

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie

**Bakalářská práce**

Silvie Konečná

**Proces utváření a implementace kultury zábavy  
v organizaci**

The process of creation and implementation of culture of fun within  
an organization

Praha 2017

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

## **Poděkování**

Na tomto místě je mou milou povinností poděkovat mé vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné vedení při psaní bakalářské práce a její zpětnou vazbu. Dále velký dík patří mé rodině, která mi studium na vysoké škole umožnila a stále umožňuje, Lukášovi Šimlovi za podporu a v neposlední řadě panu Romanovi Boháčkovi a Zuzaně Kohoutové za zprostředkování a možnost uskutečnění výzkumu.

**Prohlášení:**

*Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou 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 20.12. 2017

.....

Silvie Konečná

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá dílčí větví organizační kultury a novodobým fenoménem, který se obecně nazývá jako kultura zábavy v organizaci. Zkoumá ji především z hlediska, jak se tato kultura zábavy v organizaci utváří a implementuje a kdo konkrétně ji vytváří. Skládá se z teoretické části, kde se snaží koncept kultury zábavy vymezit, poukázat na různé teoretické rámce, vývojové tendence v dané problematice a její přínos, jak pozitivní, tak i ten negativní v podobě možné resistance a cynismu k vytvářené či implementované kultuře zábavy. A dále pak z praktické části, kde se za pomoci kvalitativní metodou sestavených dvou komparativních případových studií zase snaží názorně ukázat, jak k tomuto utváření a implementaci dochází. V závěru poté shrnuje jaké skutečnosti utvářenou a implementovanou kulturu zábavy a její vlastní podobu ovlivňují.

**Klíčová slova:**

*organizační kultura, kultura zábavy, organizace, zaměstnanec, vedoucí, vedení, zábava na pracovišti, zábavné pracovní prostředí*

**Abstract:**

The purpose of this bachelor's thesis is to consider a newly emerging phenomenon of a particular branch within organizational culture, the culture of fun. It examines the culture of fun within an organization mainly from the standpoint of its creation and implementation in organizations, with regards to who specifically is responsible for it. The thesis consists of two parts – a theoretical part, attempting to define key concepts of culture of fun within an organization, aiming at referring to theoretical frameworks, trends within such subject and its contributions, both positive and negative, as possible resistance and cynicism to created or implemented culture of fun. And a practical part – using a qualitative method of comparative case study examination, comparing two companies, attempting to demonstrate how is the culture of fun created and implemented. In the end, it summarizes which facts affect this created and implemented culture of fun and its own form.

**Key words:**

*organizational culture, culture of fun, organization, employee, leader, leadership, fun at work, fun work environment*

# Obsah

Úvod.....	- 8 -
-----------	-------

## Teoretická část

<b>1) Základní vymezení pojmů .....</b>	<b>- 10 -</b>
1.1) Kultura.....	- 10 -
1.2) Organizace.....	- 11 -
1.3) Organizační kultura.....	- 12 -
1.4) Zábava .....	- 15 -
1.5) Kultura zábavy (v organizaci).....	- 16 -
<b>2) Hranice kultury zábavy v organizaci.....</b>	<b>- 19 -</b>
<b>3) Řízená kultura zábavy (shora) .....</b>	<b>- 21 -</b>
3.1) Kodex oblékání .....	- 22 -
3.2) Domácí mazlíčci na pracovišti.....	- 23 -
3.3) Materiální vybavení pracoviště.....	- 23 -
3.4) Gamifikace.....	- 24 -
3.5) Nepracovní aktivity.....	- 25 -
3.6) Styl komunikace .....	- 26 -
<b>4) Přirozeně vznikající kultura zábavy (zdola) .....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>5) Potenciální výhody a nevýhody kultury zábavy .....</b>	<b>- 28 -</b>
5.1) Pro zaměstnance .....	- 28 -
5.2) Pro organizaci .....	- 29 -
<b>6) Rezistence a cynismus k zábavě na pracovišti .....</b>	<b>- 30 -</b>

## Praktická část

<b>1) Obsah a cíle výzkumu .....</b>	<b>- 31 -</b>
--------------------------------------	---------------

<b>2) Metoda výzkumu .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>3) Limity výzkumu .....</b>	<b>- 33 -</b>
<b>4) Případová studie: Československá obchodní banka, a. s. ....</b>	<b>- 34 -</b>
<b>5) Případová studie: Český telekomunikační operátor Nordic Telecom s.r.o. ....</b>	<b>- 38 -</b>
<b>6) Shrnutí .....</b>	<b>- 41 -</b>
Závěr .....	- 42 -
Seznam použité literatury .....	- 44 -
Přílohy.....	- 47 -

## Úvod

Aktuálně je na trhu práce o kvalitní zaměstnance velký boj. Pro ziskové, ale i neziskové organizace je důležité, aby si stávající kvalitní zaměstnance udržely a případně získaly novou pracovní sílu. Volný trh, ekonomická svoboda, hospodářská prosperita či samotná transformace pracovního trhu zapříčiňují, že se organizace čím dál tím více musí zaměřovat na záležitosti, jako je zaměstnanecká spokojenost či firemní klima. Navíc v dnešním organizačním prostředí a celkově na trhu práce se setkávají pracovníci až ze čtyř odlišných generací – z generace, které se americkým pop kulturním označením říká Baby Boomers (narození v letech 1946–1964), nejvíce zastoupení z generace X (narození v letech 1965–1979), generace Y (narození v letech 1980–1994) a nastupující generace Z, kterým se i jinak říká mileniálové, net generation či digital natives (narození v letech 1995–2009) (Hejnová, 2015, s. 200). Pracovníci z jednotlivých generací vyrůstali a formovali své základní přesvědčení, hodnotové orientace, názory, styl myšlení a jednání vždy v rámci odlišných historických období a kulturních podmínkách, kde na ně působily odlišné faktory (politika, aktuální problémy, války, ekonomická prosperita daného státu a podobně) (Linhart, Vodáková, & Petrušek, 1996, s. 339).

Tito lidé navíc v organizacích musí spolupracovat, jednat či tvořit týmy. Pro výkonnou multigenerační organizaci je proto nezbytné znát jednotlivá specifika i charakteristické rysy těchto generací, a hlavně jejich potřeby. Například zástupci generace Y, kteří jsou již nyní plně v produktivním věku, „... jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu a kladou důraz na osobní uplatnění ... osobní život, zvláště partnerské a rodinné vztahy ...“ (Rezleová, 2009). Tyto postoje utvářejí jejich potřeby, mezi kterými jsou například místo zaměstnání, flexibilní pracovní doba, různorodé moderní prostředky komunikace (Rezleová, 2009), spravedlnost, rovnoprávnost, tolerance a potřebují, **aby je především práce bavila a naplňovala** (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007, s. 989).

Zástupci přicházející generace Z na trh práce vyrůstali v době moderních počítačových technologií, počítačových her, sociálních sítí, informačního zahlcování a internetu obecně. Díky tomu je prozatím generací technologicky nejgramotnější. Taktéž se narodili do rychle se vyvíjející a měnící se společnosti. Předpokládá se tedy, že budou klást větší důraz na rychlost než přesnost, budou schopni pracovat na více věcech najednou, budou velice informovaní a všeobecně vzdělaní, velice rádi budou navazovat kontakty, budou vyhledávat pro ně ideální práci a v práci i mimo ni se **budou chtít bavit** (Hejnová, 2015, s. 201). Budoucí pracovní síla



z „generace Z, **má svou práci jako koníček**. Na základě toho **tráví v práci více času než předešlé generace**“ (Hejnová, 2015, s. 205). Podle tohoto předpokladu budou vyžadovat příjemné až nadstandardní pracovní prostředí co se vybavení, atmosféry a obecně organizačního klima týče. „*Mileniálové totiž nebudou považovat zábavu na pracovišti za benefit, ale za požadavek či potřebu*“ (Meeks & Lamm, 2009, s. 617).

Tím se dostáváme k novodobým trendům a snahám o vytváření zábavného pracovního prostředí, udržování pozitivní atmosféry a navazování neformálních vztahů, kterým se v nejšířším slova smyslu říká kultura zábavy v organizaci. Nadnárodní byznysový magazín Fortune každoročně již 20 let vyhlašuje „100 Best Companies to Work For“<sup>1</sup> kde se letos po jedenácté na a první příčce umístila společnost Google, která je známá svou pozitivní organizační kulturou a kulturou zábavy. další místa v žebříčku 100 nejlepších firem obsadily společnosti jako Wegmans Food Markets<sup>2</sup>, The Boston Consulting Group<sup>3</sup> nebo Baird<sup>4</sup>, které kladou velký důraz na zaměstnaneckou spokojenost, rovnoprávnost a týmovost. V práci budeme mít možnost se přesvědčit, že i akademici zabývající se výzkumem a studiem organizací tuto vývojovou tendenci potvrzují.

Bakalářská práce tedy kulturu zábavy zkoumá, a to konkrétně z hlediska, jak se v organizaci utváří, kdo konkrétně ji vytváří a jak se do organizace implementuje. Cílem práce je tedy komplexně analyzovat proces utváření a implementování kultury zábavy do organizace. Skládá se z teoretické části, kde se snaží koncept kultury zábavy vymezit, poukázat na různé teoretické rámce, vývojové tendence v dané problematice a její přínos, jak pozitivní, tak i ten negativní. A v druhé řadě se skládá z praktické části, kde se za pomoci kvalitativní metodou sestavených dvou komparativních případových studií zase snaží názorně ukázat, jak k tomuto utváření a implementaci dochází.

---

<sup>1</sup> 100 Best Companies to Work For 2017. (n.d.). Retrieved 27 November 2017, from <http://fortune.com/best-companies/>

<sup>2</sup> Wegmans Food Markets: #2 on 100 Best Companies to Work For in 2017 | Fortune. (n.d.). Retrieved 27 November 2017, from <http://fortune.com/best-companies/wegmans-food-markets/>

<sup>3</sup> The Boston Consulting Group: #3 on 100 Best Companies to Work For in 2017 | Fortune. (n.d.). Retrieved 27 November 2017, from <http://fortune.com/best-companies/the-boston-consulting-group/>

<sup>4</sup> Baird: #4 on 100 Best Companies to Work For in 2017 | Fortune. (n.d.). Retrieved 27 November 2017, from <http://fortune.com/best-companies/baird/>

## Teoretická část

### 1) Základní vymezení pojmů

#### 1.1) Kultura

Tento pojem se stal centrální kategorií společenských věd a každá jednotlivá společenskovědní disciplína na kulturu nahlíží trochu z jiného úhlu. Velký sociologický slovník však kulturu ve svém nejširším pojetí definuje jako „*specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce*“ (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 547). Ovšem v původním slova smyslu se kultura (od slova *agri cultura*) spojovala s obděláváním zemědělské půdy. Až Marcus Tullius Cicero ve svých Tuskulských hovorech z roku 45 př. n. l. přichází s pojmem „kultura ducha“ (dnes označováno jako filozofie) a tím pokládá základ pro axiologické pojetí kultury neboli jako charakteristika lidské vzdělanosti a kultivace lidských schopností (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 547). „*Kultura funguje na samotných lidských bytostech a přeměňuje je z fyzických, živočišných bytostí na členy společenství*“ (Gabriel, 2008, s 66). Proto je tedy kultura produktem člověka a zahrnuje vše, co člověk po generacích dokázal vytvořit. Je to tedy jakési „*...materiální a duchovní dědictví určitého společenství, skupiny nebo organizace*“, jelikož v sobě zahrnuje po generace předávané příběhy, mýty, artefakty ať umělecké či řemeslné povahy, budovy, zákony, rituály, zvyky či instituce (Gabriel, 2008, s 65-66), kterých se v průběhu socializace učíme. Taktéž můžeme o kultuře hovořit jako o kolektivním jevu, jelikož jí vždy utvářeli i sdíleli lidé, kteří žili či žijí ve stejném společenském prostředí (Hofstede, Hofstede & Kolman, 2007). V neposlední řadě je kultura důležitým prvkem v rámci udržování sociálního řádu, protože být si to člověk neuvědomuje, v rámci kulturního dědictví přebíráme dané normy, hodnoty, symboly či rituály, v rámci kterých konformně jednáme.

Geert Hofstede známý holandský sociální psycholog a Jan Gert Hofstede (2007) jeho syn a spoluautor knihy *Kultury a organizace*, kulturu pojmenovává jako „*software lidské mysli*“ (s. 16) a vysvětluje ji jako „*kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých*“ (Hofstede, Hofstede & Kolman, 2007, s. 16). V tomto případě se jedná o moderní definování kultury v širším pojetí, avšak pro zkoumání organizační kultury je dle mého názoru velmi přínosné.

## 1.2) Organizace

Organizace ve své vlastní podstatě vznikla za účelem lepšího, efektivnějšího a snazšího uspokojování lidských potřeb. Lidé si uvědomovali, že spojením svých sil budou snáze dosahovat nejen pracovních výsledků, ale i obecně stanovených cílů. Organizaci můžeme tedy definovat jako „*sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie autority a směřující k dosažení společného cíle*“ (Linhart, Vodáková, & Petrušek, 1996, s. 723). Důležitá věc, která z této definice vyplývá, je skutečnost, že organizace neslouží ke koordinaci lidí, ale aktivit a činností. Přesto takto definovaná organizace by tedy nemohla fungovat bez lidských zdrojů (z pracovního pohledu zaměstnanců) a dále taktéž zdrojů materiálních, kapitálových, technologických, informačních či znalostních. Rovněž celková životnost organizace stojí na její přirozené či uměle vytvořené utilitě. Ta je hlavní předpokladem vzniku, udržení i růstu dané organizace.

Dle Velkého sociologického slovníku (1996) patří mezi hlavní znaky pracovní organizace její specializace, standardizace a formalizace aktivit, od kterých se odvíjí její flexibilita; horizontální i vertikální diferenciaci a s ní spjatá míra autonomie, rozsah integrace a kontrola pracovníků; rozložení moci a autority; a v neposlední řadě stupeň efektivnosti, která se odvíjí od zvolené strategie i od jednotlivých strukturálních znaků dané organizace (Linhart, Vodáková, & Petrušek, 1996, s. 723).

Michael Armstrong (2007) organizace definuje jako "*systemy, které pod vlivem prostředí, v němž existují a fungují, mají strukturu, obsahující jak formální, tak neformální prvky*" (Armstrong, 2007, s. 257). Každá moderní organizace má tedy prvky, které se vyznačují určitou mírou formality, například organizační strukturu a s ní spjatou hierarchii pravomocí a formální vztahy mezi jednotlivými aktéry, různé psané kodexy a pravidla regulující chování jedinců v organizaci nebo aktuálně platné zákony a právní předpisy daného státu, které formálně upravují fungování samotné organizace i vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kdežto mezi neformální prvky organizace lze zařadit utváření neformálních vztahů, neformálních sítí, přátelství, nebo neformálních postupů a řešení situací.

### 1.3) Organizační kultura

Organizační kultura byla i stále je předmětem velké akademické debaty. Existují různé přístupy, které ji vysvětlují a definují odlišnými způsoby a vyzdvihují její různé charakteristické rysy. V české odborné literatuře se navíc v souvislosti s kulturními aspekty organizací setkáváme s pojmy podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura, které jsou však ve své podstatě totožné a označují jednu a tu samou problematiku (Lukášová & Nový, 2004, s. 21). Anglicky psaná zahraniční literatura nejčastěji využívá pojem *organizational culture* (v češtině organizační kultura), ale taktéž se můžeme setkat s ekvivalentem *corporate culture* (podniková, firemní kultura) (Lukášová & Nový, 2004, s. 21). Geert Hofstede (2007, s 37) v problematice organizačního života kladně hodnotí používání pojmu „kultura“ ve smyslu „sdílený mentální software lidí“, jelikož podle něj plně reflektuje úlohu a důležitost měkkých faktorů v organizaci.

Vzhledem k různorodému interpretování organizační kultury došlo k identifikování a rozdělování jednotlivých teoretických konceptů této problematiky. Například Linda Smircich (1983) ve své práci *Concepts of Culture and Organizational Analysis* vymezila dva hlavní přístupy k organizační kultuře – interpretativní a objektivistický. Interpretativní přístup, někdy označován jako symbolický, vykládá kulturu organizací jako výčet symbolických akcí a symbolického jednání, které vytváří a zároveň udržuje smysl organizace. V tomto případě je tedy organizační kultura sdíleným systémem významů, například souhrnem názorů, postojů, hodnot, vizí či norem chování. Objektivistický přístup, taktéž označován jako funkcionalistický, vnímá organizační kulturu jako součást organizace. Dle autorů tohoto přístup lze kulturu organizací utvářet a měnit s cílem o vytvoření optimální spolupráce a co nejlépe koordinované činnosti všech členů organizace (Smircich, 1983).

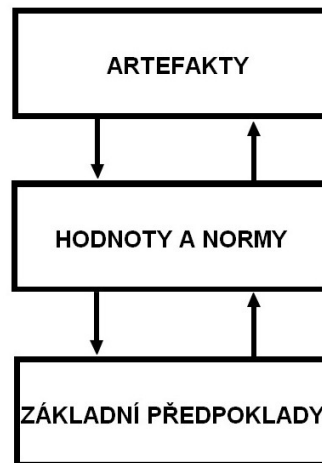
Mezi nejcitovanější autory, kteří se tímto fenoménem organizační kultury zabývají, se řadí Edgar H. Schein (2004). Ten v knize *Organizační kultura a leadership* vysvětluje koncept kultury organizací jako:

*„...vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila v průběhu řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace a které fungovaly natolik dobře, že jsou považovány za platné, a proto jsou předávány novým členům organizace jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“.* (Schein, 2004, s. 18)

Edgar H. Schein přišel také s třístupňovým modelem organizační kultury, na kterém vysvětluje, že nejen organizační kultura může být zkoumána na několika úrovních. Strukturuje ji do tří hierarchicky uspořádaných úrovní – základní předpoklady, organizační hodnoty, normy a

artefakty. K sestavení tohoto modelu vychází z předpokladu, jak se daná úroveň kulturního fenoménu manifestuje navenek a nakolik je viditelná pro vnějšího pozorovatele (Schein, 2004, s. 25).

### Schéma č. 1: Scheinův třístupňový model organizační kultury



*Pramen: Schein, 2004, s. 26 (upraveno)*

**Artefakty** pod sebe zahrnují takové „jevy, které člověk vidí, slyší a cítí, když narazí na novou skupinu s neznámou kulturou“ (Schein, 2004, s. 25). Jedná se tedy o nejvíce manifestovanou úroveň organizační kultury. Mohou to být různé produkty, výrobky, jazyk, technologie, kodex oblékání, mýty, historiky a příběhy, různé psané kodexy či pravidla dané organizace a podobně.

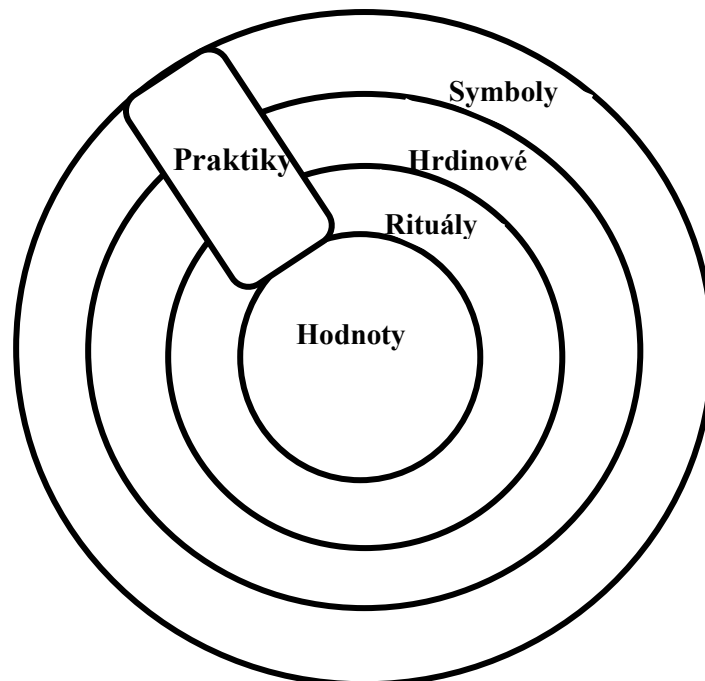
**Hodnoty a normy** jsou v Scheinově modelu střední úrovní, jelikož jsou částečně zvnějšku pozorovatelné, stejně tak zevnitř částečně vědomé. Zahrnují pod sebe jakékoliv hodnoty, přesvědčení či normy, kterým se lidé v organizaci učí a které odráží něčí původní hodnoty a přesvědčení. Normy, pravidla chování i hodnotové orientace mohou vznikat direktivně a záměrně pro charakterizování jednotlivých pozic, a především za účelem udržení vnitřního řádu organizace a taktéž mohou vznikat neformálním způsobem, kde si je vytvářejí samotní členové dané organizace. Tyto hodnotové orientace, přesvědčení, názory a normy „se ztělesňují přes organizační ideologii nebo filozofii a slouží jako manuál při řešení nejistých, vnitřně nekontrolovatelných či těžkých událostí“ (Schein, 2004, s. 27).

**Základní předpoklady** jsou nejméně manifestovaná úroveň organizační kultury. Jedná se o neuvědomované názory a myšlenky neboli „zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“ (Lukášová & Nový, 2004, s.

23), a které příslušníci dané (organizační) kultury sdílí. Jsou to předpoklady, které si každý člen dané kultury nese v sobě, a proto jsou těžko identifikovatelné a rozpoznatelné pro nezaujatého vnějšího pozorovatele.

I již zmiňovaní teoretici Geert Hofstede a Jan Gert Hofstede (2007) vytváří podobný model strukturních průjevů organizační kultury podle míry viditelnosti a manifestace jako Edgar Schein, oproti němu však volí pouze dvě úrovně. Tou první jsou praktiky neboli „*projevy praxe*“ (s. 17), do které zahrnují symboly, hrdiny a rituály a přirovnávají je k vnějším „slupkám cibule“. Tou druhou jsou hodnoty – „*všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými*“, a které tvoří jádro organizace (Hofstede, Hofstede & Kolman, 2007, s. 17).

### Schéma č. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu (organizační) kultury



*Pramen: Hofstede, Hofstede & Kolman, 2007, s. 17*

Jiní akademici zabývající se taktéž problematikou strukturálních prvků organizační kultury je explicitně nerozdělují do úrovní jako Edgar Schein či Geert Hofstede a Jan Gert Hofstede, ale obecně se shodují že organizační kultury jsou „*sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají*“ (Kilman, Saxton & Serpa, 1985; Lukášová, & Nový, 2004) Jednodušeji je „*organizační kultura*

... tvořena představami a jejich verbálním i fyzickým vyjádřením“ (Greenwald, 2008, s. 192), utváří organizaci jako celek, a to prostřednictvím materiálních i duchovních prvků. Ty vystupují dovnitř směrem k zaměstnancům organizace, ale i ven směrem k zákazníkům. Mezi tyto prvky organizační kultury, jak už bylo několikrát zmíněno se nejčastěji uvádí: „základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy“. (Lukášová & Nový, 2004, s. 22). Materiální artefakty mají podobu architektury budov, materiálního vybavení organizací, produktů vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační materiály apod. Do skupiny artefaktů nemateriální povahy bývají uváděny i symboly. Ty ovšem samy o sobě mohou mít různou povahu. Helga Drummondová v publikaci *Organizational Behaviour* (2001, s. 257) uvádí konkrétně tři typy symbolů, které v organizaci sehrávají důležitou roli – verbální symboly, materiální symboly, nemateriální symboly.

- a) verbální symboly pod sebe zahrnují mýty, legendy, historky, vtipy, fámy, firemní hrdiny či používání firemního slangu
- b) materiální symboly zase například uniformy, ocenění, loga a ostatní firemní insignie viz výše materiální artefakty organizace
- c) a do třetí skupiny nemateriálních symbolů autorka zahrnuje různé akce, oslavy a eventy, jako například obědové pauzy, porady, týmové briefingy (informační schůzky), ale také potřásání rukou (jako znak odhodlání uzavřít smlouvu nebo smíření po hádce) (Drummond, 2001, s. 257).

#### 1.4) Zábava

Velký sociologický slovník zábavu definuje jako „*druh či aspekt činnosti vyznačující se vysokou úrovní sociální euforie, celkovou uvolněností, tonizací životních projevů a oslabením, respektive porušováním společenských konvencí i tabu*“ (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 1426). Jedná se o činnost, při které jedinec většinou prožívá pocit pohody a uvolněnosti. „*Zábava, resp. zábavnost může být v zásadě momentem každé činnosti, včetně pracovní*“ (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 1426). Zábava je zpravidla ztotožňována s hrou a charakterizuje se především jako činnost dětí. Zábavu však vyhledávají i dospělí jedinci v produktivním i postproduktivním věku, avšak v trochu jiných podobách.

Z pracovního pohledu je však většinou identifikována jako náplň volného času, jelikož práce či zaměstnání se stalo místem vážnosti (Jeffcoat, & Gibson, 2011). Začal se přísně oddělovat

pracovní čas, který je ve své podstatě vlastněný a řízený organizací a nepracovní čas, který náleží jen a pouze zaměstnanci a který je věnován pro člověka vesměs příjemnějším věcem, jako je rodina, sexualita, pohybové aktivity, kulturní vyžití, spotřeba apod. Samotná zábavnost je v jednotlivých subkulturách vnímána a přijímána odlišně, přesto však obecně platí, že „*vzrůstá tolerance k zábavě*“ (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 1427) a to i v pracovních organizacích. Novodobé směry manažerského řízení stále častěji dávají důraz na spokojenost zaměstnanců, která by měla udržet kvalitní zaměstnance a tím pádem pozitivně přispívat k chodu organizace. Proto se začíná zábava, uvolněnost či přátelské, pozitivní prostředí na pracovišti dostávat do popředí zájmu vedení. K tomuto procesu přispívají i samotní zaměstnanci, kteří se sami rozhodnou přinést zábavu (například přes vtipkování) do pracovního prostředí, pokud jim to je umožněno.

### 1.5) Kultura zábavy (v organizaci)

Zahraníční (anglicky píšící) akademici a teoretici v rámci organizačních studií problematiku kultury zábavy, zábavného pracovního prostředí a pozitivního klimatu na pracovišti reflektují již od 80. let minulého století. V České republice kultura zábavy není jako celek reflektována vůbec a diskuze probíhá pouze na úrovni jejích dílčích částí. Nutno podotknout, že kultura zábavy v organizacích existuje snad od samotného vzniku organizací jako takových a její podoba je v každé organizaci rozdílná.

V anglicky psané zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmy jako „culture of fun“<sup>5</sup> (Fleming 2005), „a fun work environment“<sup>6</sup> (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003; Westwood, & Rhodes, 2013), „fun workplace“<sup>7</sup> (Karl, Peluchette, Hall & Harland, 2005) nebo obecně jako „positive culture“<sup>8</sup> či „organizational play“<sup>9</sup>. V praxi se taktéž operuje s pojmem „happiness management“<sup>10</sup>. Tyto jednotlivé pojmy mají však ve své vlastní podstatě jedno společné a tím je snaha o vymezení mnou taktéž zkoumaného fenoménu zábavy v organizacích, a to ať v těch ziskových, i těch neziskových.

Peter Fleming (2005) ve své studii *Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a „Culture of Fun“ Program* uvádí, že „*kultury zábavy v organizačním prostředí nejsou nutně zábavné*

---

<sup>5</sup> kultura zábavy

<sup>6</sup> zábavné pracovní prostředí

<sup>7</sup> zábavné pracoviště

<sup>8</sup> pozitivní kultura

<sup>9</sup> organizační hra

<sup>10</sup> management štěstí



*samy o sobě, ale mají za úkol vytvořit kontext, v němž zábavné zážitky mohou pravděpodobněji vznikat“ (s. 287). Proto organizační kultura, která umožňuje pracovníkům se při práci bavit „... záměrně povzbuzuje, iniciuje a podporuje různé zábavné a uvolňující aktivity, které pozitivně ovlivňují přístup a produktivitu jednotlivců i skupin“ (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 22). V literatuře se nejčastěji objevovaly příklady možných prvků kultury zábavy, jako neformální kodex oblékání, firemní večírky, humor, vtipkování, domácí mazlíčci na pracovišti, neformální výjezdní porady (někdy označovány jako tréninkové kempy, častěji jako teambuildingy), sportovní dny, firemní snídaně/obědy/večeře, poskytování občerstvení (ovoce, zelenina, sladkosti apod....) či zavádění různých rituálů (například soutěž o vtip měsíce nebo ležerní pátky („Casual Friday“) apod....).*

Autoři zabývající se touto problematikou se shodují, že kultura zábavy podporuje soudržnost skupin, pomáhá při náboru a pro udržení těch nejnadanějších zaměstnanců, protože vytváří pozitivní vnímání příslušnosti k organizaci (Jeffcoat & Gibson, 2011). Navíc zábava, ale především humor a vtipkování na pracovišti dokáže dle mnohých autorů řešit různorodé problémy, jako například napětí ve vztahu podřízený – nadřízený (Duncan, 1982), potlačuje odpor při zavádění změn (Dwyer, 1991), může snižovat negativní dopady emočního vyčerpání zaměstnanců (Karl, Peluchette, 2006) či napomáhá při selhání komunikace (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003). Dále taktéž slouží jako podpora v rámci sociálních změn, podporuje sociální stabilitu, ale i nadřazenost autority (Duncan, 1982) a přispívá k pracovní spokojenosti zaměstnanců (Karl, Peluchette, 2006).

Přesto, že vytváření či podporování zábavného pracovního prostředí v organizacích má v mnoha aspektech pozitivní vliv jak pro zaměstnance, vedení i pro samotnou prosperitu organizace, mohou dle autorů nastat situace, ve kterých kultura zábavy nemá efekt žádný, či dokonce vytváří prostor pro vznik nových problémů a hrozeb pro organizaci. Více o možných pozitivních, ale i negativních vlivech kultury zábavy v organizaci se věnuji v kapitole č. 5 Potenciální výhody a nevýhody kultury zábavy.

V neposlední řadě je taktéž nutno zmínit, že tento druh organizační kultury je spojován s takzvanou neo-normativní kontrolou, která v sobě nese důraz na povzbuzování zaměstnanců, aby byli sami sebou (Fleming, 2009, s.571), kdežto normativní kontrola či normativní styl řízení interně funguje tím, že formuje společné postoje, přesvědčení a hodnoty mezi zaměstnanci. Normativní kontrola je tedy tradiční koncepce organizačního řízení, která má dlouhou

myšlenkovou linii v organizačním výzkumu a neo-normativní kontrola je jeho aktuálním a nově se utvářejícím přístupem.

## 2) Hranice kultury zábavy v organizaci

Neo-normativní kontrola, o které byla řeč již v předchozí kapitole, je dle Petera Fleminga novým stylem řízení, který jde ruku v ruce s umělým vytvářením či samovolným utvářením kultury zábavy v organizacích. Dle něho se nově objevuje v oblasti organizačních studií mínění, které stojí na následujícím tvrzení:

*„...zaměstnanci by měli být „existenčně oprávněni“ k tomu, že nebudou sdílet organizační hodnoty, ba naopak jim budou oponovat. Navíc směřují k pravému vyjádření sama sebe v rámci rozbíjení tradičních pracovních a nepracovních hranic, zejména pak tím, že se baví a vytvářejí zábavu na pracovišti“ (Fleming, 2009, s. 570).*

Zaměstnancům tedy není normativně kladeno, jak se mají chovat, jaké přesné hodnoty mají vyznávat a kým mají v organizaci být. Neočekává se od nich naprostá organizační loajalita a není dáván důraz na celoplošnou organizační shodu. U tohoto stylu organizačního řízení je upřednostňována osobnost zaměstnance, což by v ideálním případě mělo přispět k rozmanitosti organizace a ke zvýšení výkonu především v rámci rutinní práce. Naskýtá se však otázka, jak v rámci neo-normativní kontroly udržet v organizaci řád a pořádek a k tomu vytvářet a udržovat vlastní identitu organizace. Petr Fleming (2009, s. 578) uvádí, že neo-normativní kontrola (která již i ve svém názvu obsahuje normativní základ) stále existuje v implicitně či explicitně tvořených mezích. Proto se nebojím říct, že prvky normativní kontroly v organizacích s vytvářenou či udržovanou kulturou zábavy existují, a to možná ještě ve větší míře. Opouští se však od normativního formování jedince/zaměstnance v organizacích a je dáván větší prostor jeho vlastní osobě, humoru, zájmům a podobně.

*„Jednou z metod, při níž je tento neo-normativní prvek zábavy a hravosti rozvíjen, je rozmazávání symbolického rozlišování, které tradičně odděluje domov a formální organizaci“ (Fleming, 2009, s. 574).* Problematická situace může tedy nastat, pokud bychom chtěli určit hranice mezi pracovní a nepracovní dobou v rámci kultury zábavy. Jelikož značná část aktivit, které se za účelem budování, udržování nebo dalšího rozvíjení kultury zábavy v organizaci vytváří, nutně potřebují čerpat z osobního volna zaměstnance a značně intervenue i do jeho soukromí a osobního života. To může být živnou půdou pro zaměstnaneckou rezistenci vůči vytvářené a implementované kultuře zábavy v dané organizaci přihlédneme-li především na generační charakteristiky jednotlivých zaměstnanců, ale i jejich osobnostní nastavení.

Dalším problémem je vlastní vymezení hranice vtipkování a humoru v konceptu kultury zábavy. Ač je zábava do značné míry nevinnou záležitostí, je stejně tak i záležitostí choulostivou, jelikož *„každý člověk nemusí definovat humor stejným způsobem. Co je pro jednoho zábavné, může být hloupé nebo urážlivé pro toho druhého“* (Jeffcoat & Gibson, 2011, s. 31). Taktéž vytvářený prostor a samotná tolerance organizace vůči vtipkování, humoru i jiným zábavným aktivitám by měla mít svou míru a hranice. Proto koncept zábavného a uvolněného pracovního prostředí vyžaduje určitá pravidla hry v podobě různorodých etických kodexů či pravidel.

### 3) Řízená kultura zábavy (shora)

Shora řízená kultura zábavy neboli „Top down approach“<sup>11</sup>, je vrcholným vedením, managementem nebo HR oddělením uměle vytvářená kultura zábavy pro zaměstnance. Jedná se o celý komplex aktivit, výhod, možností a benevolentního chování, kterými se tato část organizační kultury řízeně v organizacích buduje, a to s cílem dosáhnout vysoké zaměstnanecké spokojenosti, nízké zaměstnanecké fluktuace, prosperity a růstu.

Většinou se o tyto záležitosti zaměstnanecké spokojenosti a vytváření aktivit pro pobavení zaměstnanců stará manažer/ka lidských zdrojů (HR oddělení) nebo manažer či vedoucí týmů a oddělení. Jindy pečuje o kulturu zábavy v organizaci sám výkonný ředitel (CEO), nebo vrcholný management společnosti. Samozřejmě záleží na konkrétní firmě a organizaci, ale obecně je dáno, že vrcholné vedení tomuto přístupu musí být pozitivně nakloněno. V moderních a inovativních firmách, do kterých můžeme zahrnout startupy nebo nadnárodní společnosti a u nichž lze v rámci organizační kultury (která se často označuje jako pozitivní organizační kultura) plně identifikovat kulturu zábavy, se vytváří specializované pozice, jako například „Happiness Manager“ nebo „Chief Happiness Officer“ jejichž „úkolem je rozdávat radost a starat se o štěstí pracovního kolektivu“ (Žurovcová, 2016).

Kellmeny Jeffcoat společně s Jane W. Gibsonovou (2011, s. 31) ve studii Fun As Serious Business: Creating A Fun Work Environment As An Effective Business Strategy představují teorii pro budování zábavného prostředí na pracovišti, kterou nazývají „Be a PAL“.

#### Schéma č. 3: „Be a PAL“ strategie

P	Pay for fun
A	Allocate time for fun
L	Lead the way

*Pramen: Jeffcoat & Gibson, 2011, s. 31*

<sup>11</sup> Komunikační, rozhodovací či obecně řídicí proces, který lze vztáhnout na různé oblasti organizačního života. Jedná se o přístup, kdy vrcholné vedení nebo management rozhoduje o tom, jaké cíle mají být dosaženy, jaké aktivity se budou vytvářet a předává plán do hierarchie nebo jednotlivých úrovní organizační struktury.

What is top down? definition and meaning. (n.d.). Retrieved 27 November 2017, from <http://www.businessdictionary.com/definition/top-down.html>

Péče o zaměstnaneckou spokojenost, budování pozitivního klimatu na pracovišti pomocí samotného materiálního vybavení organizace či vytváření nadstavbových aktivit přináší pro organizace určitou finanční zátěž. Ne vždy však ale platí, že čím větší finanční rozpočet je pro tyto účely vyhrazen, tím větší má úspěch. Důležité je v rámci budování kultury zábavy v organizaci přemýšlet o jejím zaměstnaneckém složení (věk, pohlaví ...), o potřebách jednotlivých zaměstnanců či o samotném obsahu a typu práce, kterou vykonávají. Kdežto čas pro tyto aktivity a jako investice do kultury zábavy je nutné v rámci pracovní i nepracovní doby zaměstnance vyčlenit. Poté už podle autorů strategie „Be a PAL“ Kellmeny Jeffcoat a Jane W. Gibson stačí jít příkladem a vést zaměstnance k tomu, aby si čas strávený v organizaci užívali (Jeffcoat & Gibson, 2011, s. 31-32). „*Management nemůže jen vyslat zprávu a očekávat, že se pracoviště promění v zábavné prostředí. Musí jít příkladem*“ (Jeffcoat & Gibson, 2011, s. 32)

Názorným příkladem organizační kultury, do které lze implementovat kulturu zábavy bez velkých rizik, a hlavně kde brát inspiraci v rámci stylu řízení, je model japonských firem a korporací, který se hojně zavádí (nebo jeho jednotlivé prvky) i v organizacích v západních zemích. Anthony Giddens a Philip Sutton (2013, s. 739) charakteristiky tohoto japonského modelu organizací vymezuje v 5 základních bodech – dochází v nich k *rozhodování zdola nahoru*, tedy management se zajímá o podněty a konzultuje své záměry se svými pracovníky; dochází v nich k *menší specializaci* a nově příchozí zaměstnanci prochází většinou po dobu prvního roku tréninkem a obecnou přípravou (dnes hojně nazývané jako Trainee programy); zaměstnanci mají *jistotu zaměstnání* v podobě celoživotních zaměstnaneckých poměrů; *orientují se na pracovní týmy* a proto na všech úrovních organizační struktury zaměstnanci pracují v menších týmech; a dochází k prolínání pracovního života s jejich soukromím, tedy zaměstnanci jsou ve firmě zainteresováni celou svou osobou a většinou i rodinou – firma jim poté nabízí i různé výhody v podobě zaměstnaneckých bytů, půjčky na vzdělávání dětí a přispívá jim finančně například na dovolenou, svatbu, pohřeb apod. (Giddens & Sutton, 2013, s. 739-740).

### 3.1) Kodex oblékání

V následujících odstavcích se podívejme na jednotlivé příklady aktivit, možností a způsobů, jak přispívat k organizační kultuře zábavy. Jedním z možných způsobů vytváření pozitivního pracovního prostředí je samotný kodex oblékání nebo jinak také hojně užívaný, z angličtiny převzatý pojem „Dress code“. Ten je nyní silně závislý na organizační kultuře či na oboru, ve kterém se daná organizace pohybuje. Například v bankovníctví či v soudnictví je kodex

oblékání formálnější než například v telekomunikačních službách, IT či v agenturní oblasti Public Relations. Zjednodušeně lze taktéž říct, že míra formálnosti kodexu oblékání je dána mírou kontaktu zaměstnanců s veřejností, a proto potřebnou reprezentativností. V některých organizacích je normativně stanoveno, jak se zaměstnanci mají oblékat, v jiných je zaměstnancům dána ve věci oblékání větší svoboda a prostor pro vyjádření jejich vlastního osobitého stylu. „Casual dress day“ se většinou v organizacích s nutným formální kodexem oblékání zavádějí v podobě neformálních rituálů – například ležérních pátků („Casual Friday“).

### 3.2) Domácí mazlíčci na pracovišti

Možnost přivést si na pracoviště domácí mazlíčky neboli „Pet Friendly Workplace“ je další hojně využívaným benefitem v organizacích s rozvinutou kulturou zábavy. V některých případech vedení umožňuje zaměstnancům vodit dobře vychované domácí mazlíčky do zaměstnání, jindy si samotná organizace pořizuje vlastního „maskota“ v podobě zvířete nebo organizaci navštěvují speciální terapeutičtí psi, za účelem poskytovat zaměstnancům možnost využívat tzv. canisterapii na pracovišti. Potenciálním přínosem zvířat na pracovišti je, že mohou sloužit jako sociální podpora, která je spojována s odbouráváním stresu, nižší úrovní deprese, lepší pracovní výkonností a všeobecný wellbeing zaměstnanců, a to často lépe než blízká přátelství s lidmi (Foreman, Glenn, Meade, & Wirth, 2017). Na druhou stranu je důležité si uvědomit, že někteří zaměstnanci mohou trpět různými alergiemi, strachem či fobiemi ze zvířat a stejně tak zvířata mohou být zdrojem různých nemocí, které jsou přenosné i na člověka.

### 3.3) Materiální vybavení pracoviště

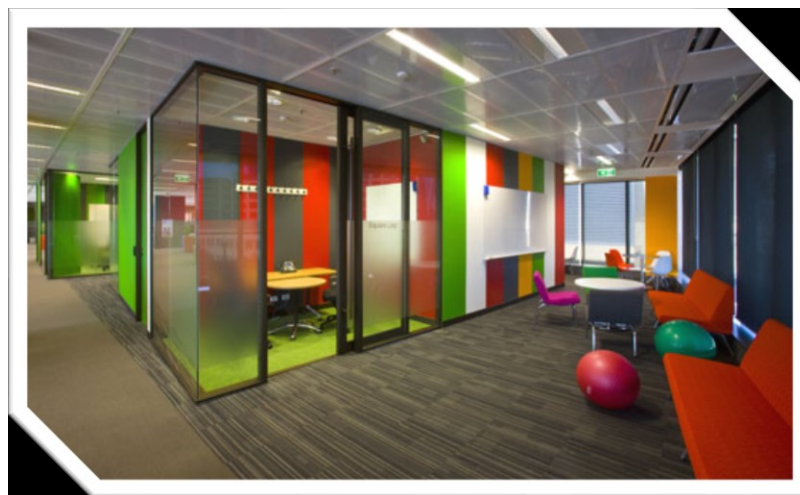
Relaxační místnost, útulné vybavení kanceláří, dekorace či obecně možnost využití volného času v organizaci odpočinkem, relaxací a jiným odreagováním je dalším z využívaných prvků kultury zábavy za účelem zvýšení zaměstnanecké spokojenosti. S rostoucím počtem kanceláří typu open space, je soukromé, klidné místo pro odpočinek ještě aktuálnější. Za tímto účelem se tedy v kancelářích vyčleňuje takzvaný „Quiet room“ *„víceúčelový prostor, místnost, která by měla sloužit pro spánek, úlevu od stresu a nadměrné stimulace, meditaci, jógu, modlitby...“* (Troshaw, 2017). V jiných organizacích jsou pro zaměstnance k dispozici různé odpočívací sedací soupravy, houpací křesla, houpací sítě, nafukovací rehabilitační míče nebo dokonce posilovny, kulečníky, stolní fotbálky či herní konzole.

**Obrázek č. 1: Vybavení kancelářských prostorů české společnosti Avast Software v Praze**



*Pramen: Office Tour: Avast Software Offices – Prague. (2016). Retrieved 28 November 2017, from <https://officesnapshots.com/2016/10/03/avast-software-offices-prague/>*

**Obrázek č. 2: Vybavení kancelářských prostorů společnosti Google**



*Pramen: Google fit-out Workplace 6: PYRMONT. (2012). Retrieved 28 November 2017, from <http://thwaite.com.au/google-fit-out-workplace-6-pyrmont>*

### 3.4) Gamifikace

Pro dosažení lepších výsledků organizace lze taktéž zavádět interní gamifikaci. Význam konceptu gamifikace spočívá ve využívání „herních principů v neherním prostředí, aby bylo více zábavné a poutavé“ (Macík, 2012). Jedná se o novodobý fenomén, který od roku 2010



budí velkou pozornost především díky několika virálním videím z konference D.I.C.E.<sup>12</sup> (Dale, 2014). Obecně se rozděluje na externí a interní gamifikaci a lze ji implementovat v různých podobách do různých sfér jak ziskových, tak i neziskových organizací. V rámci rozvoje a řízení firmy se často zavádí jako vytváření herních strategií pro zaměstnance, kteří jsou přirozenou a nenucenou formou motivováni k zvyšování výkonu a u toho se mohou ještě bavit. Typickými komponenty gamifikace ve firmách je sbírání bodů, úspěchů, postupování do vyšších úrovní (levelů), plnění misí a různých soutěží nebo například vytváření žebříčků (leadeboards) – přehledových tabulek, které zobrazují jednotlivé osoby, konkurenty a jejich aktuální skóre (Dale, 2014). Gamifikace se stala natolik populární, že dala příležitost pro vznik novým specializovaným agenturním firmám. V České republice se implementací gamifikace do organizací zabývá například Court of Moravia<sup>13</sup> nebo Quijote<sup>14</sup>. Ty nabízejí své služby za finanční úplatu. Implementují gamifikační prvky do různých oblastí organizace – vzdělávání, marketing, v rámci práce se zaměstnanci nebo pro celkový rozvoj firmy.

### 3.5) Nepracovní aktivity

Různé nepracovní aktivity a takzvané teambuildingové akce, pořádané se za účelem navázání nových vztahů, posílení těch stávajících či k budování úspěšných týmů, jsou dalším prvkem kultury zábavy v organizaci. Je celá řada možností, jakým způsobem tyto nepracovní aktivity pojmout. Od různých workshopů a jiných vzdělávacích, seberozvíjecích či sebezobnovávacích aktivit, přes firemní snídaně/obědy/večeře a jídlo obecně, až k různým typům večírků týmových her a večerního neformálních posezení v restauračních zařízeních. Nejdůležitější je, aby se organizace zajímala, jaké konkrétní aktivity by samotní zaměstnanci uvítali.

---

<sup>12</sup> D.I.C.E. (Design, Innovate, Communicate, Entertain) summit je od roku 2010 každoročně pořádán organizací AIAS – The Academy of Interactive Arts & Sciences®. Spojuje nejlepší designéry a vývojáře videoher z celého světa a vedoucí pracovníky všech hlavních vydavatelů počítačových her, aby diskutovali o stavu průmyslu, jeho trendech a budoucnosti.

About Academy Of Interactive Arts & Sciences. (n.d.). Retrieved 4 November 2017, from <http://www.dicesummit.org/about/index.asp>

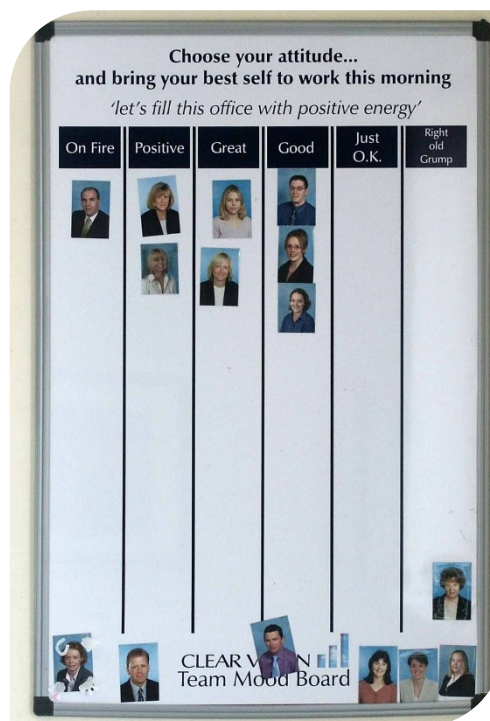
<sup>13</sup> Court of Moravia (n.d.). Court of Moravia | Gamifikace. Retrieved 5 November 2017, from <http://www.courtofmoravia.com/gamifikace/>

<sup>14</sup> Quijote (n.d.). Gamifikace. Retrieved 5 November 2017, from <http://www.quijote.cz/gamifikace.html>

### 3.5) Styl komunikace

V neposlední řadě nám do kultury zábavy v organizaci vstupuje styl vnitrofiremní komunikace, který ji celou dotváří. Neformální komunikační kanály většinou vytvářejí pevnější vztahy a přispívají k pozitivní a uvolněné atmosféře na pracovišti. Samozřejmostí je, že samotná organizace by neměla normativně určovat, jak mezi sebou budou zaměstnanci komunikovat. Může však přes svůj management jít příkladem a neformální komunikaci tak prosazovat. Nejen pro podporu komunikace v organizacích se taktéž vytváří různé pomůcky, jako příklad můžeme uvést nástěnky aktuálních nálad jednotlivých členů organizace („Mood boards“).

**Obrázek č. 3: „Team Mood board“ ve společnosti Clear Vision**



*Pramen: Gerrish, D. (2012). YES, you CAN measure team happiness! | The Business of Dentistry. Retrieved 19 December 2017, from <http://www.clearvisiondentalblog.co.uk/2012/07/yes-you-can-measure-team-happiness/>*

#### 4) Přirozeně vznikající kultura zábavy (zdola)

Strukturovaná a implementovaná kultura zábavy v organizaci byla rozebírána v předešlé kapitole. Podívejme se na druhý směr utváření kultury zábavy, která vychází od samotných zaměstnanců. Tak zvaný „Bottom up approach“ funguje na principu samovolného utváření zaměstnanecké zábavy. Jedná se o plně přirozenou věc, jelikož zaměstnanec je stále jen člověk, který ke svému životu vyžaduje či vyhledává zábavné, příjemné a uvolňující situace. Usuzovat tak můžeme, protože hry a zábava se totiž nalézají *„ve všech známých společnostech a lidé jim holdují ve všech věkových i jiných skupinách, byť v různých podobách“* (Linhart, Vodáková, & Petrusek, 1996, s. 1426).

Petr Fleming (2005) například uvádí skutečnost, kterou dokazují již provedené výzkumy kultury zábavy a zábavného pracovního prostředí, a to *„že nejvíce autenticky zábavná pracoviště jsou taková, ve kterých pracovníci vytvářejí zábavu nezávisle a často proti samotnému managementu“* (s. 298). Avšak aby vůbec zábava na pracoviště mohla proniknout a uskutečňovat se, je nezbytně nutná určitá míra tolerance a benevolentní chování samotné organizace, respektive vrcholného vedení a managementu. Samotní zaměstnanci přinášejí na pracoviště zábavu nejčastěji v podobě vtipkování a humoru, trávení společných obědových i jiných pauz nepracovními aktivitami, vytvářením osobních vztahů ve formě blízkého přátelství či vlastním vytvářením a pořádáním různých nepracovních aktivit v rámci pracovního kolektivu, a to většinou po pracovní době. V organizacích, kde samovolně vytvářená zábava na pracovišti ze strany zaměstnanců není tolerována, jsou často tyto zábavné tendence interpretovány jako buřičství a rebelie (Fleming, 2005, s. 298).

## 5) Potenciální výhody a nevýhody kultury zábavy

Zábavné prostředí v organizacích se vytváří a podporuje s jasným cílem, a tím je vidina mnoha pozitiv, ze kterých nakonec budou moci těžit jak zaměstnanci, tak i samotná organizace. Na druhou stranu ani v případě natolik nevinného fenoménu jako je zábava, vtipkování a humor na pracovišti nemůžeme počítat pouze s pozitivními vlivy a efekty, které bezpochyby přináší, ale musíme mít na paměti i ty negativní. Jak uvádí autoři studie *Does fun work? The complexity of promoting fun at work* (2010): „zábava je jako každý sociální fenomén složitá. Může být podporován s různým stupněm úspěchu a s pozitivními, a ne tak pozitivními výsledky“ (Owler, Morrison & Plester, 2010, s. 349). V následujících odstavcích se zaměřuji na pozitivní, ale i negativní přínos budování kultury zábavy v organizacích, a to z pohledu zaměstnance i organizace samotné.

### 5.1) Pro zaměstnance

„...šťastní a spokojení zaměstnanci jsou méně ve stresu, vykazují vyšší a pozitivnější úroveň příslušnosti k organizaci, chybí méně často v práci, jsou kreativnější a mají lepší a přínosnější přátelství v zaměstnání než ti, kteří nejsou šťastní a spokojeni“ (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 24). To jest základní předpoklad a jeden z důvodů budování zábavného pracovního prostředí v organizacích. Shoduje se i s předpoklady a očekáváním manažerů mnou zkoumaných organizací.

John W. Newstorm (2002) v článku *Making Work Fun: An Important Role for Managers* rozděluje potenciální benefity zábavy na pracovišti do tří kategorií: pravděpodobné, možné a nejisté. Mezi pravděpodobné pozitivní efekty humoru, zábavy a her v pracovním prostředí uvádí, že dochází u zaměstnanců ke snížení pocitu úzkosti, zmírnění nudy, snížení úrovně vnímání stresu, rozptýlení, bezpečné uvolňování negativní energie a vyvažování vážnosti, která je spjatá s řadou pracovních pozic. Jako možné pozitivní efekty uvádí vyšší docházku na schůzích a pozitivní předvídání jejich průběhu, rozbití či zmizení sociálních fasád (ve smyslu určitého způsobu vystupování), silnější vzájemná důvěra a přátelství mezi zaměstnanci, vyšší úroveň entuziasmu a energie u jednotlivých zaměstnanců a s tím spojené menší množství mezilidských konfliktů. Do poslední kategorie nejistých pozitivních efektů kultury zábavy řadí více spekulativní závěry, které připouští možnost snížení chyb, snížení fluktuace zaměstnanců, úbytek absentismu či zvýšení produktivity práce a zaměstnanecké spokojenosti. Zvýšení

kreativity a více navázaných přátelství v zaměstnání jsou dalšími výhodami konceptu kultury zábavy (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 25).

Jako negativní efekt kultury zábavy v organizaci pro zaměstnance můžeme uvést určitou nadstavbovou finanční zátěž v případě, že organizace směřuje část výdajů ze zábavných/nepracovních aktivit na své jednotlivé zaměstnance. Dále taktéž časová zátěž, nižší respekt mezi spolupracovníky (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 25), značný zásah do soukromí zaměstnanců (Fleming, 2005) a taktéž osobnostní preference a nastavení ve smyslu, že to, co je vtipné a zábavné pro jednoho, nemusí být vtipné a zábavné pro toho druhého. Z toho důvodu „*sexuální, etnický, kulturní a náboženský humor nemá v pracovním prostředí místo z právního i etického hlediska*“ (Jeffcoat & Gibson, 2011, s. 31).

## 5.2) Pro organizaci

Jako pozitivní přínos kultury zábavy pro organizace je nejčastěji uváděna vyšší zaměstnanecká spokojenost, snazší komunikace, nižší zaměstnanecký absentismus, vyšší kvalita odvedené práce či lepší a snazší pochopení organizační mise (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 23). Kultura zábavy většinou přispívá k lepším vztahům řadových zaměstnanců k managementu i vrcholnému vedení, podněcuje v zaměstnancích kreativitu, která může přispívat k lepším výsledkům organizace (Fleming, 2005, s. 289). Dalším benefitem kultury zábavy je možnost oslovení nových zaměstnanců: „*...mnoho zaměstnavatelů v zábavné agendě uznává příležitost vytváření obrazu "cool organizace" v rámci snah o získání nových mladých a nadšených zaměstnanců...*“ (Bolton & Houlihan, 2009, s. 561).

Potenciálním negativním přínosem zábavného a uvolněného pracovního prostředí je nižší profesionalita, značná finanční zátěž, prostor pro sexuální obtěžování, vyšší nehodovost (Ford, McLaughlin & Newstrom, 2003, s. 23) či vznik možného prostoru pro šikanu.

## 6) Rezistence a cynismus k zábavě na pracovišti

Literatura zabývající se otázkou kultury zábavy v organizaci ve většině případů vyzdvihuje pouze pozitivní stránku věci. Na to, že řízená a do organizace implementovaná kultura zábavy nemusí být sama o sobě až tak zábavná, se podíváme v této kapitole.

V otázce, proč jsou zaměstnanci cyničtí ke snahám o vytvoření pracovního prostředí nesoucí se v duchu zábavy a hry, nachází odpověď Peter Fleming (2005). Ten cynismus a resistenci zaměstnanců k zábavě na pracovišti označuje jako komplexní problém, který může mít různé zdroje. Uvádí například zvyšování či podkopávání nadějí zaměstnanců, jejich možné zklamání v minulosti nebo třídní vědomí (Fleming, 2005, s. 295). Zábava je taktéž odmítána spíše odpovědnými a vážnými jedinci (Bednář, 2013, s. 142). Navíc samotná intervence, do již zaběhlé organizace v podobě organizační změny přináší s sebou cynismus u zaměstnanců. Může vyplývat z historie organizace a jejích dřívějších snah a pokusů o zavádění organizační změny či z druhé strany osobní predispozicí daného zaměstnance nahlížet na věci z cynické perspektivy (Reichers, Wanous & Austin, 1997, s. 50). Peter Fleming navíc dochází k rozlišení dvou dimenzí rezistence a cynismu zaměstnanců v rámci vytváření kultury zábavy. Tou první je pohrdání a druhou neautentičnost, se kterou je úzce spjata nedůvěryhodností (Fleming, 2005, s. 295-297).

Pohrdání a s tím spjatá rezistence nastupuje, když daný zaměstnanec svým osobnostním nastavením nezapadá do konceptu organizační kultury zábavy. Především potom jeho osobní názory, hodnoty a obecně jeho základní přesvědčení se neshoduje se základním přesvědčením zábavného pracovního prostředí.

Neautentičnost je na druhou stranu chyba těch (nejčastěji management a vrcholné vedení), kteří nedokázali kulturu zábavy v organizaci věrohodně implementovat a vybudovat. Jde o *„neúspěch věrně reprodukovat zážitky a zkušenosti z rodinného života nebo různých oslav (pozn. do organizačního, pracovního života), který vyústil v to, že tento kulturní program se stal něčím předstíraným a neupřímným“* (Fleming, 2005, s. 296). Neautentičnost, neupřímnost či předstíraný zájem o samotné pracovníky vytváří nedůvěryhodné situace, vůči kterým tito pracovníci budou pochopitelně rezistentní a cyničtí.

## Praktická část

### 1) Obsah a cíle výzkumu

Cílem výzkumu je prvotně zjistit, jakým způsobem se utváří a implementuje kultura zábavy ve zvolených organizacích a následné sestavení komparativních případových studií. Výzkum probíhal ve dvou organizacích. Ve velké zavedené nadnárodní organizaci, kterou byla zvolena Československá obchodní banka, a. s. a v organizaci startupového typu, která je ve fázi budování si svého postavení na trhu spotřebních statků, a tou byl zvolen Český telekomunikační operátor Nordic Telecom s.r.o.

Kultura zábavy, jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, je novodobý fenomén, jehož samotnou podstatou je snaha o vytvoření pozitivního pracovního klimatu s důrazem na zaměstnaneckou spokojenost. Do kultury zábavy v organizaci vstupují a sehrávají svou roli řadoví zaměstnanci, management, vrcholné vedení, ale i pracovní prostředí. To vše výslednou podobu této větve organizační kultury ovlivňuje.

## 2) Metoda výzkumu

Výzkum pro závěrečnou práci bakalářského studia je postaven na principech kvalitativního výzkumu, jehož výstupem jsou dvě komparativní případové studie. David Buchanan a Alan Bryman (2009, s. 468) v knize *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* uvádějí, že případová studie v organizačním výzkumu by měla vycházet a obsahovat několik nutných elementů. Mezi ně řadí faktické a kontextuální údaje o organizaci, které by měly vycházet z archivních dat či dat speciálně získaných pro daný výzkum, přičemž kontextuální údaje by měly mít vždy historický rozměr; dalším elementem je, že data by měla být získána v jedné z mnoha možných forem od řady organizačních stakeholderů<sup>15</sup> (rozhovory, dotazníkové šetření, focus group a podobně...); výzkum by neměl být postaven pouze na datech jednoho typu, mělo by docházet k triangulaci dat z několika zdrojů (například data získaná z rozhovorů by měla být ověřena či doplněna o data z dotazníkového šetření, pozorování a archivních dat); a v poslední řadě by analýza dat měla být multifaktorová (Buchanan & Bryman, 2009).

Na základě těchto doporučení byla data sbírána především ze série individuálních polostrukturovaných rozhovorů s managementem – s managery a osobami na vedoucích pozicích napříč organizační strukturou a v případě organizace Nordic Telecom s.r.o. i s vrcholným vedením (s jejím CEO). Dále byly rozhovory doplněny studiem dokumentů, respektive studiem jednotlivých závěrečných zpráv a informací volně dostupných na internetu a doplňkovým dotazníkovým šetřením, které bylo distribuováno řadovým zaměstnancům. Výstupem mého kvalitativního výzkumu jsou dvě komparativní případové studie.

---

<sup>15</sup> Stakeholder je „osoba, skupina nebo organizace, která má v organizaci zájem nebo se jí určitým způsobem dotýká. Zúčastněné strany mohou mít vliv na činnosti organizace, její cíle a zásady nebo je ovlivňovat. Některé příklady klíčových zainteresovaných stran jsou věřitelé, ředitelé, zaměstnanci, vláda (a její agentury), vlastníci (akcionáři), dodavatelé, odbory a komunita, ze které podnik čerpá své zdroje“  
What is stakeholder? definition and meaning. (n.d.). Retrieved 30 November 2017, from <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>



### 3) Limity výzkumu

Výzkum kultury zábavy jsem úmyslně prováděla v organizacích, které jsou velikostně i organizační strukturou odlišné. Ta první (Československá obchodní banka, a. s.) se však angažuje v oblasti bankovníctví a financí, druhá (Nordic Telecom, s.r.o.) zase v oblasti telekomunikačních služeb. Pro kvalitnější porovnání a závěry by tedy bylo lepší, kdyby se mi podařilo výzkum uskutečnit v organizacích, které se pohybují ve stejném oboru. To je jeden z limitů mé výzkumné práce. Druhým limitem je má nemožnost obsáhnout a zkoumat velkou nadnárodní organizaci Československou obchodní banku, a. s. jako celek. Samotný výzkum tak probíhal v pražském mikroregionu Anděl, ale doplněn byl o studium dokumentů, které se vztahují na celou organizaci. Třetím a posledním limitem výzkumné práce je nízká návratnost dotazníkového šetření, a proto informace z něho vyplývající беру pouze jako doplňkové. Přesto však nám některé zajímavé skutečnosti ukazuje a blíže se o nich zmiňuji v jednotlivých případových studiích.

#### 4) Případová studie: Československá obchodní banka, a. s.

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB) je univerzální bankou v České republice, jejímž jediným a absolutním akcionářem je KBC Bank vlastněna jediným akcionářem, kterým je KBC Group NV se sídlem v Belgii. KBC Group je nadnárodní bankopojišťovací společnost, která geograficky primárně působí na domácích trzích v Belgii, dále také v Irsku, Maďarsku, Bulharsku, v již zmiňované České republice a na Slovensku. Pod banku ČSOB taktéž spadá obchodní značka Era a Poštovní spořitelna. Vznikla v roce 1964, kdy byla založena státem za účelem poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací a v roce 1999 došlo k privatizaci banky, kdy se jejím majoritním a posléze absolutním akcionářem stala již zmiňovaná KBC Bank.<sup>16</sup> ČSOB je v České republice rozdělena do regionů a dále do menších mikroregionů a poboček. Výzkum kultury zábavy probíhal v pražském regionu, konkrétně v mikroregionu Praha – Anděl, pod který spadá 9 poboček a přibližně 70 zaměstnanců. Odpovědnou osobou za zkoumaný mikroregion je ředitel Ing. Roman Boháček. Zkoumaný mikroregion je dle něho hned v několika oblastech unikátní. Jedná se o největší mikroregion v Praze, a to do počtu spadajících poboček (do mikroregionů spadá vždy maximálně 5 poboček) a vyznačuje se jednou z nejnižších zaměstnaneckých fluktuací v rámci ČSOB. Dle ředitele mikroregionu i dotázaných manažerů konkrétní oblasti je to především díky pozitivnímu pracovnímu prostředí a otevřenosti k tomuto pozitivnímu přístupu jak od pracovníků na řídicích pozicích, tak od samotných řadových zaměstnanců.

Skupina ČSOB uznává, buduje svou strategii, a především funguje na základech kultury a etického kodexu PEARL<sup>17</sup>, která zahrnuje 5 principů: výkonnost (performance); zmocňování (empowerment), pod které spadá zaměstnanecká iniciativa, podnikatelské jednání a dodržování svěřených pravomocí a mandátů; zodpovědnost (accountability), neboli dodržování interních pravidel, chránění majetku skupiny, neúplatnost, rovné zacházení či ochrana dat a důvěrných informací; vnímavost (responsiveness), pod kterou si můžeme představit především snahu o vytváření a udržování dobré pověsti skupiny, zaměření na zákazníka, jednání jednotlivců jako

---

<sup>16</sup> O ČSOB a skupině | ČSOB. (n.d.). Retrieved 13 November 2017, from <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine#strategie-skupiny-csob>

<sup>17</sup> O ČSOB a skupině | ČSOB. (n.d.). Retrieved 13 November 2017, from <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine#strategie-skupiny-csob>

týmových hráčů, kteří spolupracují; a lokální ukotvení (local embeddedness), v rámci kterého se skupina snaží o společenskou odpovědnost<sup>18</sup>.

Manažeři ve zkoumaném mikroregionu volí především cestu být v neustálém kontaktu se svými zaměstnanci, zajímat se nejen o jejich pracovní záležitosti, ale taktéž neformálně o jejich soukromí, jelikož dle manažerky týmu jedné z poboček tyto dvě oblasti života s sebou úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Vedení se samozřejmě snaží vytvářet pro zaměstnance různé nepracovní aktivity, ty jsou však vázány na aktuální finanční hospodaření mikroregionu. Financování těchto nepracovních aktivit není v rámci korporátní bankovní instituce ČSOB přímo a jednoznačně nastaveno. Mikroregion dostává vyhrazený objem peněz například pro vzdělávací účely, které lze využít pro potřeby výjezdních porad. Dále, jak už bylo řečeno, lze využít finančních prostředků samotného mikroregionu, ale většinou se musí na těchto nepracovních aktivitách finančně podílet i samotní zaměstnanci, kteří si například platí hotelový pokoj či vlastní útratu. Vedení se však snaží pravidelně pořádat vánoční večírek a minimálně jednou ročně výjezdní poradou, v rámci které jsou pořádány i různorodé (např. sportovní) aktivity. Manažerka finančního centra navíc chválí, že výjezdních porad se mají možnost zúčastnit i zaměstnanci na nejnižších pozicích. Dle ní je totiž důležité, že zaměstnanci, které má konkrétně ona na starosti, mají možnost poznat jejich přímé nadřízené i z té neformální stránky.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni mnou dotázaní zaměstnanci navázali v organizaci ČSOB alespoň jedno přátelství a naprostá většina z nich (konkrétně 78%) se alespoň s jedním/jednou kolegou/kolegyní schází i ve svém volném čase. Zaměstnanci nejčastěji uváděli, že se v organizaci baví především různými vtipy, vyprávěním příběhů z osobního života či komickými příhodami, ale taktéž spolu chodí na obědy, dělají si společné pauzy na kávu nebo čaj a po zavírací době pobočky pro veřejnost poslouchají hudbu nebo rádio.

Vzhledem k tomu, že banka má za cíl vystupovat formálně a profesionálně, kodex oblékání je stanoven a doporučen centrálně pro všechny zaměstnance ČSOB. Tím je standard obchodní – Business vhodný pro kontakt s veřejností, klienty a s externími partnery a méně formální standard slušného oblečení – Business casual, který je naopak dle interního bankovního etického kodexu vhodný v rámci kontaktu s kolegy<sup>19</sup>. Na pobočkách finančních center Era a

---

<sup>18</sup> Etický Kodex, zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC (n.d.). Retrieved 12 November 2017, from <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

<sup>19</sup> Etický Kodex, zaměstnanců skupiny ČSOB, člena skupiny KBC (n.d.). Retrieved 12 November 2017, from <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>

Poštovní spořitelna je doporučeno využívat jednotný stejnokroj v podobě černé sukně nebo kalhot, bílé halenky/košile a šátku s logem dané obchodní značky. To však na pobočce finančního centra Era v mikroregionu Anděl nevyužívají a manažerka dává zaměstnancům v obchodním standardu – Business oblékání větší volnost.

Styl komunikace a oslovování je v organizaci ČSOB celoplošně spíše formálního rázu. Při komunikaci mezi kolegy i podřízenými je na místě vykání a pracovníci se oslovují vždy křestním jménem (např. „Dobrý den, Pavlo). Komunikace přes neformální komunikační kanály přichází na řady vždy až s navázáním bližšího vztahu mezi pracovníky, s tím že i v tomto ohledu se dodržují nepsaná pravidla slušného chování, že tykání nabízí starší mladšímu a nadřízený podřízenému.

Benefity a zaměstnanecké výhody jsou vytvářeny centrálně a celoplošně pro všechny zaměstnance ČSOB, přičemž jednotlivé řídicí jednotky v podobě regionů i mikroregionů mají možnost pro své zaměstnance systém benefitů rozšířit. To je pro ně však natolik finančně náročné, že reálně nemají šanci nějaké výhody zaměstnancům nad rámec centrálně nabízených benefitů vytvářet. ČSOB všem svým zaměstnancům nabízí<sup>20</sup> celou řadu benefitů a výhod. Například zvýhodněné produkty společnosti, příspěvek na penzijní i životní připojištění, příspěvek na stravování či systém Cafeteria, do kterého si zaměstnanec sbírá body, které následně může využít v různých sportovních i kulturních zařízeních, cestovních kancelářích, restauračních zařízeních a podobně. Dále zaměstnanci mohou využít řadu preventivních zdravotních programů, mohou čerpat až tři dny „sick days“ nebo den dobrovolnického volna s náhradou mzdy, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům možnost angažovat se v rámci dobrovolnického programu či ho čerpat na pomoc v neziskových organizacích. Tento zaměstnanecký benefit dobrovolnického volna byl poprvé iniciován v roce 2007 v rámci společenské odpovědnosti banky.

Vedení organizace aktivně zjišťuje názor svých zaměstnanců nejen při výběru těchto benefitů, ale i jiných nepracovních aktivit. HR oddělení společně s vedením pravidelně zkoumají pomocí dotazníkových šetření zaměstnaneckou spokojenost a zdali existuje určitý prostor (případně jaký) pro zlepšení a změny. Častým přáním zaměstnanců je, aby měli možnost práce z domova a flexibilní pracovní dobu, což jsou podle ředitele mikroregionu aktuálně velmi diskutované

---

<sup>20</sup>Proč pracovat u nás | ČSOB (n.d.). Retrieved 12 November 2017, from <http://www.csob.cz/portal/o-csob/kariera-vscob/proc-pracovat-u-nas>

zaměstnanecké výhody, které jsou však do pobočkové sítě s pevnou otevírací dobou těžko implementované.

## 5) Případová studie: Český telekomunikační operátor Nordic Telecom s.r.o.

Nordic Telecom s.r.o. (dále jen Nordic Telecom) je čtvrtý telekomunikační operátor na českém trhu, jehož majoritním vlastníkem je Nordic Telecom LDT se sídlem v Kyprské republice. Společnost vznikla v únoru roku 2017, kdy byla přejmenována z původní společnosti Air Telecom s.r.o., která v posledních letech prošla zásadní transformací. V červnu 2016 do společnosti vstoupila investiční skupina Nordic Investors s.r.o. a nová značka Nordic Telecom plně reflektuje příslušnost ke svému nynějšímu investorovi. Přestože organizace působí na českém trhu již řadu let, se změnou investora přišla značná intervence v podobě radikálního rebrandingu, v rámci kterého se změnil nejen název společnosti, její image, webové stránky, nabídka služeb a produktů nebo styl marketingové komunikace, ale došlo taktéž k zásadní obměně vrcholného vedení, managementu i řadových zaměstnanců. Aktuálně má Nordic Telecom povahu „startupu“<sup>21</sup> se 115 stálými zaměstnanci v rámci všech typů úvazků, sídlí v pražských Vysočanech v administrativní budově Balabenka, má značkovou prodejnu v obchodním centru Letňany a call centrum společně s oddělením zákaznické péče v Pardubicích.

Organizace volí převážně neformální styl komunikace, jak směrem ven (úroveň vztahu B2C – Business to Customer<sup>22</sup>) k potenciálním zaměstnancům v rámci kariérních stránek či k zákazníkům prostřednictvím marketingové komunikace, která se řídí heslem „jednoduše, po svém“<sup>23</sup>, tak i směrem dovnitř (úroveň vztahu B2E – Business to Employee<sup>24</sup>) ke stávajícím zaměstnancům a managementu. O tom svědčí například zasedací místnost s názvem „obývací“ nebo samotný CEO, který díky pracovní zkušenosti ze zahraničí není zastáncem vykání a se všemi zaměstnanci si tyká. Ovšem rozhodnutí o tom, jak se budou zaměstnanci v rámci jednotlivých oddělení a týmech oslovovat, je ponecháno na jejich manažerech. Například i

---

<sup>21</sup> Startup je společnost, která je na počátku své činnosti. Tyto startupy jsou většinou nejprve financovány jejich zakladateli, kteří se pokoušejí o vývoj služby či produktu, o kterých se domnívají, že po nich existuje či bude existovat poptávka. Vzhledem k omezeným příjmům od zakladatelů startupu nebo následným vysokým nákladům není většina těchto společností dlouhodobě udržitelná bez dodatečných finančních prostředků od dalších investorů. Staff, I. (2007, May 30). Startup. Retrieved 19 November 2017, from <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

<sup>22</sup> B2C Meaning in the Cambridge English Dictionary. (n.d.). Retrieved 23 November 2017, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2c>

<sup>23</sup> Kariéra – Nordic Telecom. (n.d.). Retrieved 19 November 2017, from <http://www.nordictelecom.cz/kariera/>

<sup>24</sup> B2E Meaning in the Cambridge English Dictionary. (n.d.). Retrieved 23 November 2017, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2e>

vedoucí oddělení zákaznické péče či finanční manažer potvrzují, že se snaží se svými podřízenými zaměstnanci od prvopočátku tykat, jelikož tykání dle nich usnadňuje komunikační toky a člověk se s daným zaměstnancem více sblíží. Upozorňují však, že i tak je potřeba udržovat neformální autoritu.

Největší iniciativa k vytváření zábavného pracovního prostředí vychází dle HR manažerky právě z jejich oddělení, přičemž by se tak samozřejmě nemohlo dít bez plné podpory vrcholného vedení. HR oddělení pořádá různé nepracovní aktivity, jako například jednou do měsíce oficiálně pořádané „neformálky“ – neformální posezení v hostincích či jiných restauračních zařízeních, v letních měsících grilování na prostorné terase, která je součástí kanceláří v administrativní budově ve Vysočanech, nepravidelně také pořádání firemních snídaní či dvakrát do měsíce se na rozmezí konce pracovní doby a volného času zaměstnanců pořádají různé sportovní aktivity. Jednou ročně se taktéž všichni zaměstnanci mohou zúčastnit vánočního večírku. Manažer pracovního týmu z pardubického regionu oceňuje to, že regionální zaměstnanci mají možnost se několikrát do roka setkat při různých akcích na pražské centrále s managementem i vrcholným vedením. Nutno podotknout, že všechny oficiálně pořádané nepracovní aktivity v organizaci Nordic Telecom jsou na principu dobrovolnosti a zaměstnanci se těchto aktivit nemusí povinně zúčastňovat. Možnost pořádání oslav narozenin a jejich organizace je ponechána vždy manažerům a vedoucím jednotlivých oddělení. HR oddělení se však snaží jít příkladem především v rámci šíření dobré nálady na pracovišti, i vytváření zábavného pracovního prostředí uvnitř vlastního týmu a ukázat tím i ostatním oddělením, že mohou jít také touto cestou. Právě dle slov HR manažerky je důležité, aby vytváření kultury zábavy působilo autenticky a důvěryhodně, musí se lidé v tom, co dělají cítit komfortně. V případě strohého nařizování a osobního nezájmu, zdali pozitivní a zábavný přístup k práci managementu i řadovým zaměstnancům vyhovuje, nemůže tento koncept přinášet chtěný kladný přínos do organizace. Taktéž zásadním krokem v rámci budování pozitivního/zábavného pracovního prostředí je nábor správných lidí, a nejen HR oddělení, ale také CEO společnosti i jednotliví manažeři týmů volí spíše strategii stavění týmů ve smyslu „osobnost na osobnost“ než „zkušenost na zkušenost“.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že naprostá většina pracovníků v organizaci Nordic Telecom navázala nějaké přátelství (84%) a schází se alespoň s jedním/jednou kolegou/kolegyní i po pracovní době (65%). Zaměstnanci se v organizaci hojně baví různými vtipy, „drobnými, vzájemnými, kancelářskými "fórečky"“, sportovními aktivitami po pracovní době, drobným soutěžením, společným trávením obědové pauzy či poslechem hudby a rádia.

Kodex oblékání je normativně stanoven pouze na značkové prodejně Nordic Telecomu. Ve všech ostatních odděleních se předpokládá, že budou zaměstnanci chodit oblékáni slušně, ale je jim ponechána ve stylu oblékání volnost. Dle vedoucího oddělení zákaznické péče je důležité, aby se především zaměstnanci call centra cítili ve svém oblečení pohodlně. To si samozřejmě mohou dovolit, jelikož image společnosti vytvářejí hlasem, nikoliv vizáží.

Společnost Nordic Telecom nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů a zaměstnaneckých výhod, mezi něž patří například občerstvení v podobě ovoce, zeleniny a zajištění pitného režimu na pracovišti, zvýhodněné produkty společnosti až pro 5 rodinných příslušníků a pro samotného zaměstnance neomezený paušál a 2 GB mobilního internetu, mobilní telefon a pracovní notebook. Dále zaměstnanci mohou čerpat až 5 týdnů dovolené a až 4 dny takzvaných „sick days“, což je volno s náhradou mzdy ze zdravotních důvodů bez nutnosti předložení potvrzení o zdravotní neschopnosti a mohou si zažádat o multisport kartu, která slouží jako volná vstupenka do vybraných sportovních zařízení. Taktéž si zaměstnanci jakýkoliv produkt společnosti mohou propůjčit a sami si ho vyzkoušet, což je podle manažera pardubického týmu výhodné pro obě dvě strany. Oddělení call centra a zákaznické podpory v Pardubicích disponuje poměrně prostornými kanceláři, které jsou vybaveny tak, aby zaměstnanci těchto oddělení měli možnost se v rámci pracovní doby odreagovat a uvolnit. Konkrétně mohou využít stolní fotbálek, relaxační zónu s gaučem a míči na cvičení či oddělenou část s kuchyňkou a jídelnou. Dle HR manažerky i vedoucího zákaznické péče jsou právě tato oddělení nejvíce náchylná na zaměstnaneckou fluktuaci a samotná náplň práce je náročná až stresující. Proto je podle jejich názoru důležité, aby tito zaměstnanci měli možnost a prostor pro odreagování a relaxaci. Navíc by naprostá většina zaměstnanců uvítala jako nefinanční benefit možnost výuky cizího jazyka či příspěvek na ni, další odborné a vzdělávací kurzy a semináře, příspěvek na stravování, Flexi pass či další relaxační místnost i v pražské centrále.

Financování nepracovních aktivit v rámci vytváření kultury zábavy v Nordic Telecomu není v tuto chvíli jednotně nastaveno. To by HR manažerka pro následující rok ráda změnila. Podle ní je důležité vyčlenit určitý rozpočet a společně s vrcholným vedením ucelit celoroční plán pro budování i udržování zábavného pracovního prostředí.



## 6) Shrnutí

V jednotlivých případových studiích o kultuře zábavy v Československé obchodní bance, a. s. a v Nordic Telecomu s.r.o. můžeme vidět několik rozdílů.

- Organizace Nordic Telecom s.r.o. oficiálně pořádá pro své zaměstnance více nepracovních aktivit (snaží se minimálně jednou za měsíc) než v Československé obchodní bance, a. s. (minimálně 2x ročně).
- Styl komunikace je u českého telekomunikačního operátora Nordic Telecomu s.r.o. neformálnějšího rázu, kdežto bankovní instituce ČSOB a.s. volí všeobecně spíše formální cestu.
- Dress Code je, stejně jako v případě stylu komunikace, v Nordic Telecomu s.r.o. méně formální než v ČSOB a.s., kde se lpí na obchodním standardu.
- V rámci udržování a zvyšování zaměstnanecké spokojenosti ČSOB a.s. volí cestu především přes širokou škálu nefinančních benefitů a Nordic Telecom přes vytváření pozitivní atmosféry a prostoru pro to, aby se jejich zaměstnanci i při práci mohli bavit.
- Nordic Telecom s.r.o. dává větší důraz na týmovou práci a budování dobře fungujících týmů, kdežto ČSOB a. s. lpí na výkonnosti a „vysokých číslech“ jednotlivých pracovníků a až posléze jednotlivých týmů a poboček.

Nordic Telecom s.r.o. jako organizace vykazující rysy startupu, se snaží kulturu zábavy, uvolněné zábavné pracovní prostředí i atmosféru budovat již od samotného vzniku organizace s plnou podporou jejich výkonného ředitele i managementu. Kdežto u Československé obchodní banky a. s., která má dlouhou historii sahající až do druhé poloviny 20. století a se strmou a vysoce hierarchizovanou organizační strukturou, se kultura zábavy postupnými dílčími kroky implementuje a zavádí.

Iniciativa ve vytváření zábavného pracovního prostředí v Nordic Telecomu s.r.o. vychází především od HR manažerky a HR oddělení obecně, kdežto v ČSOB a.s. tento úkol a náleží jednotlivým managerům mikroregionů, poboček či týmů. Ti posléze podle svého osobního rozhodnutí a svých hodnotových orientací mohou, ale nemusí kulturu zábavy podporovat a implementovat. Například ve zkoumaném mikroregionu Anděl se zábava na pracovišti nebo spíše pozitivní atmosféra podporuje. Ředitel tohoto mikroregionu to potvrzuje tím, že jednotliví manažeři poboček i týmů jsou osobnostně nastaveni tak, že v rámci jeho mikroregionu je velká možnost jednotlivé prvky kultury zábavy zavádět.

## Závěr

Na základě teoretického vymezení a výzkumu utváření a implementace kultury zábavy ve dvou odlišných organizacích, a to jak svou velikostí, stářím, organizační strukturou, oborem a oblastí podnikání či celkově podobou organizační kultury, lze vyvodit hned několik skutečností a závěrů.

Tím prvním je, že míra kontaktu pracovníků se zákazníky určuje míru formálnosti organizace a s tím spjatou podobu kultury zábavy, respektive rozsah a velikost kultury zábavy v dané organizaci či v daných odděleních. Míra formálnosti se může projevat ve stylu komunikace, kodexu oblékání, stylu vystupování, v míře tolerance managementu a vrcholného vedení, kterou projevují k vytváření zábavy zaměstnanci přes vtipkování, poslech hudby/rádia a podobně, i v samotném materiálním vybavení pracoviště. Tato míra formálnosti se může taktéž lišit i v rámci jedné organizace. Pracovníci z oddělení takzvaného „front office“, což „*je místnost nebo místnosti, kde zaměstnanci přicházejí do styku a jednají s veřejností*“<sup>25</sup>, častěji podléhají větší formálnosti než pracovníci z oddělení tzv. „back office“, kteří se povětšinou stýkají pouze se svými kolegy.

Druhým je, že samotná implementace prvků kultury zábavy v organizaci a jejich podoba závisí taktéž na stáří, velikosti i zaměstnaneckém složení organizace. Implementace kultury zábavy do organizační kultury dané organizace, která již řadu let existuje a má svou určitou historii, vykazuje formu organizační změny. V rámci zavádění každé organizační změny se musí počítat s řadou hrozeb i s jednotlivými charakteristikami postupu jejího zavádění. Mladé organizace startupového typu se díky své vlastní povaze povětšinou nesou v rodinném, otevřeném a uvolněném duchu. Zaměstnanecké složení organizace taktéž podobu kultury zábavy v mnohém ovlivňuje. Jak jsem již avizovala v úvodu této práce, zástupci z jednotlivých generací mají odlišné základní přesvědčení, hodnotové orientace, názory, styl myšlení i jednání. To dokazují i Eric Lamm a Michael D. Meeks (2009, s. 627), kteří ve své studii Workplace fun: the moderating effects of generational differences docházejí na základě výzkumných výsledků k závěru, že postoje zástupců jednotlivých generačních skupin jsou rozdílné a že tito zaměstnanci z jednotlivých generačních kohort mají jinak silný vztah ke kultuře zábavy na pracovišti.

---

<sup>25</sup> Front office definition and meaning | Collins English Dictionary. (n.d.). Retrieved 1 December 2017, from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/front-office>

A třetím je, že úspěšnost implementace či budování kultury zábavy v organizaci závisí na míře autentičnosti a důvěryhodnosti. Dochází-li k násilnému implementování kultury zábavy do organizace ve smyslu strohého a odosobněného nařizování v rámci zavádění jakéhokoliv prvku, který byl uveden v teoretické části práce, je velmi pravděpodobné, že výsledný efekt bude spíše negativního rázu. Neboť jakékoliv snahy managementu o to, aby na pracovišti panovala pozitivní, uvolněná atmosféra a lidé se při práci bavili, musí být v první řadě autentické, důvěryhodné a v druhé řadě musí mít povahu dobrovolné činnosti či aktivity.

Určitým paradoxem v rámci budování kultury zábavy v organizaci je fakt, že se poněkud nevinná záležitost, kterou je zábava a humor, využívá jako prostředek chladnokrevného byznysu pro zvyšování zisků, organizační růst a prosperitu. Avšak debata nad tímto fenoménem s příchodem generace Z, generace Alfa i následujících generací na pracovní trh i v rámci boje o kvalitní zaměstnance na pracovním trhu bude dle mého názoru narůstat.

## Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* (Vydání 1). Praha: Grada Publishing.
- Buchanan, D., & Bryman, A. (Eds.). (2009). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (1 edition). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Drummond, H. (2001). *Introduction to Organizational Behaviour* (1 edition). Oxford; New York: Oxford University Press.
- Gabriel, Y. (2008). *Organizing Words: A Critical Thesaurus for Social and Organization Studies*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Giddens, A., & Sutton, P. W. (2013). *Sociologie* (Vydání první, aktualizované a rozšířené). Praha: Argo.
- Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management Without Control*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Kolman, L. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Linhart, J., Vodáková, A., & Petrušek, M. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 edition). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Westwood, R., & Rhodes, C. (2013). *Humour, Work and Organization*. Routledge.

## Elektronické zdroje

- Bolton, S. C. & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31(6), 556–568. <https://doi.org/10.1108/01425450910991721>
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82–90. <https://doi.org/10.1177/0266382114538350>
- Duncan, W. J. (1982). Humour in Management: Prospects for Administrative Practice and Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 136–142. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285511>
- Dwyer, T. (1991). Humour, Power, and Change in Organizations. *Human Relations*, 44(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/001872679104400101>
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a 'Culture of Fun' Program. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 41(3), 285–303. <https://doi.org/10.1177/0021886305277033>
- Fleming, P. & Sturdy, A. (2009). 'Just be yourself!': Towards neo-normative control in organisations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583. <https://doi.org/10.1108/01425450910991730>
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and Answers about Fun at Work. *HR. Human Resource Planning; New York*, 26(4), 18–33. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/224576794?accountid=35514>
- Foreman, A. M., Glenn, M. K., Meade, B. J., & Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph14050498>
- Hejnová, V., (2015). Vstup generace Z na trh práce. In Slavíčková, P., & Tomčík, J., (Eds.), *Znalosti pro tržní praxi 2015: Ženy – podnikatelky v minulosti a současnosti (199-200)*. From [http://knowledgeconference.upol.cz/downloads/2015-Sbornik\\_Znalosti.pdf](http://knowledgeconference.upol.cz/downloads/2015-Sbornik_Znalosti.pdf)
- Jeffcoat, K., & Gibson, J. W. (2011). Fun As Serious Business: Creating A Fun Work Environment As An Effective Business Strategy. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v4i2.2634>
- Karl, K. A., & Peluchette, J. V. (2006). Does Workplace Fun Buffer the Impact of Emotional Exhaustion on Job Dissatisfaction?: A Study of Health Care Workers. *Journal of Behavioural and Applied Management; Glendale*, 7(2), 128–141. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/196684317?accountid=35514>

- Karl, K., Peluchette, J., Hall-Indiana, L., & Harland, L. (2005). Attitudes Toward Workplace Fun: A Three Sector Comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/107179190501200201>
- Lamm, E. & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613–631. <https://doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Macík, I. (2012). Gamifikace a její budoucnost. Retrieved 4 November 2017, from <http://www.inflow.cz/gamifikace-jeji-budoucnost>
- Newstrom, J. W. (2002). Making work fun: An important role for managers. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christi*, 67(1), 4–8. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/231143895?accountid=35514>
- Owler, K., Morrison, R., & Plester, B. (2010). Does fun work? The complexity of promoting fun at work. *Journal of Management & Organization*, 16(3), 338–352. <https://doi.org/10.1017/S1833367200002005>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9707100659>
- Rezleová, J. (2009, 6). Příchod generace Y na trh práce. Retrieved 26 November 2017, from <https://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Troshaw, O. (2017). What Is a Quiet Room at Work? Retrieved 27 November 2017, from <http://careertrend.com/quiet-room-work-5171.html>
- Žurovcová, V. (2016, August 25). Už máte ve firmě svého manažera štěstí? Retrieved 3 November 2017, from <http://www.cma.cz/uz-mate-ve-firme-sveho-manazera-stesti/>

## Přílohy



### **Rozhovor Nordic Telecom s. r. o.- český telekomunikační operátor**

**Úvod: představení sebe, výzkumu, tématu bc práce, popsání rozhovoru, o co mi půjde a na co se budu ptát**

**Vlastní otázky rozhovoru:**

- 1) Organizační struktura Nordic Telecom
  - a. velikost:
  - b. oddělení:
  - c. Počet zaměstnanců:
  - d. Počet manažerů:
  - e. průměrný věk:
- 2) Seznámení s chodem organizace
- 3) Myslíte si, že v organizaci Nordic Telecom existuje něco, čemu ve své bakalářské práci říkám kultura zábavy?
- 4) Sledujete určitý vývoj trendů v oblasti vytváření zábavného prostředí v organizaci? A dokázal byste zhodnotit, zdali i Nordic Telecom těmto trendům podléhá? (Jak, a kterým)
- 5) Jaký je Váš osobní názor na KZ?
- 6) Jakým způsobem se ve vaší organizaci projevuje kultura zábavy?
  - a. je řízena a iniciována vedením?

- i. (ano) kdo přesně ji iniciuje/zajišťuje/vytváří
- ii. jaké aktivity jsou voleny k tomu, aby se zaměstnanci v organizaci bavili (večírky, oslavy, sportovní dny, zvířata na pracovišti...)  
dress code  
oslovování – styl komunikace  
relaxační místnost (kuchyňka?)
- iii. jaké jiné benefity jsou využívány ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců (občerstvení, volné – proplacené dny pro dobročinnou pomoc apod...)
- iv. zajímá se vedení, které aktivity zaměstnancům vyhovují/případně přijímá návrhy?
- v. jak a kým je financována
- b. vzniká i samovolně z iniciativy zaměstnanců?
  - i. (ano) je vedení vůči tomu tolerantní
  - ii. jak se zaměstnanci v práci baví (i mimo organizaci, ale v pracovním kolektivu)

7) Jaký efekt má podle vás zábava na pracovišti?

- a. pozitiva
  - i. pro vedení
  - ii. pro zaměstnance
- b. negativa
  - i. pro vedení – (cena a nejistý účinek?)
  - ii. pro zaměstnance
- c. hrozby
  - i. pro vedení
  - ii. pro zaměstnance
- d. příležitosti – (osloví nové zaměstnance, sníží absentismu, menší pravděpodobnost vyhoření apod....)

8) Setkáváte se i s neochotou a určitou formou cynismu v rámci vytváření zábavných aktivit/stmelovacích/uvolňujících vztahy nebo jinak nepracovních?

9) Existují ve vaší organizaci ještě nějaké příležitosti/možnosti, jak kulturu zábavy vylepšit?





UNIVERZITA KARLOVA  
V PRAZE

## Rozhovor Československá obchodní banka, a. s.

**Úvod: představení sebe, výzkumu, tématu bc práce, popsání rozhovoru, o co mi půjde a na co se budu ptát**

### **Vlastní otázky rozhovoru:**

1. Seznámení s chodem mikro regionu a pobočky Arbesovo náměstí, Praha
  - a. počet zaměstnanců
  - b. průměrný věk
  
2. Myslíte si, že v korporátní bankovní organizaci, kterou ČSOB bez pochyby je, existuje něco, čemu ve své bakalářské práci říkám kultura zábavy?
  
3. Sledujete určitý vývoj trendů v oblasti vytváření zábavného prostředí v organizaci? A dokázal byste zhodnotit, zdali i bankovní instituce ČSOB těmto trendům podléhá?  
(Jak, a kterým)
  
4. Jakým způsobem se ve vaší organizaci projevuje kultura zábavy?
  - a. je řízena a iniciována vedením?
    - i. (ano) kdo přesně ji iniciuje/zajišťuje/vytváří
    - ii. jaké aktivity jsou voleny k tomu, aby se zaměstnanci v organizaci bavili (večírky, oslavy, sportovní dny, zvířata na pracovišti...)  
dress code  
oslovování – styl komunikace  
relaxační místnost (kuchyňka?)

- iii. jaké jiné benefity jsou využívány ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců (občerstvení, volné – placené dny pro dobročinnou pomoc apod...)
  - iv. zajímá se vedení, které aktivity zaměstnancům vyhovují/případně přijímá návrhy?
  - v. jak a kým je financována
- b. vzniká i samovolně z iniciativy zaměstnanců?
- i. (ano) je vedení vůči tomu tolerantní
  - ii. jak se zaměstnanci v práci baví (i mimo organizaci, ale v pracovním kolektivu)
5. Jaký efekt má podle vás zábava na pracovišti?
- a. pozitiva
    - i. pro vedení
    - ii. pro zaměstnance
  - b. negativa
    - i. pro vedení – (cena a nejistý účinek?)
    - ii. pro zaměstnance
  - c. hrozby
    - i. pro vedení
    - ii. pro zaměstnance
  - d. příležitosti – (osloví nové zaměstnance, sníží absentismu, menší pravděpodobnost vyhoření apod....)
6. Setkáváte se i s neochotou a určitou formou cynismu v rámci vytváření zábavných aktivit/stmelovacích/uvolňujících vztahy nebo jinak nepracovních?
7. Existují ve vaší organizaci ještě nějaké příležitosti/možnosti, jak kulturu zábavy vylepšit?



## Dotazník Nordic Telecom s. r. o. - český telekomunikační operátor

Vážení zaměstnanci,

se souhlasem vedení bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na identifikování kultury zábavy na Vašem pracovišti a který poslouží jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Proces utváření a implementace kultury zábavy v organizaci“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné.

**Snažte se prosím odpovědět pravdivě na všechny otázky. U uzavřených otázek zvolenou odpověď kroužkujte. U otázek, kde je explicitně uvedeno, můžete zakroužkovat i více odpovědí, nebo odpověď vypsát na vymezené místo.**

Mnohokrát děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Studentka Sociologie FF UK, Silvie Konečná

(Odborný dozor zajišťuje Mgr. Dana Mudd, PhD.)

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Nordic Telecom (dříve Air Telecom)?

.....

2. Máte pracovní zkušenost i z jiné organizace?

ANO

NE

3. Navázal/a jste ve svém aktuálním zaměstnání nějaké přátelství?

ANO

NE

4. Scházíte se alespoň s jedním kolegou/kolegyní i po pracovní době? (výlety, posezení v kavárně, návštěva kina apod...)

ANO

NE

5. Ohodnoťte prosím na škále, jak moc souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky.

(stupnice: 1 – plně souhlasím, 2- souhlasím, 3- nemám vyhraněný názor, 4- nesouhlasím, 5- plně nesouhlasím)

a. Je pro mne důležité pozitivní klima na pracovišti.	1	2	3	4	5
b. Rád/a se při práci bavím.	1	2	3	4	5
c. Vedení společnosti je tolerantní k vytváření zábavy na pracovišti ze strany zaměstnanců (např. vtipkování).	1	2	3	4	5
d. Je pro mne důležité mít možnost se v práci svobodně a otevřeně vyjadřovat.	1	2	3	4	5
e. Pro dobře vykonanou práci potřebuji pociťovat možnost nezávislosti a autonomie.	1	2	3	4	5
f. Je pro mne důležité budovat a udržovat pozitivní mezilidské vztahy.	1	2	3	4	5
g. Osobní uznání v práci (ať slovní, finanční i jinak materiální) mne dokáže motivovat ještě k lepším výsledkům.	1	2	3	4	5
h. Vítám, když pro nás vedení vytváří zábavné či jiné nepracovní aktivity.	1	2	3	4	5

6. Jakým způsobem se na pracovišti bavíte? (můžete zvolit více možností)

- a. vtipy, historky, komické příhody...
- b. společné obědy
- c. pauzy na kávu/čaj
- d. poslech hudby, radia...
- e. jiné (vypište):

.....  
.....

7. Uvítal/a byste na svém pracovišti místnost, která by sloužila pro relaxaci či odpočinek?

- a. Ano, je to super nápad
- b. Ne, přijde mi to zbytečné
- c. Je mi to jedno

8. Vytváří či pořádá vedení pro své zaměstnance určité nepracovní aktivity?

	Ano, pravidelně a jsem spokojen/a	Ano, pravidelně a omezil/a bych to	Ano, nárazově a uvítala bych to častěji	Ano, nárazově a jsem spokojen/a	Ano, nárazově a omezil/a bych to	Ne, ale uvítal/a bych to pravidelně	Ne, ale uvítal/a bych to nárazově	Ne a nevdí mi to
a. večírky	1	2	3	4	5	6	7	8
b. oslavy narozenin	1	2	3	4	5	6	7	8
c. oslavy pracovních jubilei	1	2	3	4	5	6	7	8
d. sportovní dny	1	2	3	4	5	6	7	8
e. firemní snídaně/obědy/večeře	1	2	3	4	5	6	7	8
f. výjezdní porady	1	2	3	4	5	6	7	8
g. firemní sportovní turnaje	1	2	3	4	5	6	7	8

pořádají jiné nepracovní aktivity (vypište):

.....  
 .....

uvítal/a bych ještě jiné aktivity (vypište):

.....  
 .....

9. Poskytuje vedení společnosti svým zaměstnancům určité výhody či na ně finančně přispívá?

	poskytuje a je to opravdu výhodou	poskytuje, ale moc to pro mne neznamená	neposkytuje a nevdí mi to	neposkytuje, ale uvítal/a bych to
a. produkty společnosti	1	2	3	4
b. masáže, kosmetika	1	2	3	4
c. příspěvky na dovolenou	1	2	3	4
d. výuka cizího jazyka	1	2	3	4
e. další vzdělávání, kurzy, semináře	1	2	3	4
f. kulturní vyžití (divadlo, výstavy...)	1	2	3	4
g. poukázky do restaurací	1	2	3	4
h. dárkové šeky	1	2	3	4
i. relaxační pobyty, lázně	1	2	3	4
j. občerstvení na pracovišti	1	2	3	4
k. „sick days“	1	2	3	4

poskytují nám jiné výhody (vypište):

.....  
 .....

uvítal/a bych něco jiného (vypište):

.....  
 .....

10. Zjišťuje aktivně vedení Váš názor při výběru těchto zábavných či jinak nepracovních aktivit a benefitů?

ANO	NE
-----	----

**NA ZÁVĚR, VÁS PROSÍM O NĚKOLIK SOCIO-DEMOGRAFICKÝCH ÚDAJŮ.**

**(odpovědi kroužkujte)**

11. Pohlaví:

žena	muž
------	-----

12. Kolik je Vám let?

do 20 let	21-26 let	27-35 let	36-45 let	46-55 let	56 a více let
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------------

13. Vaše ukončené vzdělání:

Základní	Střední bez maturity	střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské nižší (Bc.)	Vysokoškolské vyšší (Mgr., Ing. apod...)
----------	-------------------------	------------------------	------------------	------------------------------	--

Děkuji za spolupráci a přeji úspěšný den!



Vážený zaměstnanci,

se souhlasem vedení bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na identifikování kultury zábavy na Vašem pracovišti a který poslouží jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Proces utváření a implementace kultury zábavy v organizaci“. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné.

**Snažte se prosím odpovědět pravdivě na všechny otázky. U uzavřených otázek zvolenou odpověď kroužkujte. U otázek, kde je explicitně uvedeno, můžete zakroužkovat i více odpovědí, nebo odpověď vypsát na vymezené místo.**

Děkuji za ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Studentka Sociologie FF UK, Silvie Konečná

(Odborný dozor zajišťuje Mgr. Dana Mudd, PhD.)

1. Jak dlouho pracujete pro společnost ČSOB?

.....

2. Máte pracovní zkušenost i z jiné organizace?

ANO	NE
-----	----

3. Navázal/a jste ve svém aktuálním zaměstnání nějaké přátelství?

ANO	NE
-----	----

4. Scházíte se alespoň s jedním kolegou/kolegyní i po pracovní době? (výlety, posezení v kavárně, návštěva kina apod...)

ANO	NE
-----	----



5. Ohodnoťte prosím na škále, jak moc souhlasíte či nesouhlasíte s následujícími výroky.

(stupnice: 1 – plně souhlasím, 2- souhlasím, 3- nemám vyhraněný názor, 4- nesouhlasím, 5- plně nesouhlasím)

i. Je pro mne důležité pozitivní klima na pracovišti.	1	2	3	4	5
j. Rád/a se při práci bavím.	1	2	3	4	5
k. Vedení společnosti je tolerantní k vytváření zábavy na pracovišti ze strany zaměstnanců (např. vtipkování).	1	2	3	4	5
l. Je pro mne důležité mít možnost se v práci svobodně a otevřeně vyjadřovat.	1	2	3	4	5
m. Pro dobře vykonanou práci potřebuji pocítovat možnost nezávislosti a autonomie.	1	2	3	4	5
n. Je pro mne důležité budovat a udržovat pozitivní mezilidské vztahy.	1	2	3	4	5
o. Osobní uznání v práci (ať slovní, finanční i jinak materiální) mne dokáže motivovat ještě k lepším výsledkům.	1	2	3	4	5
p. Vítám, když pro nás vedení vytváří zábavné či jiné nepracovní aktivity.	1	2	3	4	5

6. Jakým způsobem se na pracovišti bavíte? (můžete zvolit více možností)

f. vtipy, historky, komické příhody...

g. společné obědy

h. pauzy na kávu/čaj

i. poslech hudby, radia...

j. jiné (vypište):

.....  
.....

7. Uvítal/a byste na svém pracovišti místnost, která by sloužila pro relaxaci či odpočinek?

- d. Ano, je to super nápad
- e. Ne, přijde mi to zbytečné
- f. Je mi to jedno

8. Vytváří či pořádá vedení pro své zaměstnance určité nepracovní aktivity?

	Ano, pravidelně a jsem spokojen/a	Ano, pravidelně a omezil/a bych to	Ano, nárazově a uvítala bych to častěji	Ano, nárazově a jsem spokojen/a	Ano, nárazově a omezil/a bych to	Ne, ale uvítal/a bych to pravidelně	Ne, ale uvítal/a bych to nárazově	Ne a nevdí mi to
h. večírky	1	2	3	4	5	6	7	8
i. oslavy narozenin	1	2	3	4	5	6	7	8
j. oslavy pracovních jubileí	1	2	3	4	5	6	7	8
k. sportovní dny	1	2	3	4	5	6	7	8
l. firemní snídaně/obědy/večeře	1	2	3	4	5	6	7	8
m. výjezdní porady	1	2	3	4	5	6	7	8
n. firemní sportovní turnaje	1	2	3	4	5	6	7	8

pořádají jiné nepracovní aktivity (vypište):

.....  
 .....

uvítal/a bych ještě jiné aktivity (vypište):

.....  
 .....

9. Poskytuje vedení společnosti svým zaměstnancům určité výhody či na ně finančně přispívá?

	poskytuje a je to opravdu výhodou	poskytuje, ale moc to pro mne neznamená	neposkytuje a nevdí mi to	neposkytuje, ale uvítal/a bych to
l. produkty společnosti	1	2	3	4
m. masáže, kosmetika	1	2	3	4
n. příspěvky na dovolenou	1	2	3	4
o. výuka cizího jazyka	1	2	3	4
p. další vzdělávání, kurzy, semináře	1	2	3	4
q. kulturní vyžití (divadlo, výstavy...)	1	2	3	4
r. poukázky do restaurací	1	2	3	4
s. dárkové šeky	1	2	3	4
t. relaxační pobyty, lázně	1	2	3	4
u. občerstvení na pracovišti	1	2	3	4
v. „sick days“	1	2	3	4

poskytují nám jiné výhody (vypište):

.....  
 .....

uvítal/a bych něco jiného (vypište):

.....  
 .....

10. Zjišťuje aktivně vedení Váš názor při výběru těchto zábavných či jinak nepracovních aktivit a benefitů?

ANO	NE
-----	----

**NA ZÁVĚR, VÁS PROSÍM O NĚKOLIK SOCIO-DEMOGRAFICKÝCH ÚDAJŮ.**

**(odpovědi kroužkujte)**

11. Pohlaví:

žena	muž
------	-----

12. Kolik je Vám let?

do 20 let	21-26 let	27-35 let	36-45 let	46-55 let	56 a více let
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------------

13. Vaše ukončené vzdělání:

Základní	Střední bez maturity	střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské nižší (Bc.)	Vysokoškolské vyšší (Mgr., Ing. apod...)
----------	-------------------------	------------------------	------------------	------------------------------	--

Děkuji za spolupráci a přeji úspěšný den!