je zvyklý pracovat jiným způsobem, tempem či má jiný přístup k práci a ke svému okolí. Také je rychle patrné, že jsou ve firmě skupiny, které se chovají výrazně jinak. To může vést buď k odchodu z firmy, nebo postupné „adaptaci“ spojené však i s určitým odporem, hraním rolí, tím, že člověk není v práci rád, nechce investovat svou další energii, rezignuje, zažívá stres či komplikuje spolupráci. Na druhou stranu soulad je pak možným zdrojem radosti a motivace. Podobné projevy se objevovaly i v případech, kdy osoby registrovaly rozpor na úrovni skutečné a proklamované firemní kultury či když vnímaly, že současná kultura není strategicky žádoucí.

Poslední pohled, kterým jsme se zabývali, souvisel s tím, kdo konkrétně má ve firmě největší vliv na myšlení a chování zaměstnanců. V našem vzorku jednoznačně dominují vedoucí pracovníci a vedení firmy jako takové, případně další lidé, kteří mohou být určitými neformálními autoritami, ať již v pracovním týmu či kdekoliv ve firmě. K těmto osobám se pak ostatní lidé vztahují a jsou si vědomi, že je a jejich chování tyto osoby ovlivňují. Jak již bylo několikrát zmíněno i v teoretické části této práce, vedení firmy a jednotliví manažeři jsou reprezentanti firemní kultury a ti, kdo ji tvoří, formují a významně ovlivňují či přímo mění.

Závěrem můžeme uvést, že firemní kultura má vliv na to, jak účastníci naší studie přemýšlejí o své práci, jaký k ní mají vztah a přístup, jak vnímají firmu jako takovou. Jsou si vědomi emocí, které v nich některé prvky jejich firemní kultury vyvolávají, ať již pozitivních (např. radost, hrdost) či negativních (např. odpor, zklamání). A je to i firemní kultura, která významně ovlivňuje jejich chování, např. produktivitu (např. ochota pracovat nad rámec zadaných úkolů) či na úrovni mezilidských vztahů (např. přístup ke kolegům a ke spolupráci s nimi).

10.2 Výzkumná otázka 2

Jaký vliv má firemní kultura na zaměstnance z časového hlediska?

10.2.1 Vliv firemní kultury při hledání pracovního uplatnění

Výsledky naší studie ukázaly, že z hlediska firemní kultury sehrávají klíčovou úlohu při výběru zejména přímí nadřízení a další pracovníci firmy, kteří realizují přijímací pohovor. Na základě zkušeností s nimi, respondenti často usuzovali na chování celé firmy. Další významnou skupinu tvoří image a prestiž firmy. Představu o firmě si osoby utvořily na základě marketingové komunikace dané firmy. Částečně se hrávala svou roli i reálná zkušenost s firmou z pozice zákazníka, případně zkušenost rodinných příslušníků či známých, kteří dali respondentovi doporučení.

Respondenti si však primárně vybírají svá zaměstnání podle jiných faktorů, které nesouvisejí s danou firmou. V centru stála avizovaná náplň činnosti, osoby hledaly další možnost seberealizace, to znamená místo, kde by mohly co nejlépe uplatnit své znalosti a dovednosti. Druhým nejvýraznějším faktorem jsou finanční důvody, a to buď potřeba si v důsledku své delší praxe „přilepšit“ nebo velmi silná potřeba řešit aktuální finanční situaci své rodiny. Tyto dva důvody vedly naše respondenty ve většině případů v průběhu celé jejich profesní praxe k reakci na pracovní nabídku. Až v dalším kroku si respondenti obvykle vybavují, že pro ně bylo příjemné, že si „sedli“ s budoucím nadřízeným a zajímali se o další zajímavé „bonusy“, které jim daná firma může nabídnout. Jednotlivé výroky, které se vztahovaly k důvodům výběru zaměstnavatele, jsme seřadili do sedmi kategorií: Osobnost budoucího nadřízeného či ředitele firmy, Image a prestiž firmy, Doporučení, Náplň práce, Finance, Místo výkonu práce. U každé kategorie uvádíme pro konkrétní představu jeden příklad. Ostatní výpovědi předkládáme v příloze.

Osobnost budoucího nadřízeného či ředitele firmy

„Přišel mladý Američan a ptal se, co jsem studovala a co mě baví, co bych vlastně chtěla dělat a hrozně dobře jsme si padli do noty. On to rozhodl za mě. V tu chvíli mi to pomalu připadalo jako jediná možnost, ono po těch 30 pohovorech už máš toho dost... Najednou

ten Američan to neřešil, to že mám děti. Říkala jsem si, bože, ten člověk je normální, to se mi strašně líbilo. Za druhé to byl člověk, který v sobě měl něco... Jo, s tímhle člověkem asi chci dělat a je možná asi jedno, co to bude. Měla jsem pocit, že ta firma musí být taková, jaký je ten ředitel a ona byla.“

Image a prestiž firmy

„Odešel jsem, protože mi klient nabídnul přejít k nim. Odešel jsem, protože to je top firma v tomhle odvětví na světě, byly tam možnosti dostat se i do zahraničí. V neposlední řadě hrály roli i peníze, ale hlavně to byla prestiž pro mě, když máš v životopise, že jsi dělal pro takovou firmu, tak to znamená taky hodně. Šel bych za touhle výzvou v každém případě.“

Doporučení

„Dostala jsem se tam na doporučení kamaráda, abych to tam šla zkusit. Bylo to nastavená tak, že když někdo ze stávajících zaměstnanců přivede nového člověka, dostane bonus. Přišla jsem na přijímací pohovor a řekla, že mě tam doporučil on. Nezvažovala jsem jiné firmy v té době. Nevěděla jsem, jak tyhle firmy fungují. Prostě jsem šla vyzkoušet tuhle jednu firmu a říkala jsem si, že uvidím, jaký to bude. Měla jsem z toho kamaráda dobrý pocit, že on má dobrý pocit z té své práce.“

Náplň práce

„Já jsem hledal něco, kde vlastně budu dál dělat nové věci, to byl můj motor. Já jsem nechtěl jít dělat někam, kde budu dělat rutinní věci. To se mi splnilo, jsem někde, kde dělám furt něco nového. Dostal jsem taky nabídku z oddělení, kde byl ředitel, se kterým jsme si padli do oka, docela slušnej exot. Myslím, že jsme si padli dobře. I to, co jsem mu říkal, že dělám, co umím, se mu líbilo. Pak jsem to ale bral pokorněji a nastoupil jsem do oddělení, kde jsem si myslel, že to bude bližší tomu akademickému prostředí a že se tam taky ještě něco naučím, když budu muset sám učit. Pak budu stát před těma lidma, že to bude slušná konfrontace.“

Finance

„Naskytla se tam nějaký volný místa a ten kolektiv byl fajn, už jsme se znali, já znal už dobře to prostředí. To všechno nahrávalo tomu, tam nastoupit, ale ukázalo se, že to není až tak dobře placený. Takže jsem tam nakonec nešel. Byl bych na tom hůř než dosud.“

Místo výkonu práce:

„Když to vezmu čistě materialisticky, tak pro mě bylo důležité, že firma sídlila v centru. To bylo příjemný, mít všechno blízko.“

10.2.2 Vliv firemní kultury v průběhu trvání pracovního poměru

V této kapitole jsme se zaměřili na oblasti týkající se nejdůležitějších milníků, které účastníci v rámci svého posledního zaměstnání pojmenovali a které **někak významně ovlivnily jejich identifikaci s firmou, motivaci či spokojenost**. Zároveň se tyto kategorie v praxi tématicky prolínaly s těmi nejlepšími i nejhoršími profesními zážitky respondentů a s jevy, které mají účastníci na firmě nejraději či naopak jim vadí a přáli by si změnu.

Milníky jsme při analýze dat rozřadili do osmi kategorií, jež zastřešují dostatečně všechny výroky, se kterými jsme se setkali a které se týkají **nadřízeného** či **organizačních změn** (velikost a struktura firmy či složení týmu), **atmosféry firmy a mezilidských vztahů**, dále **náplně práce** (vlivu stereotypu či naopak péče firmy o další seberealizaci zaměstnanců) a **směrování firmy**. Dalšími kategoriemi jsou **pracovní podmínky** či **změna pozice** v rámci firmy. Poslední kategorií je pak **image a odvětví firmy**.

Kategorie jsme uspořádali podle četnosti výroků. V textu nyní uvádíme vždy jeden až tři příklady, které nejlépe ilustrují danou oblast a v příloze je možné se seznámit podrobně s dalšími výpověďmi v jednotlivých kategoriích.

Nadřízený

„Vadí mi malý plat a že nemám služební auto, to že jsi pro šéfa nuzák, jen podržtaška, která má dělat, co říká a když ne, tak půjdeš. Důsledkem toho je, že se nezajímáš o nic jiného než o to, co máš udělat, a nic jiného tě nezajímá a hledáš si jinou práci.“

„Potom odchodu a znovuvytvoření týmu, když jsme si všichni vzájemně sedli. Tam to běželo stabilně, já jsem se zapracovávala. Přestěhovala se z regionu kolegyně, starší a měla jsem v tu chvíli mentora. Mohla jsem se zapracovat, pak jsem byla delší dobu nemocná a během

tý doby se změnilo vedení. Obě pozice ve vedení se změnilly a **nastal zvrát, ti lidé měli vizi, někam to chtěli dotáhnout**. Byla jsem tehdy na tom vrcholu – můj přístup k práci byl workoholický, investovala jsem do toho svůj čas a jela na 100%, na víc, nadstandardně. **Byla odezva zpátky, začaly se dít změny v týmu, kdy ta skupina individualistů se začala měnit v tým. Začala jsem pořádat outdoory a nastavila se spolupráce, která do té doby nefungovala. Lidi si začali pomáhat a sdílet materiály a začali společně pracovat na projektech, místo aby si hrál každý na svém písečku a škodolibě sledoval, jak se ten druhý potí a trápí. To se právě s novým vedením změnilo.**“

„Nevím, jestli se tenkrát deklarovaly nějaký hodnoty, ale pamatuji si, že jsme měli ředitele a tam stačilo, že on řekl: **Mám několik zásad, který chci, abyste dodržovali**. Já je můžu zopakovat i dnes, **já si je pamatuju a ctím je**. Možná jsem je tehdá **ctila ze strachu**, ale přišly mi docela dobré. Řekl: **Ctíme čas těch ostatních, a proto v týmu neexistuje, aby bylo víc než 5 lidí na schůzce, jedna schůzka trvá maximálně 60 minut a přichází se včas a odchází se včas**. Pak řekl, když nám zazvoní telefon, tak ho vždycky zvednu a když chce po mně někdo něco, co není v moji kompetenci, tak mu slíbím, že mu najdu tu správnou odpověď a pak mu zavolám. Neexistuje nic jiného. Budete chodit slušně oblíkáni. **Přesto prostě nejel vlak a všichni to začali dělat a najednou se i líp dělalo, já jsem měla lepší pocit**, když jsem někomu řekla, moment, já vám to zjistím a zavolám vám zpátky nebo vám aspoň zjistím člověka, na kterýho se můžete obrátit, je to pro vás OK? Ten druhý byl rád, **já jsem to cejtila, že mu pomáhám**. Prostě přišel nadřízený a tohle řekl, tvrdě. Vlastně jsem se tomu **trošku posmívala**, protože on to pak i vydal v takovém wordovském dokumentu a poslal nám to jako 5 zásad. My jsme si to vytiskli a dali si to na nástěnku a trochu nám to přišlo směšný, ale **pak se stalo, že jsme se podle toho začali řídit**, ale neumím říct jak. Neuvědomuju si, že by se tím někdo neřídil. Pro mě tahle firma dodnes znamená, vždycky přijít včas na schůzku, protože tím ctím a respektuju ty druhý. Opět mě nový zaměstnavatel překvapil, protože zvednout telefon nebo na něj odpovědět mi přijde úplně normální, ale ne všem.“

Organizační změny

„Nícméně asi po 1 roce, se ta firma velmi rozrostla a přestěhovala se i do nových prostor. Došlo tam i k oddělení toho stálého personálu, kterých bylo asi 30, od prostoru externích lektorů. Došlo k určitému odtržení a odcizení a to, v čem se ta firma profilovala na začátku, že byla rodinná, tak i přistupovala ke svým lektorům, tak to zmizelo a **bylo to**

nepříjemný, protože už o tobě nikdo nevěděl, brali tě jako kus. Docházelo tam ke spoustě omylů, zpoždění s platama, pak už to bylo takový, že člověk pracoval ze zvyku, už tam nebyl kontakt s firmou.“

*„Ted' se zprávou, že naše oddělení bude do půl roku zrušeno, je to **frustrace, zklamání, nejistota**... co vlastně bude. **Klesá motivovanost** všech členů týmu. Projevuje se to různým pracovním nasazením. **Už to připomíná formu přežívání.**“*

*S rozrůstáním týmu to šlo prudce dolů. To, co jsme dělali ve dvou, dnes děláme v 6 lidech, přičemž ty práce je navíc tak pro jednoho člověka. Mě na tom **demotivuje**, že se vlastně platěj lidi úplně za nic a ty prachy bysme mohli mít my, že jo. Mzda se mi sice nesnížila, ale myslím si, že je to proto, že čím má šéf víc podřízených, tím je lépe placený. Nejde o to, že jsou to nové věci, ale že jsou horší než předtím. Tak to šlo do kopru. **Křivka klesající motivace kopíruje křivku moji spokojenosti.***

Atmosféra firmy a mezilidské vztahy

*„Jsem citlivá na tu atmosféru, která je kolem, **potřebuju dobrou atmosféru a dobrý vztahy**, jsem vztahovej člověk, a když to nemám, **ztrácím ten elán a tu motivaci**. I ted' cejtím, že musím dělat věci, o kterých nejsem přesvědčená. Když dělám něco, o čem nejsem přesvědčená a nevěřím tomu, tak mi to vadí. To jsou věci, který **mě fakt nahlodávají, štvou nebo mrzej.***

*„V začátcích to bylo moc fajn, proto jsem ani neměla důvod testovat, zda by to někde mohlo bejt lepší. Vybavuju si, že jsem měla příjemný pocit na začátku, že **o mně ti klíčoví lidé věděli**, byla tam rodinná atmosféra, měla si kdykoliv otevřený dveře. Volali ti, jestli něco nepotřebuješ, tykalo se tam. **Snázili se udržet si ty lektory, kteří pro ně byli nějak perspektivní.**“*

*„Mezi nejhorší období v týhle firmě patřilo to, když úkoly v týmu nebyly nic moc určený, skoro vůbec a **ted' se to tady třelo**, nikdo nevěděl, že už někdo něco jinýho udělal, docházelo k víc průserům a **všichni řvali na všechny a bylo to zbytečný**, prostě to jen nebylo dobře zorganizovaný, ačkoliv na to organizování tou dobou bylo tady na placených docela dost lidí. V tomhle období jsem si říkal, že **to není práce ani firma, ve který bych mohl bejt celý život**, že by mi to nesesedlo, tím že je taková dezorganizovaná, vydržel jsem*

tu ale další dva roky, protože je to tady časově flexibilní, což mi vyhovuje z hlediska osobního života, taky je v tom určitá setrvačnost a mašličková pohodlnost. Byl bych ale určitě ochoten jít jinam, ale zatím nehledám, jen o tom zase začínám přemýšlet. Rozhodne o tom asi to, až překonám svoji pohodlnost.“

Náplň práce

*„Já mám ráda, když vnímám, že **má moje práce smysl, když nedělám něco zbytečně**, že si tady neodsedím těch 8 hodin, měsíčně mi přijde ta vejplata. Potřebuju vnímat, že to co dělám, co tady produkuju **má nějaký smysl**, že to někomu pomůže a není to nějaký zběsilý vyplňování tabulek. Když mi někdo řekne, že je to dobře udělaný, že mu to pomohlo, že jsem mu tím ušetřila práci. To je pro mě důležitý vědět. V té chvíli si říkám, že asi **má cenu ráno vstát** a i když mě to tady strašně často štve a často si říkám, že by se člověk měl sebrat a jít jinam, tak pak si říkám, že možná ne, že tady ještě vydržím - vono to asi má smysl.“*

Směřování firmy

*„Tím, jak to byla malá firma, mi přišlo, že její hlavní priorita je přežít a urvat nějakého zákazníka, který přinese nějaký peníze, protože mi připadalo, že ty výdělky firmy byly tak mizerný, že ani nemohly pokrýt nějaký náklady. Takže prioritou bylo realizovat za každou cenu nějaký obchod, na úkor kvality. **Byla to demotivace**, podle mě. Vnímám to tak zpětně. Když jsem tam tehdy pracovala, neměla jsem žádný očekávání od toho, chtěla jsem si udělat praxi a něco si napsat do životopisu. V tu chvíli mi to bylo jedno, když si teď na to vzpomenu, tak bych tam být nechtěla. Všichni se tam tak trochu učili a **nepřipadalo mi, že to někam směřuje**. Nechodila jsem tam ráno se staženým žaludkem, byl to pro mě **docela příjemně strávený den**, měla jsem co na práci, měla jsem si s kým povídat, splnilo to ten účel. Postupem času jak jsem tam byla dýl a viděla jsem, že to nikam nesměřuje, tak ta **moje motivace určitě vzala za svý** a řekněme, že jsem tu práci mohla odvádět ještě líp, víc se snažit, ale už to bylo takový zajetý, že **člověk pro tu firmu už nechtěl přinášet zas takový oběti**, řekněme přesčasý cokoliv...“*

Pracovní podmínky

*„Docela se mi tam i líbilo, občas tam byly provozní problémy v tom, že tam byl **příliš velký šrumec na to, aby se tam člověk mohl soustředit**, ale to se nějak po poradě s majitelem dařilo řešit.“*

Změna pozice

*„Po nástupu to bylo spojený s tím, že pro mě bylo všechno nové, pak to šlo tak nějak sou, sou. Nemělo to úplně klesající tendenci, **pořád jsem se učila**. Pak to šlo najednou do háje, šlo to dolů, **nebavilo mě to**, byla to **stereotypní práce**, vztahy byly nic moc. Po 3,5 letech jsem změnila pozici a šlo to rapidně nahoru, kde zase nové věci, taky nový šéf a kolegové a teď jsem zase po 1,5 roce taková stagnující, protože **se začínám trochu nudit**, ale stále jsem nahoře. Já bych ale byla ráda, kdyby to pořád stoupala a učila jsem se něco nového. Nejde to zatím dolů, ale jestli tenhle status bude pořád stejnej dlouhodobě, tak to půjde zase dolů. Tím že mě teď čeká ta stáží, tak to půjde zase nahoru a zase mě to nakopne k něčemu novému. Nacházím se teď asi v tom stavu, že kdyby mi někdo nabídl novou práci a byla by zajímavá, **tak bych tam asi šla**. Kdyby mi nabídli jinou pozici v rámci firmy, tak bych o tom minimálně uvažovala. **Je to u mě hodně o obsahu tý mý práce...**“*

Image a odvětví firmy

*„To provařený jméno, popularitu, kterou si s náma lidi spojujou, **to je takový návykový**. Když jsem přemejšlel, že bych dělal jinde, **říkal jsem si, jestli by mi to nechybělo**, být v centru dění a potkávat významný lidi. Trochu by mi to určitě chybělo.“*

10.2.3 Souvislost firemní kultury s odchodem zaměstnanců z firmy

V posledním kroku vyhodnocování a interpretace dat jsme se zaměřili na dvě oblasti. Jednak jsme se soustředili na otázku, co vedlo účastníky naší studie k odchodu ze zaměstnání v průběhu celé jejich dosavadní praxe a zároveň jsme v odpovědích získaných v průběhu celého rozhovoru hledali různá vyjádření, která souvisela s přemýšlením nad odchodem z firmy. Následující text má tedy dvě základní části. První se zaměřuje na konkrétní důvody, které k odchodu ze zaměstnání skutečně vedly, druhá se pak soustředí na řadu výpovědí, které naznačují důvody, proč osoby o odchodu uvažují, ale zároveň ve firmě i přes určité výhrady zatím stále zůstávají, případně se do firmy po určité době vrátili.

Důvody odchodu

Účastníci nejčastěji jmenovali určitou kombinaci důvodů, která nakonec vedla k jejich odchodu. Protože dochází k tomuto prolínání, nečleníme zde jejich výpovědi do jednotlivých kategorií. Důvody se u jednotlivých osob většinou opakovaly a to jak v rámci jedné osoby a její dosavadní profesní praxe, tak i při srovnání jednotlivých případů.

Nejčastějšími dvěma zmiňovanými důvody, se kterými jsme se opakovaně setkávali, byly finanční podmínky a potřeba dalšího profesního rozvoje či kariérního růstu, který již v rámci stávající firmy nebyl možný. Dalšími jmenovanými důvody byly styl řízení, nové vedení firmy či nesouhlas s některým strategickým rozhodnutím, únava a vyčerpanost z vysokých nároků, zejména časových. Často se také objevovaly jako důvod špatné mezilidské vztahy a celková atmosféra. Problém také někdy nastal v pracovních podmínkách (např. smlouvy na dobu určitou) či figurovaly důvody rodinné (např. práce v zahraničí, časově náročné dojíždění do zaměstnání). Uvádíme zde jeden konkrétní příklad nesouladu s firemní kulturou, který vyústil v odchod z firmy. Další příklady odpovědí je možné nalézt v příloze.

*„Řekla bych, že to hodně souviselo s firemní kulturou. Tu společnost vlastnila korejská firma a byl tam opravdu na top a middle úrovni korejskej management a **ta kultura, ten způsob řízení, je opravdu úplně odlišnej**. Mně hodně vadilo, že **vůbec neuznávají ženy, absolutně ne. Velice dlouho tam taky trvaly rozhodovací procesy**, což je u těch Asiatů běžný, ale mně to přišlo úplně příšerný, jak jsem byla na tom začátku taková naivní a plná těch ideálů. Neuměli jasně komunikovat ve smyslu ano a ne. V tom se ti strašně špatně dělá, když nevíš, jestli ano nebo ne. **Vyžadovali právě různý takový firemně kulturní věci typu: Vyjděte ven a vítejte návštěvu z Koreje. Museli se vysát, vyluxovat louže kolem budovy. Já jsem si v práci hodně těchto návštěv užila. Vadilo mi i osobně a dlouho jsem si musela zvykat třeba i na to, že krkali na veřejnosti, nesmělo se smrkat, protože to není žádoucí v jejich kultuře. Jedli takový salát, který strašně páchne a pak to páchlo v celý tý úřední budově. Měla jsem pocit, že mám kariérní možnosti hodně omezeny, že **ty ženy tam mohou být maximálně asistentkama** a chtěla jsem jít dál, zkusit si dokázat, že umím něco víc, protože jsem věděla, že **tady tu příležitost nemám šanci dostat**. Byly tam v managementu jen samí muži.“***

Důvody stability

Výsledky naznačují, že pokud nedojde nějakému výraznému konfliktu, který brání již samotné adaptaci na prostředí firmy, dochází časem k určitému zakořenění v daném prostředí. Síla zvyku či pohodlnost a strach ze změny můžou i přes některé nepříznivé faktory, člověka ve firmě stále držet. Důležitou roli hrají zejména dobré vztahy s kolegy či s nadřízeným, které postupně mohou přerůst až v přátelství. Osoby také zmiňovaly dobrý pocit ze smysluplnosti své práce, její přetrvávající zajímavost a i vědomí toho, že si člověk za určitou dobu ve firmě již vybudoval dobrou pozici. Pro bližší představu uvádíme konkrétní výroky účastníků studie.

*„Kolikrát si říkám, že i těch nabídek na práci, kterou dělám, je hodně i po finanční stránce vím, že bych měla mnohem víc, a tak si říkám, ty blázne, co tady děláš, proč zůstáváš, ale v realu, že bych šla někam jinam... Já jsem v tomhle asi hodně konzervativní, že mám ráda to, na co jsem si „zvykla“. Myslím, že jsem si tady vydobyla výjimečnou pozici, vybudovala jsem si právě ten respekt, kterej postrádám u ostatních. **Mám tady výborný kamarády, se šéfem si celkem rozumí, takže pro mě by nebylo jednoduché odcházet.** Asi by to byla případně ta finanční stránka, na druhou stranu jednou půjdu na mateřskou, takže jakoby teďko budovat zárnou kariéru jinde nemá úplně smysl.“*

*„**Já mám furt pro koho dělat** - generální ředitel. Já nejsem náchylný na to, že by mě vyšouplo prostředí firmy. Jo, že jsem byl párkrát jednou nohou venku, to je věc jiná. Jednou jsem mohl jít, ale nechtěl jsem, to by byl odklon od těch mejch cílů, a když jsem pak chtěl zase já, tak to zase nevyšlo. Dnes je to po těch letech **kontrolovanéj, umírněnej optimismus.**“*

*„Taky je v tom určitá **setrvačnost a mašličková pohodlnost.** Byl bych ale určitě ochoten **jít jinam,** ale zatím nehledám, jen o tom zase začínám přemýšlet. Rozhodne o tom asi to, **až překonám svoji pohodlnost.**“*

*„Málokdo řekne, že **to bude řešit** a já chci odejít. Nevím, jestli to je **strachem.** Ty lidi to hodnotěj tak, že je to všude více méně podobný. Myslím, že **lidi, kteří se s tím tady opravdu nechtěli adaptovat, tak ti opravdu odešli.**“*

Občas se tady zadaří i nějaký kamarádství, i když jsou to spíš lidi z jiných oddělení, se kterými se dá rozumně mluvit.

*„Celkem funguju tak, že **mě celkem nic neodradí**, jenom nějaký blbý osobní vztahy, a tam byl dobrej kolektiv.“*

*„Firma mi dává svou procesní neuspořádaností **možnost řešit věci po svém**. Asi to není dobře, ale **mě to uspokojuje** a pak mi dala **dostatek peněz a bonusů, abych byl v pohodě**. Má a měla vždy **pochopení** pro můj pracovní ne-standard z důvodů výchovy postižené dcery.“*

*„**Mně se prostě ta firma vryla pod kůži** a já jsem si myslel, že to pro mě tehdy skončilo, když jsem tehdy odcházel, tak jsem najednou byl strašně rád, že se můžu vrátit. Vlastně jsem si říkal, že **to tý firmě konečně vrátím, ty investice do mě**. Tenkrát jsem je nesplatil, nevrátil ty investice do mě, do mého rozvoje. Tehdy zkrátka **moje pozice byla příliš úzká** a já jsem nemohl růst odborně. Chtěl jsem dělat něco dál, víc, chtěl jsem mít víc peněz. **Potřeboval jsem víc peněz.**“*

10.2.4 Zodpovězení výzkumné otázky 2

Z našich výsledků usuzujeme na to, že firemní kultura sehrává svou roli po celou dobu trvání pracovního poměru. Již v rámci náborového procesu si lidé vytvářejí představu o prostředí, do kterého možná vstoupí, na základě chování zaměstnanců, se kterými se během přijímacího pohovoru setkávají. Určitá vzájemná „chemie“ mezi nimi a budoucím nadřízeným má svou váhu, i když v konečném rozhodnutí vždy dominovaly konkrétní pracovní podmínky týkající se zejména náplně práce a finanční stránky konkrétní pracovní nabídky. Firmy, které mají obecně mezi veřejností určitou prestiž a žádoucí image mohou podle zjištěných dat mít určitou výhodu. Také doporučení ze strany rodinných příslušníků a přátel hraje při výběru práce svou roli.

V průběhu pracovního poměru vstupují do hry ještě další faktory. Důležité milníky v profesní dráze účastníků studie byly často spojeny s organizačními změnami, kterými v rámci firmy prošli, ať již se týkaly pouze jejich útvaru nebo firmy jako celku. Osoby také

reflektovaly vliv nastavených cílů na jejich práci, motivaci či spokojenost. Důležitým aspektem, který ovlivňuje myšlení, prožívání i chování zaměstnanců je pak atmosféra firmy a vzájemné mezilidské vztahy. Jako důležitá se nám na základě výsledků jeví také péče firmy o dostatečnou seberealizaci svých zaměstnanců. Ukazuje se, že pokud firma včas nabídne lidem novou příležitost v rámci firmy, může tím často odvrátit jejich odchod.

Tím jsme se dostali k poslední části zjištěných výsledků týkající se souvislosti firemní kultury s odchodem zaměstnanců. Klíčovou roli v našich datech opět sehrávají finance a motivující náplň práce, nicméně pokud ve firmě fungují na dobré úrovni zejména mezilidské vztahy a člověk zde potkal osoby, které jsou mu blízké a se kterými si vytvořil přátelské vazby, těžko se mu firma opouští a je více nakloněn spíše hledání dalších profesních příležitostí v rámci firmy než mimo ni.

11. Diskuse

Realizovaná vícepřípadová studie nám pomohla lépe porozumět některým důležitých souvislostem a aspektům firemní kultury v kontextu jejího vlivu na zaměstnance. Výzkum však má i své limity a diskutabilní prvky.

Co se týče věrohodnosti výzkumu, snažili jsme se ji zajistit ve třech krocích. A to: 1) vytvořit pro účastníky studie příjemné a bezpečné prostředí tím, že si mohli sami zvolit jakékoliv místo i čas, kdy schůzka proběhne; 2) dále jsme oslovovali pouze osoby, se kterými máme i přes dřívější pracovní vazby neformální vztahy a tykáme si. Zároveň jsme pečlivě zvažovali, zda neexistují nějaké důvody pro to, že by konkrétní osoby mohly mít určité bariéry s poskytnutím pravdivých informací kvůli vzájemným vazbám mezi účastníkem studie a výzkumníkem; 3) v posledním kroku jsme také přistoupil k využití doplňkových projektivních technik a otázek, abychom případně zachytili včas nějaký nevysvětlitelný nesoulad, který by se objevil ve velmi rozdílných reakcích a odpovědích na podněty ve formě klasických otázek na jedné straně, a na podněty, u kterých osoba přesně neví k jakému účelu slouží. S ničím takovým jsme se však v terénu nesetkali, naopak pozitivně bylo účastníky studie hodnoceno, že si díky projekci uvědomili zajímavé věci, o kterých byli ochotni se dále bavit. Kromě klasického kladení otázek v rámci rozhovoru jsme se rozhodli použít ještě několik dalších nejen projektivních technik, kterými jsme se snažili získat větší množství dat. Vycházeli jsme zde často z faktu, který jsme několikrát uváděli i v teoretické části, že některé prvky firemní kultury jsou skryty natolik, že člověk si je a jejich vliv nemusí uvědomovat. Již během prvního zkušebního rozhovoru se rovněž ukázalo, že pro některé osoby bude zřejmě náročnější odpovídat na otázky týkající se jejich prožívání. Snažili jsme se najít techniky, které by mohli sloužit jako uvolnění. V terénu jsme následně se žádnou z nich problém neměli, naopak jsme získali řadu zajímavých dat, která jsme dále rozhovorem navyšovali. I po zkušenosti s 10 realizovanými rozhovory, můžeme uvést, že otázky týkající se emocí, jsou pro některé osoby skutečně náročnější a projektivními technikami a za pomoci symbolů bylo snazší se o nich bavit. I přes tato opatření si uvědomujeme, že mohli působit i další proměnné ohrožující věrohodnost.

Co se týče zobecnitelnosti výsledků, ke kvalitativnímu výzkumu jsme přistoupili s plným vědomím toho, že naším cílem je podchytit pouze co největší paletu reakcí na firemní kulturu, avšak nehledat žádné obecně platné pravidlo. Snažili jsme se tímto způsobem i

výsledky interpretovat a v této práci postupně představit. Samozřejmě i přes naši snahu zde může být subjektivní otisk výzkumníka a který má svá úskalí.

Užitečnost tohoto výzkumu spatřujeme primárně v tom, že jsme získali velké množství velmi konkrétních popisů toho, jak může firemní kultura jedince ovlivňovat a snažili jsme se je sumarizovat přehledně a smysluplně do kategorií, které by mohly sloužit pro případný navazující výzkum kvantitativní. Z tohoto pohledu se nám jeví jako zajímavé zejména téma subkultur. Stejně bylo naší snahou pečlivě popsat přípravu i průběh výzkumu tak, aby bylo možné výzkum zopakovat na jiném vzorku či rozšířit stávající kriteriálně zaměřený. Jak zmiňuje Hendl (2005), tím že má kvalitativní výzkum určitou pružnou strukturu a určitý nestrukturovaný charakter, bývá obtížné ho replikovat. Nicméně provedli jsme co možná nejpodrobnější popis, aby byla jeho případná replikace možná.

12. Závěr

Tématem diplomové práce je firemní kultura a její vliv na zaměstnance. V teoretické části mapujeme současná pojetí fenoménu firemní kultura, nabízíme pohled do historie a zprostředkováváme trvající diskusi o její přesnou definici a vymezení. Zabýváme se tématem jejího vzniku, formování i možnostmi změn. Představujeme několik typologií firemní kultura a uvádíme výzkumy realizované v českém a slovenském prostředí. Podrobně se zabýváme otázkou vlivu firemní kultura na zaměstnance, na jejich myšlení, prožívání a chování, reflektujeme zde také časovou souvislost. Prostřednictvím multipřípadové studie se soustředíme na otázku vlivu firemní kultura podrobně. Jak jsme již zmínili, firemní kultura je složitý a stále diskutovaný pojem zahrnující řadu prvků. Také v rámci rozhovorů jsme se několikrát setkali s otázkou: „*Co to vlastně je ta firemní kultura?*“ a také s reakcí: „*Tu my tady nemáme*“. Tato představa často souvisela s pocitem, že daná firma o své zaměstnance nepečuje, zachází s nimi způsobem, se kterým se osoba neztotožňuje, či s existencí několika subkultur v rámci firmy. Ty komplikovaly vnímání dané organizace jako jednoho celku, což pak obvykle vedlo k pocitu vzájemného odcizení, rozdělování firmy na „my“ a „oni“ a neschopnosti jednoznačně danou firemní kultura nějak vystihnout či ji kategorizovat podle typologie. Naše výsledky naznačují, že s postupujícím časem může člověk stále více „srůstat“ s firemní kulturou svého zaměstnavatele. I přes některé výhrady vůči firmě, si účastníci studie postupně vytváří určité „racionalizace“, proč pracují tam, kde pracují. I oni sami uváděli, že si některé věci již nepřipouští a snaží si je nějak racionalizovat. V rámci let obvykle již mnohokrát zvažovali odchod, ale nakonec zůstali. V případě nějakých otřesů se často k minulým důvodům proč zůstat i proč odejít, opět vracejí. V našich datech se ukazovalo, že s postupujícím časem se objevuje čím dál větší setrvačnost a stabilita, která může být přerušena jen na základě velmi silného stimulu. Ten může přijít z okolí a to nejčastěji ve smyslu organizačních změn a změn vedení, kdy dojde k narušení některých mezilidských vazeb, ať již je to odchod nadřízeného, rozpad týmu či změna generálního ředitele a tím zásadnější změna firemní kultura. Dále může přijít silný stimul z osobního života jedince. Ten vycházel buď z vysokých nároků práce, které způsobují dlouhodobý stres a časové přetížení, což se může časem ukázat jako neslučitelné s osobním a rodinným životem. Druhou skupinou jsou pak důvody související s potřebou lépe finančně zabezpečit svou rodinu z důvodu hypotéky, plánování rodiny a odchodem manželky na mateřskou dovolenou. Co se týče vnitřních motivů, výsledky ukazují, že může v průběhu času silně

převládnout pocit stagnace a zakrnění obzvláště u některých typů firemní kultury. V případě, že člověk nenalezne nové uplatnění v rámci firmy, není mu poskytnut další prostor pro realizaci, je možné, že se rozhodne pro změnu, i když je pro něj může být náročná a spojená s určitým strachem z neznáma. Také si osoby často velmi dobře uvědomovaly, že ačkoliv zůstaly „v jádru stejní“, firemní prostředí je změnilo, co se týče jejich pracovních návyků, přístupu k práci a podobně. Pokud jsou tyto změny vnímány jako změny k horšímu (pocitů zpoždění, zlenivění, zkažení se, zakrnění), stávají se důvodem, proč se právě i přes případnou nespokojenost v současném zaměstnání obávají udělat změnu. Přejít například do firmy, kde bude kultura, kterou považují za „zdravější“. Zároveň si nejsou jistí, zda by v ní ještě dokázaly pracovat, a to i v případech, že se s ní někdy v minulosti již setkaly a pamatují si, že jim byla příjemná a dobře se jim v ní pracovalo. Co se týče konkrétního vlivu firemní kultury, setkali jsme se s širokou paletou pocitů a myšlenek, které může firemní kultura a její prvky vyvolávat. Ať již je to první šok po nástupu do nového zaměstnání, kdy se velmi liší nová firemní kultura od té předchozí, či jakékoliv jiné výrazné změny, které nějakým způsobem vedou ke změně osob v nejbližším okolí člověka či změně chování, na které je člověk zvyklý. Existuje celá řada jevů, které osoby nepříjemně pociťují a hodnotí. Na druhou stranu mají účastníci naší studie značné množství velmi pozitivních zážitků, které jsou pro ně stále zdrojem energie, dávají smysl jejich práci či je vedou k pocitu, že jsou součástí něčeho, co je jim velmi známé, na co si zvykli a tím pádem se firma, pro kterou pracují, stává důležitým prvkem stability a předvídatelnosti. Pokud je tento prvek narušen, může se spustit celá paleta negativních pocitů a myšlenek, které mohou vyústit i do viditelných změn chování. Pokud z hlediska tlaku na výkonnost není možné v dané firmě v ní příliš polevit, může se projevit podrážděnost směrem k okolí a narušují se tím mezilidské vztahy ve firmě či v týmu.

13. Použitá literatura

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J. aj. 2007. *Psychologie práce*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy : Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DAFT, R. L. 1999. *Leadership : Theory and Practice*. Fort Worth : Dryden Press, 1999. ISBN 0-03-022417-9.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. 1982. *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading (Massachusetts) : Addison-Wesley, 1982. ISBN 0-201-10287-0.

FERJENČÍK, J. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

FURNHAM, A. 1999. *Psychology of behaviour at work : the individual in the organization*. East Sussex : Psychology Press, 1999. ISBN 0-86377-493-6.

HEWSTONE, M.; STROEBE, W. 2001. *Sociální psychologie*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-092-5.

HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOFSTEDE, G. 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli – Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Linde, 2006. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, G. 2001. Organization Culture. In A. Sorge; M. Warner (ed.). *The IEBM Handbook of organizational behaviour*. London : Thomson Learning, 2001. s. 193 – 210. ISBN 1-86152-634-2.

HRONÍK, F. 2008. *Manažerská integrita*. Praha : Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-0-6.

KIROVOVÁ, I. 2005. Tradiční a současná psychologická smlouva. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2005, roč. 40, č. 3-4, s. 109-118. ISSN 0033-300X.

KOFMAN, F. 2010. *Vědomý business : Integrita, úspěch a štěstí*. Praha : Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-747-3.

LOVAŠ, L. 1998. Člověk a zákon : Sociálně normy, sociální spravedlivost' a psychologie práva. In J. Výrost; I. Slaměník (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha : Portál, 1998, s. 93-123. ISBN 80-7178-269-6.

LOVAŠ, L. 2007. Orientácia organizačnej kultúry úradov verejnej správy. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2007, roč. 42, č. 1-2, s. 51-58. ISSN 0033-300X.

LUKÁŠOVÁ, R. 2004a. Organizační kultura a její vliv na chování organizace. In R. Lukášová; I. Nový a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 15-71. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. 2004b. Poznání organizační kultury jako východisko jejího utváření. In R. Lukášová; I., Nový a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 73-112. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. 2004c. Výzkum firemní kultury ve vztahu ke strategii firmy. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2004, roč. 39, č. 3-4, s. 171-181. ISSN 0033-300X.

LUKÁŠOVÁ, R. 2006. Organizační kultura českých výrobních firem : Hodnoty a normy chování. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2006, roč. 41, č. 3-4, s. 131-139. ISSN 0033-300X.

McKEE, R.; CARLSON, B. 2006. *Nástroj ke změně*. 2. vydání. Praha : Nadace Comenius, 2006. ISBN 80-902424-2-1.

MORGAN, G. 1997. *Images of organization*. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage Publications, c1997. ISBN 0-7619-0634-7.

MUCHINSKY, P. M. 1989. *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology*. California : Brooks/Grove, 1989. ISBN 0-534-10729-X.

NOVÝ, I. 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I. 2005. Kultura, identita, image, prezentace firmy. In M. Lukeš; I. Nový a kol. *Psychologie podnikání*. Praha : Management Press, 2005. s. 159-167. ISBN 80-7261-125-9.

PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

RIEGEL, K. 2003. Práce a organizace. In J. Štikar; M. Rymeš; K. Riegel aj. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003, s. 137-177. ISBN 80-246-0448-5.

ROSINSKI P. 2009. *Koučování v multikulturním prostředí : Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

RYMEŠ, M. 1998. Člověk a organizace. In J. Výrost; I. Slaměník (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha : Portál, 1998, s. 27-55. ISBN 80-7178-269-6.

SCHEIN, E. H. 1970. *Organizational Psychology*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1970. ISBN P-13-641126-6.

SCHEIN, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass Publishers, 2004. ISBN 0-7879-7597-4.

SMÉKAL, V. 1999. Kvalitativní přístup jako metodologie nové psychologie. In D. Heller aj. (ed.). *Kvantitativní a kvalitativní výzkum v psychologii*. Praha : Psychologický ústav AV ČR, 1999, s. 5-14. ISBN 80-86174-03-4.

SURYNEK, A. 2004. Charakteristické rysy organizační kultury podporující kvalitu. In R. Lukášová; I. Nový a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 134-140. ISBN 80-247-0648-2.

ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠKAPOVÁ, H. 2000. Vize, značky a firemní identita : pevný základ firemní komunikace. In I. Horáková; D. Stejskalová; H. Škapová. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. s. 47-85. ISBN 80-85943-99-9.

STĚPANÍKOVÁ, I; ČERMÁK, I. 1999. Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem: střet dvou paradigmat, nebo cesta ke spolupráci?. In D. Heller aj. (ed.). *Kvantitativní a kvalitativní výzkum v psychologii*. Praha : Psychologický ústav AV ČR, 1999, s. 15-24. ISBN 80-86174-03-4.

VAN DICK, R.; HIRST, G.; GROJEAN, M. W. 2007. Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2007, vol. 80, Part 1, s. 133-150. ISSN 0963-1798.

VYSEKALOVÁ, J.; KOMÁRKOVÁ R. 2001. *Psychologie reklamy*. Praha : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-9067-X.