

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

Teambuilding jako prvek firemní kultury a jeho vliv na vztahy v pracovním
prostředí

Barbora Benediktová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora Benediktová**
Osobní číslo: **H14648**
Studijní program: **B6703 Sociologie**
Studijní obor: **Sociální antropologie**
Název tématu: **Teambuilding jako prvek firemní kultury a jeho vliv na vztahy v pracovním prostředí**
Zadávací katedra: **Katedra sociálních věd**

Zásady pro vypracování:

V bakalářské práci se student zaměří na firemní kulturu a způsob komunikace mezi zaměstnanci uvnitř firmy a jejím vlivem na výkonnost a pracovní nasazení zaměstnanců. Student pracuje s hypotézou, že aby byla firemní kultura silná, musí být hluboce propojené vztahy na pracovišti. Student se domnívá, že klíčem k dosažení silné firemní kultury většina mezinárodních společností využívá metody Teambuildingu.

Výzkum bude prováděn v bankovním sektoru. Porovnávaná skupina bude pozice specialista operativní. Společnosti ve výzkumu jsou uvedeny anonymně v rámci ochrození dobrého jména firmy a respondentů. Ve výzkumu student spolupracuje s HR oddělením, zaměstnanci call centra a jejich vedoucími.

Metodologie bude probíhat pomocí dotazníků a polo-strukturovaných, strukturovaných a otevřených rozhovorů, zúčastněného pozorování a kvantitativního sběru dat a následné vyhodnocení pomocí grafů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury: **viz příloha**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Lívía Šavelková, Ph.D.**
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**



prof. PhDr. Karel Rydl, CSc.
děkan

T.S.



PhDr. Adam Horálek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. . Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 6. 2017

Barbora Benediktová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Livií Šavelkové, Ph.D., že se ujala vedení mé odborné práce, dále za užitečné rady a vstřícný přístup po celý čas, který jsem nad svou prací strávila. Rovněž bych ráda poděkovala svým respondentům, za ochotu poskytnutou při rozhovorech, následně zkoumané firmě za uskutečnění mé stáže. V poslední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Název práce

Teambuilding jako prvek firemní kultury a jeho vliv na vztahy v pracovním prostředí

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na zkoumání firemní kultury, způsob komunikace mezi zaměstnanci a jeho následným vlivem na pracovní výkonnost. Na firemní kulturu je nahlíženo z perspektivy jak manažerů lidských zdrojů, tak zaměstnanců. Tato práce rozebírá charakteristiky techniky teambuildingu a jeho síly na prohloubení vztahů na pracovišti. V konečné fázi se zabývá vlivem nadnárodní kultury na kulturu lokální.

Klíčová slova

Firemní kultura, hodnoty firmy, vztahy na pracovišti, pracovní výkonnost, teambuilding

Title

Teambuilding as an element of company's culture and its influence on relationships in the working environment

Annotation

Bachelor thesis is focusing on investigation of how business culture and communication between employees is affecting their work effectiveness. At business culture is looked at with perspective of Human resources managers, as well as employees. This work is analysing characteristics of teambuilding and its efficiency on creating deeper bonds on workplace. The last part is analysing influence of Global business culture on local business culture.

Keywords

Culture of company, principles and values of company, workplace relationships, working efficiency, teambuilding

OBSAH

0	ÚVOD	10
1	TEORETICKÁ ČÁST	13
1.1	Firemní kultura	13
1.2	Definice kultury	13
1.3	Pojem firemní kultura	15
1.4	Definice firemní kultury jednotlivými autory	17
1.5	Prvky firemní kultury	18
1.6	Síla firemní kultury	19
1.7	Vliv a funkce firemní kultury	21
1.8	Vliv firemní kultury na výkonnost podniku	22
1.9	Typy firemní kultury	25
1.9.1	Typologie F. Trompenaarse	25
1.9.2	Teorie „krychle 2S“ typologie dle R. Goffeeho a G. Jonese	26
1.10	Upevnění firemní kultury	28
1.11	Faktor spokojenosti a psychologická smlouva	28
1.12	Vztahy mezi zaměstnanci jako součást firemní kultury	30
1.13	Teambuilding jako nástroj firemní kultury	33
1.14	Vymezení termínu teambuilding	33
1.15	Využití teambuildingu	34
1.16	Historie teambuildingu	34
1.17	Oblasti teambuildingu	35
2	VÝZKUMNÁ ČÁST	39
2.1	Metodologie výzkumu	40
2.1.1	Kvalitativní výzkum	40
2.1.2	Rozhovor	41
2.1.3	Kvantitativní dotazování	41
2.1.4	Aplikovaný výzkum	42
2.1.5	Zúčastněné pozorování	42
2.1.6	Etika výzkumu	42
2.2	Charakteristika podniku	43
2.3	Cíl výzkumu	44
2.4	Interpretace získaných dat	45

2.4.1	Rozhovor	45
2.4.2	Dotazník	48
3	ZÁVĚR	53
4	ZDROJE	55
5	SEZNAM PŘÍLOH	58
	Příloha 1 - Rozhovor	58
	Příloha 2 – Dotazník	60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Úrovně kultury (Karahanna: 2005:6)	16
Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Schein 1999: 16).....	19
Obrázek 3: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost (Lukášová 2004: 53)	23
Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	49
Tabulka 2: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	49
Tabulka 3: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	49
Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	50
Tabulka 5: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	50
Tabulka 6: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	51
Tabulka 7: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	51
Tabulka 8: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	51
Tabulka 9: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	52
Tabulka 10: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)	52

0 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je nahlédnout do problematiky firemní kultury a pochopit její sílu již od samého jádra. Hlavní myšlenkou této práce je hypotéza, že aby byla firemní kultura silná, měli by ji dobře pochopit liniový manažeři a pokud chtějí používat nástroje teambuildingu účinně, je potřeba porozumět dané souvislosti v této oblasti. Tato práce je strukturovaná nejdříve teoretickou částí, aby čtenář měl možnost pochopit hlavní záměr výzkumu, a určité spojitosti firemní kultury nadnárodních společností, které jsem vyzorovala za dobu svého působení v této oblasti.

V první části bych chtěla zdůvodnit výběr tématu, toto téma mě oslovilo již při mém prvním pracovním úspěchu a tím bylo se uplatnit brigádník v korporacích. Tato práce se mi zdála velice příjemnou změnou od zaměstnání ve fastfoodech a restauracích, kde pracuje většina studentů. Ve stejné době při studiu probíhal blok přednášek s názvem „úvod do aplikované antropologie“, kde mě oslovila určitá přednáška, která se týkala uplatnění aplikovaných antropologů ve firmách a hledání chyb v provozu pro zvýšení efektivity práce. V tuto chvíli jsem věděla, že mým specializačním blokem bude aplikovaná antropologie, a postupně se mi v hlavě začal utvářet koncept mé bakalářské práce. Vzhledem k předchozímu studiu na ekonomické fakultě, se mi tyto dva směry zdáli propojitelné a tuto problematiku jsem dokázala vidět z mnoha pohledů. Postupem času jsem svojí bakalářskou práci začínala vnímat jako ozkoušení si praxe v této oblasti. K pochopení tohoto tématu bylo potřeba nastudovat nejdříve dostatek odborné literatury, jinak by běžný „smrtelník“ nedokázal nahlédnout do hloubky problému. Z toho důvodu jsem i strukturu bakalářské práce zvolila v takovém pořadí, v kterém je sepsána.

Základní bod pro pochopení síly firemní kultury, je definovat význam firemní kultury, následný obsah, jak je tato kultura chápána různými autory, kteří vycházeli z několika praktických výzkumů. Pochopení problematiky nebyl ale jediný bod k realizování výzkumu,

bylo potřeba působit i nějaký čas v nadnárodních společnostech. První bod, kdy jsem dokázala vnímat sílu firemní kultury a jejího promítání firemních hodnot do zaměstnanců, bylo mé působení v obrovské korporaci v Praze. V prvních chvílích se daná společnost zdála jako dokonalý model firemní kultury, ale zvrát přišel ve chvíli, kdy sice atmosféra byla přátelská a výsledky firmy nebyli nijak pozitivní. Dalším důvodem byl postupný odchod, dle mě kvalitních pracovníků a následné dosazení nekvalifikovaných zaměstnanců na vyšší pozice.

V tento okamžik jsem začínala chápat podstatu silné firemní kultury a snažila se dané téma ještě více prostudovat a obohatit své zkušenosti o tematiku týkající se vztahů na pracovišti. Dalším bodem teoretické části jsem zvolila „Vztahy mezi zaměstnanci jako součást firemní kultury“ a následně mě po negativní zkušenosti ve firmě napadla první výzkumná otázka: „Jak vztahy na pracovišti působí na výkonnost zaměstnance?“ Původním cílem práce bylo ukázat na hůře fungujícím podniku, vliv pracovních vztahů na motivaci zaměstnance. Bohužel mi nebyla umožněna dostatečně dlouhá stáž, aby výzkum mohl proběhnout do konce a v hlavě mi pořád zůstávala otázka, proč jsou na vedoucí pozice dosazováni „mladí lidé“. Tento moment mi otevřel pohled zkoumat firemní kulturu těchto společností ještě více do hloubky a uskutečnila jsem další stáž v jiné nadnárodní společnosti, kde jsem trvala přímém kontaktu se zástupci lidských zdrojů. Ráda bych opomněla, že firemní kultura, kde byl prováděn výzkum k této bakalářské práci, byla na velmi vysoké úrovni a podnik je velmi konkurence schopný.

V průběhu následujícího výzkumu jsem se snažila zjistit, jaký typ lidských zdrojů je preferován, a tak najít odpověď na problém, jímž je nedostatek pracovních míst pro zaměstnance ve věku 30-40 let.

V okamžiku, kdy jsem si zodpověděla všechny tyto otázky, jsem se vrátila k pozorování dané firemní kultury a stále přemýšlela nad zásadními klíči k upevnění silné

firemní kultury. Jako následující klíč jsem shledala, že po událostech typu teambuilding, se vztahy na pracovišti vždy zlepšili, byli odstraněny bariéry komunikace mezi zaměstnanci a docházelo k šíření informací na dobré úrovni. Tímto se dostávám k poslednímu bodu teoretické části a tím je teambuilding. Mým hlavním záměrem bylo představit opravdu fungující silnou firemní kulturu, a zkoumaná společnost pro tuto bakalářskou práci šla příkladem. Hlavní výzkumnou hypotézou této práce je myšlenka, že aby byla firemní kultura silná, musí být hluboce propojené vztahy na pracovišti a jeden z klíčů současných manažerů, je metoda teambuildingu. Ovšem tato cesta začíná u samého jádra, a to je volba „správného zaměstnance“ pro určitou společnost, a tímto bude pokračovat výzkumná část bakalářské práce.

Výzkumná část se zabývá v první fázi charakteristikou zkoumaného podniku tedy přiblížení terénu, typologii firemní kultury zkoumané společnosti a stručný popis respondentů. V rámci neohrožení dobrého jména firmy a respondentů, jsou veškeré údaje udávány anonymně. Výzkum je koncipován na polostrukturovaném rozhovoru s manažerem lidských zdrojů a strukturovaných dotaznících s 80 zástupci zkoumaného podniku. Cílem rozhovoru bylo zjistit o jaké lidské zdroje má zkoumaný podnik zájem a následně dotazníkovou metodou zjistit sílu firemní kultury, vztahy na pracovišti a jejich vliv na efektivitu práce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Firemní kultura

Vzhledem k tomu, že tato práce si klade za cíl rozebrat firemní kulturu a její vliv na výkonnost podniku, je potřeba si v první řadě vysvětlit význam termínu firemní kultura. Je nutné objasnit, jak je tento pojem chápán hlavně odbornou literaturou, ale zároveň jak je chápán veřejností, lidmi v této oblasti a jak bude chápána firemní kultura v mém vlastním pojetí. Důležité je si vymezit pojmy, které se objevují v rámci problematiky organizační kultury. Koncept firemní, podniková či organizační kultura lze pochopit jako synonyma. Lukášová (2002) popisuje organizační kulturu jako jev velmi složitý, který není snadno definovatelný, ale jak prokazují výzkumy, výrazně působí na dlouhodobou výkonnost podniku.

„Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.“ (Lukášová 2002: 6-7)

V této práci budu převážně pracovat s pojmem firemní kultura nebo kultura podniku či instituce.

1.2 Definice kultury

Na úvod této kapitoly je potřeba si nejdříve krátce vysvětlit pojem kultura a následně tento pojem zařadit do kontextu s kulturou firemní. Termín kultura lze formulovat širokým množstvím nejrůznějších definic:

- Z etymologické stránky vychází tento pojem z latinského slova *cultura*, což v překladu znamená vzdělávání a obdělávání země.

- Z hlediska moderních společenských věd je kultura charakterizována jako: „vnášení lidského ducha do lidí a věcí, vytváření jejich lepšího a vyššího stavu.“ (Nový 1996: 9-10)
- V běžném povědomí lze pojem kultura charakterizovat ve zjednodušené koncepci jako „lidský produkt“, a tím vše, co „jedinec přetvořil a vybudoval v „běhu generací“, a to společně s přírodou.

„Lidskými výtvoři ovšem nerozumíme pouze produkty materiální (např. umělecká díla), ale i produkty duchovní jako jsou vztahy, myšlenky, hodnoty, přesvědčení, způsoby chování apod., které jsou předávány v každé společnosti dalším generacím v procesu socializace, v němž dominantní úlohu sehrává výchova.“ (Lukášová 2002: 7)

Kultuře se jedinec učí a uzpůsobuje po celý život, přičemž zde sehrává klíčovou úlohu hlavně rodina, ve které si člověk osvojí konkrétní mravy, žádané normy chování, zvyky, ale i cítění a poznávání, které mu následně umožňují se začlenit do určité společnosti (tzv. proces socializace). (Linhartová 2004: 181)

„Člověk ovšem není pouze jakýmsi „pasivním příjemcem“ neboli produktem kultury. Člověk je současně jejím aktivním tvůrcem. Každý člověk se v průběhu svého života začleňuje postupně do většího množství sociálních celků, tj. „setkává se s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují.“ (Nový 1996: 9) „Specifika kultury jednotlivých sociálních celků se následně označují jako tzv. druhy kultury. Jedním z těchto druhů kultury je i kultura podniková.“ (Lukášová 2004: 22)

1.3 Pojem firemní kultura

S pojmem firemní kultura se můžeme setkat již v 60. letech minulého století, avšak začal být populární až na počátku osmdesátých let. Jako jedním z význačných impulsů byla kniha autorů Peterse a Watermana *In Search of Excellence*, která poukázala na fakt, že úspěšné společnosti vlastní určité kulturní kvality. Tato kniha nebyla jedinou publikací, která se zabývala touto oblastí. Mezi další se řadila kniha Deal a Kenedyho *Corporate Cultures*, která přímo použila antropologický pohled na kulturu. Ve stejném okamžiku bylo zbylými publikacemi upozorněno na „behaviorální stránku“ managementu a působení soft skills¹ pro vedení a kladný výsledek organizace.

Kulturu lze obecně chápat jako dynamické uspořádání vyjádřených a skrytých pravidel, které byli vytvořeny skupinou a vznikli za účelem přežití. Tento soubor pravidel obsahuje hodnoty, názory, postoje a normy chování, jež skupina sdílí. Jsou poměrně ustálené, ale je tu možnost změny v průběhu času.

Firemní kultura jsou tedy způsoby, jakými je odváděna práce uvnitř organizace. Taktéž vymezuje způsoby, jakými se prosazuje moc a hluboko zakořeněné představy o tom, jak zacházet s lidmi, jak je odměňovat a vést. Součet těchto elementů ovlivňuje stupnici hodnot a tradic dané instituce.

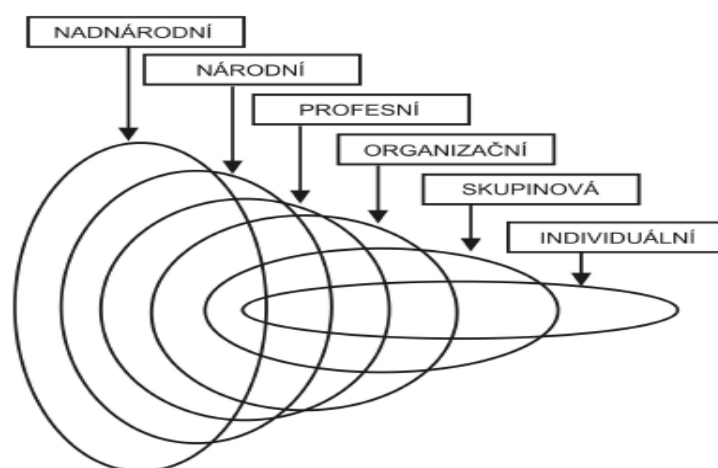
V rozsáhlejší koncepci ztělesňuje firemní kultura soubor znaků, jimiž instituce působí nejen interně (zaměstnanci), ale i externě, čímž můžeme chápat oblast zákazníků, klientů, obchodních partnerů a hostů. Do této oblasti spadá komplexní vzhled a úprava vnějších i vnitřních prostor, nástroje pracovních postupů nebo také forma firemní dokumentace.

V neposlední řadě nelze opomenout logo firmy a její pracovní uniformu. V užší koncepci reprezentuje souhrn norem, hodnot a očekávání, které většina zaměstnanců sdílí.

¹ „Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.“ Softskills.wz.cz [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.softskills.wz.cz/html/soft%20skills.html>

Firemní kulturu lze tedy chápat jako spojení tradic organizace jejich současných vlivů na vnitřní atmosféru.

Firemní kulturu lze rozdělit do několika úrovní, které na sebe vzájemně působí. V určité instituci se současně může ovlivňovat nadnárodní kultura (tzn. kultura nadnárodní mateřské společnosti), národní kultura (tzn. kultura zahrnující specifika daného státu), kultura vlastní organizace (kultura, jež byla vytvořena vývojem konkrétních zaměstnanců) a množství subkultur postavených na specifických charakteristikách jednotlivých oddělení. E. Bedrnová (2004) a I. Nový (1996) ve své knize poukazují na její sociálně-psychologické aspekty. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.“ (Bedrnová 1994: 18). Každý jedinec kolem sebe vytváří své individuální a jedinečné „sociální světy“ a následně jsou jimi ovlivňováni. Autoři T. Jackson a S. Tyson upozornili na těsný kontext s manažerskými styly, které často vychází z firemní struktury. Firmám, kterým jde o prestiž, jsou zaměřené na princip seniority a jiné se třeba orientují na zisk, kde je hlavním klíčem absolutní výkonnost.



Obrázek 1: Úrovně kultury (Karahanna: 2005:6)

1.4 Definice firemní kultury jednotlivými autory

Schein (1985) chápe firemní kulturu jako soubor základních přesvědčení, které určitá skupina lidí objevila, vynalezla nebo vyvinula v rámci vzdělávání se za účelem se vyrovnat s problémy s externí adaptací a interní integrací, které fungovaly natolik dobře, že byly uznány za platné, a tak mohly být předávány novým členům skupiny jakožto správný způsob, jak myslet, vnímat vztah k výše zmíněným aspektům.

Následně rozdělil kulturu do 3 úrovní:

1. V názorech a předpokladech lidí s vlivným postavením, které ovlivňují náš pohled na organizační svět (lidskou povahu a vztahy na pracovišti, předpoklady do pracovního prostředí)
2. Kulturní hodnoty, již se nacházejí na střední úrovni
3. Kultura se projevuje na povrchu sama (Schein 1992: 12)

Dle Lukášové (2004) můžeme na firemní kulturu spíše nahlížet z kulturní antropologie a za prvky firemní kultury lze považovat veškeré rysy organizace. Autorka ve své knize pracuje s objektivistickým pohledem a chápe organizační kulturu jako něco, co organizace vlastní a tím firemní kultura může být cílevědomě měněna a utvářena.

„Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují explicitní či implicitní skupinový souhlas s tím, jak se rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají.“ (Lukášová 2004: 21)

S podobným názorem pracují i autoři Brown (1995) a Bedrnová (2004).

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown 1995: 8 in Lukášová 2010: 18).

„Podniková kultura není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný vyrobený design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročné vybavené podnikové knihovny, velké oslavy či slavnostní shromáždění, příplatky za dovolenou nebo vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata.“ (Bedrnová 2004: 485)

Ovšem s názorem, s kterým se nejvíce ztotožňuji při svém výzkumu uvedl autor Hofstede (1999), který chápe firemní kulturu jako nástroj snahy vedení firmy pozměnit lidské myšlení tak, aby bylo v souladu s ideami a plány konkrétní firmy. Tento proces probíhá uvnitř firmy, ale je zde možnost, že bude promítáno i navenek (např. komunikace s obchodními partnery či klienty). V obecném chápání slouží firemní kultura jako nástroj schopných či méně schopných zaměstnavatelů.

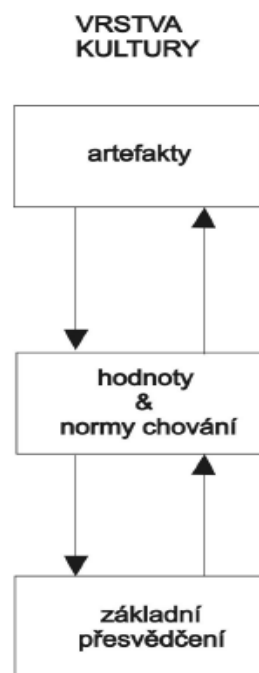
„analogicky bychom mohli “organizační kulturu“ definovat jako kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé“ (Hofstede 1999: 139).

1.5 Prvky firemní kultury

Firemní kultura je tvořena z nejjednodušších funkčních a strukturálních útvarů. Tyto složky dohromady představují základní skladební komponenty organizačního systému. Mezi prvky firemní kultury jsou nejčastěji řazeny: různé vnější artefakty materiální i nemateriální povahy, normy a postoje chování, základní přesvědčení a hodnoty. Mezi neviditelné a nehmátatelné

jednotky lze zahrnout základní přesvědčení, normy, hodnoty a postoje. Oproti tomu artefakty lze charakterizovat jako člověkem vytvořené složky firemní kultury.

Artefakty můžeme rozdělit do dvou skupin, a to do materiální a nemateriální povahy. Materiální kategorii představuje materiální vybavení firem, architektura budov, vyprodukované výrobky, výroční správy organizací. Do nemateriální kategorie artefaktů spadají firemní hrdinové, organizační mluva, zvyky, rituály a historiky.



Obrázek 2: Scheinův model organizační kultury (Schein 1999: 16)

1.6 Síla firemní kultury

Celková koncepce firemní kultury je postavena na předpokladu, že ovlivňuje vnitropodnikovou organizaci řízení a má vliv na chování lidí v organizaci. Rozsah, kterým je na chování, řízení a organizaci působeno, se odvíjí od síly jeho sdílení.

Síla firemní kultury se ukazuje na pracovním nasazení lidí, následně jejich samostatností, úspěšnou realizací strategie konkurenceschopnosti, pocitu sounáležitosti s firmou a časovým horizontem ve kterém je plánováno (tzn. čím nižší je kvalita firemní kultury, tím jsou detailnější a krátkodobější plány).

„Silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ (Lukášová 2004: 32)

Síla firemní kultury je závislá na dvou faktorech a těmi jsou intenzita a rozsah ovlivňování:

- Intenzita: udává míru souhlasu s danými hodnotami podniku
- Rozsah: značí míru, v níž členové přijímají tytéž základní hodnoty firmy

Silná firemní kultura se projevuje tehdy, jestliže jsou jednoznačně vymezeny žádoucí a nežádoucí činnosti, jestliže jsou přijímány většinou členů a je zřetelný v plné šíři pracovního chování. Pokud hovoříme o silné firemní kultuře a její regulační funkci, která je příznivě projevována okolnostmi jako jsou např.: motivace pracovníků, vzájemná komunikace na pracovišti, rozhodovací či kontrolní procesy a řešení konfliktů. Silná firemní kultura je spojena i s některými nepříznivými fenomény, a těmi jsou chápány stinné stránky firemní kultury. Tento úsek lze charakterizovat přehlížením a podceňováním informací, přílišnou orientací a fixací na tradiční a vytvořené vzory, uzavřeností hodnotového systému, tendencí nebýt otevřený novým normám a hodnotám firmy a častou kolektivní snahou se vyhýbat kritice a konfliktům.

Silná firemní kultura se projevuje následujícími znaky:

- **Zřetelnost** – je definována srozumitelným, jasným a přehledným vymezením, jakým je jednání v organizaci požadováno, které činnosti jsou žádoucí a naopak nepřijatelné. Tento nárok vzniká na předpokladu, že firemní kultura vychází z rozsáhlého uceleného a neporušeného souboru symbolů, standardů a hodnot. Vytvářejí vnitřní a logicky

uspořádaný celek, který je snadno srozumitelný pro všechny zaměstnance bez ohledu na rozdíly na dosažené vzdělání či vykonávané pozici.

- **Rozšířenost** – je nepostradatelná nejen v propagování kultury v rámci sociálního systému a obeznámení zaměstnanců s jednotlivými prvky, ale také jejich současným působením ve firmě v jednotlivých situacích na určitých místech.
- **Upevněnost** – lze definovat důrazem na zakotvenost míry osvojení si firemních hodnot, vzorů a norem chování.

1.7 Vliv a funkce firemní kultury

Dle Pfeifera a Umlaufové (1993) se firemní kultura promítá do dvou oblastí fungování organizace – vnitřní a vnější. Vzhledem ke svému výzkumu a zaměření se v této části budu zbývat pouze vnitřní částí. Vnější část shledávám spíše pro potřeby ekonomické.

Vnitřní funkce firemní kultury lze rozdělit do dvou bodů:

- Způsob integrace ve firmě (prostředek, který zahrnuje nové pracovníky, metody a postupy ve společnosti)
- Pronikavost strategie firmy a její harmonie s podstatou firemní kultury

Vágner (2000) ve své knize hovoří o souvislosti s funkcemi firemní kultury a charakteristických znacích, do kterých lze zahrnout chování pracovníků a zvyky ze strany managementu. Tyto znaky můžeme shledat především v následujících oblastech:

- Fungování společnosti na základě týmu, ve kterém přetrvává atmosféra důvěry a solidarity a dominuje kolektivní snaha o získání stanovených cílů společnosti.
- Komunikace nese znaky upřímnosti, včasnosti a konstruktivnosti, kdy jedinci mají schopnosti vzdorovat konfliktům, vzájemného naslouchání a kompromisů.
- Organizační identita je vnímána kladně a atmosféra působí silně motivačně

Zdravé ovzduší na pracovišti má schopnost působit posilující intenzitou v mnohých sférách, které zahrnují mezilidské oblasti, cíle a záměry organizace.

Dle Pfeirera a Umlaufová (1993) lze spatřit pozitivní působení správně nastavené firemní kultury v následujících kategoriích:

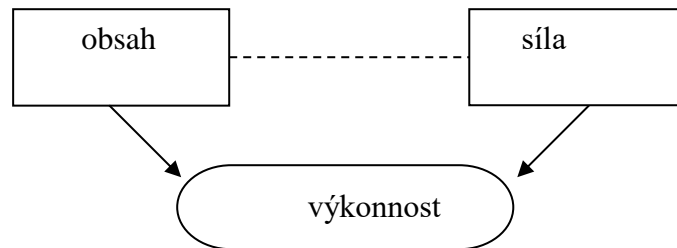
- podpora chápání cílů, jejich vysvětlování a prezentace
- pochopení nikoliv „uzákonění“
- jasná formulace strategie, záměrů a poslání firmy
- ujasnění měřítek úspěchu
- vhodná volba nástrojů k dosažení cíle
- vhodný způsob nápravy při neúspěchu
- jednotně užívaný jazyk
- ujasnění kritérií pro přijetí jedince skupinou, důvěry a přátelství, získání vlivu

1.8 Vliv firemní kultury na výkonnost podniku

Obsah a síla firemní kultury a její výsledný vliv závisí na vzájemném souladu uvedených prvků v předchozích kapitolách. Silná firemní kultura může mít své pozitivní i negativní stránky. Pozitivní stránky silné firemní kultury lze definovat následovně:

- produkuje harmonii v myšlení a vnímání pracovníků (tím je myšlena redukce možných konfliktů uvnitř instituce, zvyšování schopnosti zaměstnanců se dohodnout, tzn. Rozhodování je urychleno a zároveň jsou implementovány přijaté rozhodnutí v podniku)
- reguluje chování zaměstnanců (sdílení a dodržování požadovaných norem chování má schopnost snižovat potřebu budování formálních systémů kontroly pracovníků, které by mohli snížit motivaci a jejich kreativní jednání)

- sdílení společných hodnot a cílů (zvyšuje se pocit sounáležitosti k podniku, ke vzájemné spolupráci, čímž je zajištěna vyšší loajalita zaměstnanců k podniku i jejich vyšší motivace) (Lukášová 2004: 54)



Obrázek 3: Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (Lukášová 2004: 53)

O celkovém výsledku firemní kultury rozhoduje vzájemná harmonie síly kultury s jejím obsahem. „Zjednodušeně lze říci, že má-li podniková kultura „vhodný“ obsah, pak silná kultura výkonnost podniku posílí. Naopak je-li obsah podnikové kultury „negativní“, bude mít podniková kultura celkově negativní vliv na ekonomickou výkonnost podniku, a to nezávisle síle kultury“ (Lukášová 2004: 53)

Dle Lukášové (Lukášová 2004: 55-56) lze za vhodný obsah firemní kultury považovat následující kritéria:

- podpora participace a angažovanosti zaměstnanců (např. zajistit spravedlivé rozdělení pracovního zatížení na zaměstnance, zajištění soustavného rozvoje jejich dovedností a znalostí, delegace většího množství pravomocí na zaměstnance, podpora týmové spolupráce, důraz na vysokou kvalitu služeb/výrobků, vytváření a zprostředkování podnikových strategií/vizí/misí zaměstnancům, při nichž jsou zaměstnancům objasněny budoucí cíle podniku i jejich individuální role při jejich dosahování)
- adekvátnost prostředí, v němž se podnik nachází i jeho podnikové strategie (tj. odpovídá požadavkům podnikatelského prostředí, v němž existuje. Výkonnost

podniku může být dosažena pouze tehdy, pokud je podnikové kultura v souladu s podnikovou strategií)

- adaptivnost (tj. dokáže vnímat a aktivně reagovat na impulsy z vnitřního a vnějšího prostředí)
- firemní kultura je v souladu s žádoucími manažerskými praktikami a společně se promítají do celého systému řízení podniku (tj. do výběru vedoucích zaměstnanců a jejich stylu řízení, do výběru spolupracovníků a jejich hodnocení a odměňování, do způsobu řízení kvality apod.)

Lukášová ve své knize dodává, že na základě výzkumů neexistuje žádná „jedinečná“ nejlepší firemní kultura. Firemní kultura se musí vždy přizpůsobit individualitě dané instituce. Za efektivní firemní kulturu se dá považovat pouze taková, která bude dodržovat výše uvedené nároky. V obecném shrnutí silná a pozitivně laděná firemní kultura působí pozitivně zejména v segmentu vnitropodnikového řízení. Důsledkem tohoto působení je např. snazší využití inovací, rychlejší a jednodušší komunikace uvnitř podniku, vyšší míra loajality vůči firmě, vysoká míra osobní identifikace zaměstnanců s firemními cíli i s firmou samotnou, vysoký stupeň motivace zaměstnanců a s ní související i stabilita a nižší kolísání pracovníků. Pozitivní sociální klima v podniku se vytváří osobním ztotožněním se pracovníků s firemními cíli, které podporuje pracovní nasazení i kreativitu zaměstnanců, ale má vliv i na jejich vztah k majetku podniku. Celková pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců se projeví mírou loajality vůči firmě, a respektive i mírou kolísání zaměstnanců, která je spojena s vyššími mzdovými náklady podniku.

1.9 Typy firemní kultury

Existuje mnoho typů firemní kultury, ale v této kapitole se budu zabývat vybranými typy firemní kultury, s kterými jsem pracovala při výzkumu. Tyto typologie jsou charakteristické pro fungování nadnárodních společností. Pokud manažeři a zaměstnanci směřují k vyšší výkonnosti či chtějí nastavovat změny firemní kultury, je nezbytné porozumět stávající firemní kultuře a jejímu obsahu. Od toho se odvíjí také případná orientace v silných a slabých stránkách, které mohou podporovat či naopak bránit dosažení cílů instituce.

Pro svůj výzkum jsem si proto zvolila typologie F. Trompenaarse, F. Goffeeho a G. Jonese, a budu se jimi následně zabývat. Tyto typologie vymezují firemní kulturu z pohledů závislosti vztahů mezi příslušníky organizace.

1.9.1 Typologie F. Trompenaarse

V knize Organizační kultura se můžeme dočíst že, „...tato typologie je postavena na dvou dimenzích, jimiž jsou zaměření na úkoly versus zaměření na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy firemní kultury, kterým F. Trompenaarse přidal metaforické názvy: rodina, eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.“ (Lukášová 2004: 69)

- **Rodina**-tuto kulturu lze charakterizovat důvěrnými vztahy mezi členy ve spojení s hierarchií. Autoritou v čele kultury je „Otec“, protože má zkušenosti a ví nejlépe co dělat. Moc autority je respektována členy, především z morálních důvodů. Sankcí za porušení je ztráta pozice a náklonnosti v rodině. Rozdílné pozice členů ve společnosti je pokládány za přirozené.
- **Eiffelova věž** – je postavena na stupnici, rozdělování úkolů a funkcí, která je koordinována z vyšších pozic. Plnění úkolů zde znamená naplňování předepsané role

(tzn. lidé v této kultuře představují především zdroje a jsou do těchto rolí obsazováni na základě dovedností a kvalifikace).

- **Řízená střela** – tento typ kultury je považován za rovnostářskou a neosobní. Ustupuje od osobních vztahů a zaměřuje se plnění stanovených úkolů. Od kultury Eiffelovy věže se daná typologie liší tím, že úkoly nejsou koordinovány hierarchicky, ale pracovníci si musí hledat svoji cestu s využitím informací ze zpětné vazby a specialisty, aby dosáhli stanoveného cíle. Hodnota lidí v organizaci je podmíněna jejich úspěchem – tzn. mírou dosahování cílů.
- **Inkubátor** – atmosféra, která probíhá v organizaci má za cíl poskytnout velký prostor k seberealizaci zaměstnanců. Struktura a hierarchie jsou zde minimální a autoritu představuje jednotlivec. Charakteristickým rysem je zde inovace a testování nových myšlenek. Je postavena na stimulaci a vzájemné podpoře členů společnosti.

Typologie firemní kultury se odvíjí mimo jiné od velikosti společnosti. Pro mnou zvolený výzkum budu následně pracovat s typologií Eiffelovy věže a řízené střely, které jsou charakteristické pro větší organizace.

1.9.2 Teorie „krychle 2S“ typologie dle R. Goffeeho a G. Jonese

Typologie R. Goffeeho a G. Jonese (1998) je postavena obsahu kultury z pohledu vztahů na pracovišti, a to s ohledem na jejich charakter a jejich dopad pro efektivnost organizace.

Hlavními dimenzemi této typologie jsou sociabilita a solidarita. Pojem sociabilita zde zastupuje míru přátelství mezi členy organizace. Čím je míra sociability vyšší, tím jsou lidé ve společnosti ve vzájemném pečujícím a přátelském vztahu, ve společnosti vzniká vysoká míra sociální interakce a sdílení informací. U nízké míry sociability můžeme shledat u zaměstnanců spíše zaměření na vlastní osobu. (Lukášová 2004: 128–30)

Solidarititu ve firemní kultuře lze sledovat ve sdílení cílů, úkolů a společných zájmech. Členy společnosti váže soudržnost, která je spíše rozumová a nevychází z citů. V případě, že by vztahy ve společnosti byli nepřátelské, tak vysoká míra soudržnosti umožňuje účinnou spolupráci.

Z výše uvedených charakteristik a propojení obou dimenzí rozdělili autoři typologii do 4 profilů:

- **Sít'ová kultura**-tato kultura je význačná vysokou úrovní sociability a poměrně nízkou mírou solidarity. Je především postavena na vztazích, vzájemném přátelství, ochotě, laskavosti a vstřícnosti. Negativní formy v tomto ohledu mohou znamenat zanedbanou práci, popř. karierní postup založený na dobrých vztazích s vedením nebo také menší loajalitu ke společnosti.
- **Námezdní kultura**-zde jsou opačné znaky jako u kultury sít'ové. Sociabilita je zde na nízké úrovni a solidarita na úrovni vysoké. Hlavní záměr zde představuje plnění úkolů a osobní zisk. Jsou zde spíše upřednostňovány krátkodobé cíle a je užitečná pouze při nepřetržitém vykonávání práce.
- **Fragmentální kultura**-je typická nízkou úrovní obou dimenzí, cíle podniku nejsou příliš podporovány ze strany zaměstnanců ani zde nepřevládají přátelské vztahy. Členové zde fungují individuálně a jsou zaměřeni sami na sebe, hlavní podstatu zde hraje pověst a kariéra. Tato kultura je typická např. pro obchodní zástupce, kteří tráví velkou část času na cestách.
- **Pospolitá kultura**-zde je vysoká míra obou dimenzí, charakteristická inovací v myšlení, přátelstvím na pracovišti, vysokou efektivností. V následném propojení všech prvků se organizace stává konkurence schopná, ovšem pocit „neporazitelnosti“

může vyvolat negativní stránky a těmi lze chápat případnou vinu na straně klienta nikoliv produktu, který je společností vytvářen.

1.10 Upevnění firemní kultury

Spočívá ve výběru vhodných zaměstnanců, tím se eliminuje počet adeptů, kteří nebudou dodržovat hlavní hodnoty firmy. Dále sem lze zahrnout vzory požadovaného chování, ukázané na příkladu úspěšného karierního postupu pracovníků. Jako poslední prvek shledávám adaptaci „nováčků“, kteří jsou postupně seznamováni s tradicemi, historií, normami a hodnotami organizace.

1.11 Faktor spokojenosti a psychologická smlouva

Psychologická smlouva představuje soubor nepsaných pravidel a tím lze chápat kombinaci víry jednotlivce a jeho zaměstnavatele ve vzájemných otázkách očekávání. Pochopení obsahu a významu tohoto prvku je nezbytné k efektivnímu řízení vztahů mezi zaměstnanci. V každé společnosti je nutná reakce na typ firemní kultury její následné respektování a její součástí psychologické smlouvy.

Schein (1996) ve své knize popisuje že psychologická smlouva nese význam, že společnost má řadu očekávání na zaměstnance, a naopak zaměstnanec nese řadu požadavků na společnost. Požadavky neznamenají pouze obsah práce za určitý plat, ale především se jedná o soubor práv, benefitů² a povinnosti mezi firmou a zaměstnancem.

Rousseau a Wade-Benzoni (1994) poukázali na to, že: „Psychologické smlouvy se týkají víry, kterou jedinci mají, pokud jde o učiněné a akceptované sliby mezi jimi samotnými

² Benefit označuje určitý druh výhody nebo systému hodnocení. Nejčastěji užívané jsou benefity zaměstnanecké, které zaměstnavatel poskytne zaměstnanci mimo mzdu, tedy navíc. Cojeto.superia.cz [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://cojeto.superia.cz/ruzne/benefit.php>

a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají a na něž se navzájem spoléhají...Protože psychologické smlouvy představují to, jak lidé interpretují sliby a závazky, mohou mít obě strany téhož zaměstnaneckého vztahu (zaměstnavatel a pracovník) na určité specifické záležitosti různé pohledy.“ (Rousseau, Wade-Benzoni 1994: in Armstrong 2007: 199–200)

Povaha psychologické smlouvy je flexibilní a měnící se v průběhu času. Během doby v zaměstnání jsou přidávána nová očekávání podmíněné vnímáním vývoje věrnosti zaměstnavatele k zaměstnanci a tím se mění a vyvíjí očekávání lidí ve společnosti.

Obecně do této oblasti lze zahrnout požadavky na vstřícný přístup k osobě zaměstnance jako takové a přidělení práce, při níž bude využit plný potenciál zaměstnance a bude dle něj spravedlivě odměňován. Jednou ze základních potřeb očekávání zaměstnanců bývá srozumitelná komunikace ze strany zaměstnavatele a poskytnutí zpětné vazby.

V opačném případě do očekávání zaměstnavatelů lze zahrnout projevení loajality vůči společnosti, svědomité odvádění přiřazených úkolů, spolubudování dobrého jména firmy, efektivní pracovní nasazení a oddanost hodnotám firmy.

Hlavním negativem psychologické smlouvy je její nepsaná forma, a tak může dojít k vzájemnému nedorozumění. Výsledkem toho mohou být různé neshody a pracovní stres, jehož dopad může vést k podprůměrným pracovním výkonům a poté následné přerušení pracovního poměru. Vyvážená psychologická smlouva zastupuje významnou roli v oblasti vztahů na pracovišti a úzce souvisí s firemní kulturou a jejími hodnotami. Porušením psychologické smlouvy může být fakt, že zúčastnění již nesdílí společný soubor cílů a hodnot.

Schein (1965) kladl důraz na význam psychologické smlouvy ve společnosti, podle kterého efektivnost pracovního výkonu je závislá na daných faktorech:

- Míra souladu mezi vlastním očekáváním zaměstnance od organizace a naopak. Obě strany požadují nějaké úkony a záleží jen na nich, jak si dokáží vyhovět.

- Pokud se bude vycházet z dohody mezi oběma stranami, je zde rozhodující prvek toho, co bude vyměněno (např. odvedená práce za finanční ohodnocení, poskytnutí jistoty za výměnu loajality vůči zaměstnavateli, případná seberealizace vyměněná za vysokou efektivnost pracovního výkonu).

Kladná psychologická smlouva má schopnost podporovat větší míru sdílení firemních hodnot a tím zesiluje kulturu organizace. Je v úzkém souladu se spokojeností zaměstnanců a posiluje vztahy mezi zaměstnanci. Pozitivní psychologická smlouva přispívá k organizačnímu klimu, které je založené na vysoké spoluodpovědnosti a k takovým procesům jako je kvalifikace a rozvoj pracovníků, možnost karierního postupu, spravedlivé odměňování a ohleduplná komunikace.

K vytvoření kladné psychologické smlouvy vedou následující kroky:

- komunikace a hledání dohody o očekáváníích pomocí průběžných dialogů obsažených v kladných postupech řízení pracovního výkonu.
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky, podnikových postupů a zásadu informovanosti o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na lidi.
- zásadně považovat lidi za partnery, upřednostňovat spíše dohodu a spolupráci než nátlak a kontrolu.

1.12 Vztahy mezi zaměstnanci jako součást firemní kultury

V této kapitole bych se chtěla zabývat tématikou firemních vztahů, které dle mého hrají důležitou roli v upevňování firemní kultury a tím přispívá k vyšší míře konkurenceschopnosti podniku. Zaměstnanecké vztahy jsou jedním ze základních prvků firemní kultury a hrají významnou roli v sociální oblasti.

„Vztah sociálních vztahů a firemní kultury není jednoduchý. Kultura představuje prostředí, ve kterém vztahy vznikají, ale zároveň je vztahy efektivně utvářena, respektive ovlivňována sama.“ (Bednář 2013: 38)

Při jakémkoli vzájemném působení mezi jedinci nebo skupinou se vytvářejí vztahy mezi lidmi, které mohou být pozitivního či negativního charakteru. Podobně jako v jakémkoliv prostředí, tak i v pracovním prostředí se utvářejí mezilidské vztahy. Mohou být formálního charakteru, kdy tyto vztahy ovlivňují rozličné předpisy, platné buď ve sféře pracovního kolektivu nebo v celé instituci, či s celostátní a mezinárodní platností. V organizaci se mezi lidmi vytvářejí také vztahy povahy neformální, které mnohdy odvrací podstatu účastnické osobnosti.

Průnikem formálních a neformálních vztahů vznikají tzv. reálné vztahy. Na jejich povahy se podílejí samotní lidé, či členové příslušného oddílu a zároveň i nadřízení. Jsou závislí na vlivech okolností, pracovního prostředí, aktuálních souvislostech a problémech. Jeden z autorů (Bednář 2013) se zabýval výzkumem z oblasti firemní kultury a jejich reálných vztahů, kde docházelo k výraznému neúspěchu v mezilidských vztazích. Na těchto výzkumech bylo prokázáno, že mezilidské vztahy hráli vždy významnou roli ve fungování organizace, dokonce i ve chvílích, kdy na tento úsek firemní kultury nekladl management žádný důraz. Potíže, které vznikali postupně a mohli docílit až katastrofických problémů a pramenili právě z mezilidských vztahů nebo jim aspoň pozvolna pomáhali.

„Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celo organizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“ (Koubek, 2007: 305)

Vztahy vytvořené v pracovním prostředí mohou být následujícího charakteru:

- vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem
- vztahy mezi podřízenými a nadřízenými
- vztahy mezi pracovními skupinami v organizaci
- vztahy mezi kolegy

V každé společnosti panuje specifická atmosféra, která zrcadlí vztahy na pracovišti. Toto pracovní ovzduší odráží názory zaměstnanců, managementu jejich představitelů, které jsou součástí prostředků, jako je způsob jednání a chování zúčastněných stran při vzájemné spolupráci. Atmosféru těchto vztahů lze rozdělit na dobrou, špatnou nebo neutrální. Tato povaha je závislá na míře faktorů uvedených níže:

- míra vzájemné důvěry mezi vedením podniku a pracovníky
- způsob jednání s pracovníky
- povaha politiky zaměstnaneckých vztahů, jejich průhlednost a otevřenost při sdílení
- zda jsou vztahy na pracovišti harmonické a probíhá v organizaci dobrovolná a chtěná kooperace či je spolupráce spíše nechtěná a dochází k ní z vynucené poslušnosti
- způsoby řešení konfliktů a jejich přístup k nim
- míra oddanosti pracovníků zájmům organizace a přístup vedení ke svým zaměstnancům jako členům podílejících se na rozhodování

Chce-li firma ovlivňovat cílevědomě sociální vztahy, musí brát na vědomí, že tato složka je extrémně zodpovědnou činností, kde se vyskytuje minimum prostoru pro chyby a experimentování. Pokud si firma klade za cíl vytvářet mezilidské vztahy, je nezbytnou součástí uvědomění si, že možnosti řízení mohou být na jedné straně značně limitované a na

druhé straně mohou být zásahy do vztahů velmi nežádoucí. Důsledky těchto zásahů se mohou dostavit okamžitě nebo s velkým časovým odstupem.

„Zlepšení atmosféry lze dosáhnout vytvořením slušné a spravedlivé politiky zaměstnaneckých vztahů a slušných a spravedlivých postupů a jejich důsledným uplatňováním. Je třeba, aby liniioví manažeři a vedoucí týmů, kteří jsou do značné míry odpovědní za řízení zaměstnaneckých vztahů, byli vyškoleni a vycvičeni v přístupech, které by měli používat...Problémy, které je třeba řešit, mohou být jednoduše identifikovány komunikací s pracovníky, jejich představiteli a odborovými předáky.“ (Armstrong 2007: 633)

1.13 Teambuilding jako nástroj firemní kultury

Tato kapitola je posledním bodem teoretické části, v které bych chtěla krátce přiblížit pojem teambuilding, jeho význam, stručnou historii a následně rozebrat teambuildingové programy. Tento bod jsem si zvolila z důvodu, že po svém působení ve společnostech, pro mě sehrával klíčovou roli k upevnování vztahů na pracovišti a shledávám ho jako úspěšný prvek firemní kultury. Domnívám se, že tento nástroj se stal velice oblíbený u vedoucích pracovníků firem, protože svým způsobem napomáhá prohloubit vztahy na pracovišti a také se snaží nenásilnou metodou postupně vštípit hodnoty firmy svým zaměstnancům, následně je povolna učí vystupování a jednání v rámci specifické kultury každé firmy.

1.14 Vymezení termínu teambuilding

Slovo teambuilding má kořeny v anglickém překladu „team“ a „build“, tedy team + stavět. Můžeme se setkat i s termínem „outdoorové vzdělávání“.

„V původním slova smyslu je teambuilding budování funkčních jednotek, týmů, z lidí, skrze rozvoj jednotlivců“ (Lidové noviny 2007)

Ve volném překladu nese tedy význam vytváření týmu neboli budování týmu. Tento nástroj tedy vede k vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci organizace. Teambuilding je vhodným prostředkem pro vytváření skupin v malých i velkých firmách. Lidé mají možnost na těchto eventech poznat i jiné stránky kolegů než jen z pracovního prostředí. Teambuilding vede k upevnění kolektivu, k vzájemnému poznání ale i poznání sebe samého a v poslední řadě také ke zlepšení komunikace mezi spolupracovníky.

1.15 Využití teambuildingu

Hlavní Cíl, proč jsou teambuildingové programy organizovány, je zkvalitnění komunikace uvnitř podniku. Při programech mají lidé možnost se lépe poznat, osvojit si nové aktivity, s kterými se předtím nikdy nesešli. Při těchto programech je utvářena pestrá škála vlastností, dovedností a v neposlední řadě se prohlubují vztahy mezi kolektivem. Pozitivní stránkou zde je, že pro účastníci teambuildingu mohou získat dobré zkušenosti do budoucích let. Platí to jak v pracovním, tak i v soukromém životě.

Za další cíl lze považovat cílený rozvoj skupiny či jednotlivce. Toho lze dosáhnout pomocí různých situací (tj. reálné i vymyšlené), v kterých jsou obsaženy racionální a emoční podněty. Ty lze pak podle potřeby vyhodnotit odborníkem.

1.16 Historie teambuildingu

Kořeny teambuildingu lze dohledat až ve způsobech života kmenových společenství. Začátek se datuje ve Velké Británii, kde se tímto způsobem trénovali námořníci. Podle psychologa Odysseye Martina Rumana lze teambuilding charakterizovat jako „...spojení nácvičku dovedností, ale zároveň práce s jednotlivci, kteří se musí podřítit týmu, v něčem překonat

sebe sama, používat svoje přednosti a pracovat na svých slabinách tak, aby to bylo pro tým prospěšné.“ (Lidové noviny 2007)

V České republice o historii teambuildingu je možné nalézt první záznamy v počátcích devadesátých let minulého století. V těchto dobách se orientoval ve velké většině na velké firmy, které měli dostatek kapitálu na rozvoj svých zaměstnanců. Dnes už tomu tak není. Teambuilding je dostupný pro všechny velikosti firem, záleží na cenových nabídkách programů.

Kvůli finanční situaci si dříve programy vytvářeli lidé z firem sami, v dnešní době si už firmy na vytvoření programu najímají přímo agentury se zaměřením na teambuilding, které jsou schopny zrealizovat event³ přímo na míru a podle představ organizace. Tato poptávka se stále zvyšuje každým rokem a procentem klientů o dané služby.

1.17 Oblasti teambuildingu

Zahrádková (2005) ve své knize rozděluje teambuilding do následujících segmentů:

- **Stmelení kolektivu** - tato oblast se zabývá především zážitkovým rozvojem týmu. Je zde kladen důraz především na vzájemné poznání a společný prožitek v nevšedních situacích. Cílem je neformálně seznámit členy ve skupině, společný zážitek, stmelit skupinu, naučit se společné spolupráci, ucelit důvěru a podpořit tým. Pozitivní stránkou zde je, že se kolektiv sjednotí nenásilným způsobem a neobvyklé prostředí má tendenci působit relaxačně. Mezi negativní stránky lze zařadit to, že si zúčastnění pletou tento výjezd s firemním večírkem.

³ Přejaté z angličtiny, tedy akce. V užším slova smyslu jsou to akce marketingové, především jako součást podpory PR. Pořádání akcí na míru pro klienty je specializovaným oborem (event marketing). Vyznam-slova.com [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.vyznam-slova.com/Eventy>

- **Budování týmu** - v tato oblast se skládá z několika přístupů. Základním předpisem je nastavení souvislosti aktivit tak, aby se navzájem doplňovaly a podpořily tým v určitém rozvoji. Po tomto bodě následuje analýza a často může přejít do diskuze o skutečné situaci v podniku. Cíl tohoto programu je zefektivnění práce týmu, podpora spolupráce mezi jednotlivými týmy, podpora vnímání celkového cíle oproti cílům jednotlivce, pročištění a zefektivnění komunikace ve skupině, práce s týmovými rolemi, práce s týmovou odpovědností a aktivní přístup k řešení problémů a úkolů. Mezi výhody lze počítat, že účastníci vyhledávají silné a slabé stránky týmu, což poskytuje možný rozvoj skupiny. Mezi nevýhody lze zařadit, že na motivaci lze pracovat již před kurzem.
- **Koučink týmu** - hlavním cílem této oblasti je zefektivnění výkonu týmu v předpokladu, aby daný tým zrealizoval plány, pro které se rozhodl. Zde je hlavním aspektem osamostatnění, tedy myšlenka vychází z toho, že tým vlastní potenciál, aby daný cíl zvládl bez pomoci vnějších sil. V praktickém pojetí lze program považovat za orientovaný trénink, při kterém se řeší konkrétní problémy. Koučováním nikdo není nucen k tomu, co nechce (Daňková, 2008). Kouč vystupuje jako iniciátor (Zahrádková, 2005) a pomocí otázek vede druhého k tomu, aby si uvědomil, jaká je realita, jaké má možnosti řešení, jaká jsou rizika a přínosy daných alternativ řešení a aby přijal odpovědnost za svá rozhodnutí (Daňková, 2008). Koučování je rozděleno na čtyři etapy. V první etapě probíhá tzn. uvolnění komunikace, která zahrnuje upřímnost, důvěru a nastavení pravidel hry. Poté následují etapy řešení problému, zlepšování výkonu a přechod k operativní realitě. Do koučování nespádají oblasti, které se týkají školení, poradenství, výuky ani terapie v učebně.

- **Vzdělávání zážitkem** - Zde je kladen důraz na akci, použití dovedností a znalostí v přímé aplikaci. Cílem programu je vzdělávání na určitou oblast s důrazem na trénink a praktické využití, diagnostikovat výchozí stav a následně praktické vyzkoušení si změny a nových znalostí. Mezi pozitivní stránky patří aktivní přístup účastníků k tématu z důvodu zábavnějšího vzdělávání.
- **Outdoorassessment** - tento program umožňuje zaměstnancům firmy se lépe poznat a hodnotit svoje schopnosti a dovednosti z různých stránek. Neměly by se zde vyskytnout rozhovory nebo diagnostické testy. Outdoorový assessment je náročný z hlediska pozorované kompetence, prostředí, ceny a organizace.
- **Náročné projekty a expedice** - v tomto programu je tým motivován k překonávání překážek, aby následně mohl překonat sám sebe. U této metody je nutnost dobré fyzické kondice, stmelený kolektiv a osobní rozhodnutí tuto akci podstoupit. Cílem je vyzkoušet na reálných situacích fungování týmu, poskytnout neobvyklý společný zážitek, možnost poznat hranice týmu, aktivace člověka a podpora sebevědomí. Pozitivní stránkou zde je, že tyto akce mohou prolomit fungování skupiny, ale také se mohou vyskytnout nepříjemná zjištění ohledně špatné fyzické kondice jednotlivců v týmu.
- **Zábavné akce** - tato oblast může mít různé podoby, základem úspěchu je volba dobrého místa konání. Klíčovým bodem je vymyslet správný program a následně v něm vyvážit složky pracovní a zábavné. Není podstatné, aby bylo cílem jenom zvýšení motivace nebo loajality, ale také odměnit zaměstnance nebo odlehčit nabitý program. Do této oblasti spadají programy nazývané termíny fun, teamspirit nebo teaming. Tato akce probíhá několik hodin, a proto lze řadit mezi nevýhody programu, že jeho celkový dopad nemá vliv na

vzájemné poznání účastníků a jsou kladeny vyšší nároky na logistické zabezpečení akce.

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

Ve svém výzkumu jsem se zaměřila na zkoumání firemní kultury v nadnárodních společnostech a způsobem komunikace mezi zaměstnanci uvnitř firmy a jejím vlivem na výkonnost a pracovní nasazení zaměstnanců. Pracuji s hypotézou, že aby byla firemní kultura silná, musí být hluboce propojené vztahy na pracovišti. Domnívám se, že jedním z klíčů k dosažení silné firemní kultury většina nadnárodních společností využívá metody teambuildingu, neboť je v dnešní době velice oblíbený. K tomu, aby byl teambuilding účinným nástrojem předchází mnoho faktorů, který budu ve svém výzkumu rozebírat. S firemní kulturou může být v současné době chytře manipulováno a lze tvrdit, že vedení může kulturu měnit dle svých potřeb. Do jaké míry může být firemní kultura změněna, je už ovšem otázka jiná. Vzhledem k tomu, že firemní kultura je tvořena lidmi, tak jednoznačně nedá prohlásit, že je kultura ovlivnitelná. V prvním kroku je potřeba zjistit, jak moc jsou ovlivnitelní lidé, kteří budou tuto kulturu utvářet. Pokud firmu bude tvořit valná část pracovníků, kteří jsou těžce ovlivnitelní, tak bude pro firmu složité změnit firemní kulturu. Pokud ale firma najme takové zaměstnance, u kterých je snadná manipulace, tak firemní kultura půjde snadno pozměnit. Firma samozřejmě má možnost některé zaměstnance propustit a na jejich místo dosadit nové, nicméně tento případ je nákladný proces, jak z finanční, tak i z časové stránky. Tím bych chtěla upozornit na jeden z problémů, který vnímám již určitý čas na pracovním trhu a tím je že do firem jsou často nájímání takový pracovníci, kteří jsou snadno tvární a naopak lidé, kteří si často jsou vědomi svých kvalit a názorů, mají občas problém s uplatněním se na pracovním trhu. Tento problém shledávám i u určité věkové skupiny okolo 40 let věku, ale tento problém budu rozebírat následně ve svém výzkumu.

2.1 Metodologie výzkumu

V této části představím metody výzkumu, s kterými jsem pracovala pro získání validních dat. Zvolila jsem si metodu kvalitativního výzkumu, protože pomáhá nahlédnout více do hloubky řešeného problému, ale abych byla schopná dodat kvalitní data, podpořila jsem tuto metodu ještě strukturovanými dotazníky.

2.1.1 Kvalitativní výzkum

„Podstatou kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vztahů, závislostí a příčin, přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění.“ (Příborová 1996: 53)

Cílem kvalitativního výzkumu je tedy hlubší proniknutí do určitého problému. Oproti kvantitativnímu výzkumu, který je schopen poskytnout spíše numerologické informace, je kvalitativní výzkum schopen potvrdit nebo vyvrátit naše hypotézy. (Disman 2005: 285). Závěr z kvalitativního výzkumu není vzhledem k malému počtu respondentů reprezentativní a je tedy vhodné zjištěné skutečnosti ověřit prostřednictvím kvantitativního výzkumu.

„Kvalitativní přístup je založen na předpokladu, že charakteristiky z lidského světa, to znamená myšlení, názory, postoje, aktuální reakce na podněty kvantifikovat v matematickém smyslu toho slova nelze. Jinak řečeno, že jednak s lidmi nelze pracovat jako s hodnotami, jednak zjištění není možné snadno porovnávat (a už vůbec ne odhadovat) statistickou cestou. A konečně, že kvalita informace (tj. jak blízká je zjištěná informace pravdě) neroste úměrně s rozsahem datové základny.“ (Focus agency 2009)

Pokud hraje lidský faktor zásadní roli, nemusí být závěr nutně jednoznačný, neboť jde o to, jak výzkumník jednotlivé informace zpracuje a následně podá jejich interpretaci. K vzniklým závěrům z kvalitativního výzkumu je adekvátní přistupovat s vědomím, že mohou být do značné míry ovlivněny lidmi, kteří se výzkumu účastnili. Kvalitativní metodu

lze využít i v případě, kdy zkoumaný problém není dobře zmapovaný ani výzkumník nemá jasnou představu o tom, co bude předmět výzkumu. Kvalitativními metodami lze vydedukovat odpovědi na celou řadu otázek, vazeb a vztahů mezi lidmi nebo vztahů lidí k výrobku, službě a společnosti. Existuje mnoho výzkumných metod, z nichž každá je vhodná pro řešení konkrétní zkoumané oblasti.

2.1.2 Rozhovor

Základní techniku, kterou využívá kvalitativní výzkum je individuální rozhovor. Jedná se o rozhovor jednotlivce s odborně vzdělaným tazatelem a rozhovor se odehrává na základě exploračního schématu. Interview⁴ může být různého rozsahu od mini interview (doba trvání cca 30 minut) a obvykle jde málo kdy do hloubky, přes semistrukturované interview, které jde více do hloubky (doba trvání v rozsahu 45–90 minut), až po hloubkový rozhovor, který by měl poskytnout co nejpřesnější informace, ale z hlediska realizace je nejnáročnější na čas a kvalifikaci tazatele. Důležitou stránkou individuálního rozhovoru je kvalifikace a praktická zkušenost tazatele, lidé při komunikaci s neznámou osobou bývají spíše uzavření.

2.1.3 Kvantitativní dotazování

Tato technika se týká formy písemného dotazování. Metoda pracuje na principu sběru informací pomocí strukturovaných dotazníků. Pozitivní stránkou písemného dotazování je, že umožňuje kontaktovat i ty osoby, které jsou jinak nedosažitelné. Jako další pozitivum shledávám, že dotazovaný má na zodpovězení otázek dostatek času, případné péče, je vyloučen jakýkoliv vliv tazatele na odpovědi, soukromí při vyplňování dotazníku má tendenci

⁴ Slovo interview se v jiných, než pracovních oblastech chápe v širším smyslu jako rozhovor vedený určitou metodou s cílem získat informace (např. rozhovor novináře s osobností je také interview), ale pokud uchazeč o zaměstnání dostane od firmy pozvánku na interview, myslí se tím pracovní pohovor. Prace.rovnou.cz [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <https://prace.rovnou.cz/pojem/interview.html>

zvyšovat upřímnost odpovědí a mohou být zodpovězeny i důvěrnější otázky. Dotazník by měl být kratší formy a měly by převažovat uzavřené otázky.

2.1.4 Aplikovaný výzkum

Výzkum se zabývá řešením otázek, které nesou spíše praktický význam, zkoumají konkrétní problémy a získává informace o problémových jevech. Výzkum je uskutečňován často specializovanými institucemi, agenturami a je zaměřen na oblasti jako jsou například výrobní organizace, vzdělávání, masmédiá, politické preference, veřejné mínění, chování spotřebitelů apod.

2.1.5 Zúčastněné pozorování

Při použití metody zúčastněného pozorování je pozorovatel s pozorovanými osobami ve společném kontaktu. Pozorovatel obvykle přejímá roli člena skupiny. Cílem této metody je obstarat pomocí bezprostředního styku takové informace o chování, které by jiným způsobem bylo obtížné získat.

2.1.6 Etika výzkumu

V rámci neohrožení všech respondentů a podniku, ve kterém byl výzkum prováděn budou veškerá jména anonymní, bude zaznamenán pouze věk a pohlaví. Společnost ve svém výzkumu budu uvádět taktéž anonymně, pouze nastíním velikost podniku a následně uvedu typologii firemní kultury, dle které daná společnost funguje. Všichni respondenti byli informováni o výzkumu a seznámeni s cílem bakalářské práce. Respondentům bylo sděleno, že pro potřeby práce budou rozhovory písemně zaznamenávány a protokoly nebudou nikde zveřejňovány.

2.2 Charakteristika podniku

V prvním bodě bych chtěla představit obecnou charakteristiku korporace a následně charakterizovat korporaci, v který byl výzkum proveden.

Nadnárodní společnosti představují v současné době jednoho z nejsilnějších aktérů světové ekonomiky. Jejich podoba se vyvíjela spolu s globalizačními a liberalizačními procesy. Prostorovou organizací se podílí na formování globální ekonomické integrace. „V tomto světě působí podniky na všech místech, protože pružně využívají levných zdrojů surovin, nejlevnějších výrobních nákladů a z hlediska prodeje nejschopnějších trhů.“ (Jeníček 2002: 97) Podle některých autorů nadnárodní společnosti přispívají k ekonomickému růstu a snižování chudoby. Nadnárodní společnost lze charakterizovat jako „podnik, který má moc koordinovat a ovládat provoz poboček ve více než jedné zemi, dokonce i v případě, že tyto pobočky nevládní.“ (Dicken 2011: 110) Společnost ve své původní zemi se nazývá mateřskou a její pobočky jsou zahraničními filiálkami.“ (Ghertman 1996: 6) Nadnárodní společnosti jsou definovány jako firmy, které jsou tvořeny souborem korporátních a nekorporátních jednotek, které vytváří celistvou síť v rámci obchodních vztahů. Nadnárodní společnosti jsou vnímány jako obrovské firmy, jež zaměstnávají tisíce zaměstnanců po celém světě.

V podniku, ve kterém se výzkum realizoval je pobočkou mateřské firmy o velikosti cca 300 zaměstnanců a devíti oddělení. Výzkum probíhal na nejnižším oddělení nazvané specialista operations, tato pozice se dá přirovnat pozici „dělníka“ ve výrobním závodě, ovšem výzkum se uskutečnil v kancelářských prostorech. Atmosféra po dobu mého působení byla vždy uvolněná a docházelo k rychlému šíření informací, takže se domnívám že se zde uplatňovala typologie firemní kultury nazvaná „pospolitá kultura“, která je charakteristická vysokou mírou sociability a solidarity, inovací v myšlení, přátelstvím na pracovišti, vysokou efektivností. Z pohledu rozdělení funkcí bych tuto firmu zařadila do typologie rodiny

(hierarchické rozdělení, v čele rodiny stojí otec, rozdílné pozice členů ve společnosti jsou pokládány za přirozené) a eiffelovy věže (rozdělování úkolů a funkcí je koordinováno z vyšších pozic, plnění úkolů znamená naplňování předepsané role).

2.3 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je v první části zjistit jaký typ zaměstnanců je nabírán do dané společnosti, toto shledávám jako první krok k budování silné firemní kultury. Následovně objasnit rozdíly mezi uchazeči o pracovní pozici a jejich adaptací do firemní kultury, vnímání hodnot firmy, vztah manažera lidských zdrojů k nástroji teambuildingu a jeho účel. Toto vše bude zjištěno pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažerem lidských zdrojů. Druhá část výzkumu byla zaměřena na samostatné zaměstnance společnosti a výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo především zjistit průměrný věk zaměstnanců, jejich vnímání pracovního prostředí a vztahů uvnitř organizace, jejich účast na firemních akcích, vnímání firemních hodnot a v konečné fázi jejich pohled na možné zlepšení/zhoršení pracovních vztahů po uplynutí teambuildingových akcí. Tyto dvě výzkumné metody jsem si zvolila z důvodu, že získaná data z rozhovoru spojená zúčastněným pozorováním bych následně ráda potvrdila i na dotaznících, aby se získaná data mohli považovat za validní.

2.4 Interpretace získaných dat

2.4.1 Rozhovor

Rozhovor byl proveden s manažerem lidských zdrojů ve zkoumaném podniku. Cílem rozhoru je zjistit, o jaké zaměstnance má daný podnik zájem, proč je vybíráný pouze určitý okruh lidských zdrojů, jak manažer vnímá firemní kulturu, vliv nadnárodní kultury na kulturu lokální, smysl teambuildingových eventů a jejich vnímání zaměstnanci. Domnívám se že výběr „správného“ zaměstnance je první krok k vybudování silné firemní kultury, následné promítnutí hodnot společnosti do osobnosti zaměstnance a ve výsledku tento celý proces vede ke konkurenceschopnosti daného podniku. Dále se domnívám, že lokální kulturu budou vždy tvořit vybraní jedinci a bude se vzájemně prolínat s kulturou nadnárodní, ale to vše závisí na vlivu vedení.

Otázka č. 1: Jaký typ zaměstnance je preferován při výběrovém řízení?

„Nabíráme mladé schopné lidi, kteří mají všeobecný přehled, nejsou zdegenerováni dlouholetou prací v korporátu, nezaleknou se jakékoliv výzvy, používají zdravý selský rozum. Vědí, že nic není nemožné, k řešení problémů/situací/úkolů přistupují pozitivně a pružně.“

Otázka č. 2: Jak by se dal charakterizovat již zkorporátněný člověk oproti novému ještě nezpracovanému jedinci?

„Člověk, který pracuje v korporátní sféře, se dlouhodobě zaměřuje na přesně definované pracovní povinnosti, a to z něj vytváří stroj, který následně těžko přemýšlí samostatně. Většinou se tento jedinec netěší do práce, protože ho nečeká nic, co by ho dostalo z pracovního stereotypu. Naopak člověk, který není nastaven, má ve své práci možnost sáhnout si na mnohé činnosti vertikálně skrz celou firmu. Často se stává, že si navzájem vypomáhají jednotlivé oddělení, a to je pro zaměstnance příležitost učit se nové věci. Ve

firmě nefunguje rivalita, protože není nutné si nic dokazovat. Každý ve firmě vidí, co ostatní dokázali a jak pracují. To to zároveň i velká motivace k vyšším výkonům.“

Na otázky 1 a 2 respondent uvedl, že se zastává názoru, že mladý člověk je schopný, tvárný a pružný. Následně jsem vyžadovala objasnění rozdílu mezi mladým, tvárným člověkem a již „utvořeným“ člověkem. Tuto odpověď lze chápat, že mladší jedinci jsou pro firmu tou nejlepší volbou, protože si je firma dokáže vytvarovat k obrazu svému. Domnívám se, že takový adept bude ochotný dodržovat firemní hodnoty a bude otevřený novým podnětům. Zde vzniká první problém, který jsem za své působení v korporacích shledala a to ten, že starší lidé mají problém s uplatněním se na pracovním trhu.

Otázka č. 3: Dodržují zaměstnanci firemní kulturu a její hodnoty?

„Všichni vědí přesně, co se od nich očekává. Pracovat dle svého nejlepšího svědomí, podávat skvělé výkony, starat se o blaho celé skupiny, udržovat věci na povrchu – všichni vědí všechno. „

Otázkou položenou výše, jsem si chtěla potvrdit, jestli po výběru „správného adepta“ funguje firemní kultura na dobré úrovni.

Otázka č. 4: „Do jaké míry ovlivňuje nadnárodní vedení lokální firemní kulturu?“

„Zde asi nelze určit nějakou specifickou míru, samozřejmě že jsme nějakým způsobem ovlivňováni nadnárodní kulturou, existují zde etické kodexy, které jsou potřeba prostudovat při nástupu do firmy a těmi by se každý měl řídit. Myslím tím jednat v hodnotách firmy, taky nám každý týden všem chodí firemní emaily, kde k nám promlouvá zakladatelka mateřské firmy a učí nás, jak by jsme měli jednat se zákazníkem. Ovšem lokální kultura je asi tvořena lidmi samotnými, a dohromady tvoří specifickou kulturu našeho podniku.“

Otázka č. 5: „Existuje zde vůbec nějaká lokální firemní kultura?“

„Lokální firemní kultura bude asi vždy tvořena lidmi, kteří jsou součástí firmy.

Myslím si že každá firma bude mít svoji lokální kulturu, k tomuhle nevím co bych dál řekl.“

V otázkách 3 a 4, jsem se snažila zjistit, jestli existuje nějaká lokální firemní kultura a jestli ano, tak do jaké míry je ovlivněna kulturou nadnárodní. Dle autora Karahanny (2005) a jeho schématu, se vždy tyto kultury budou prolínat, a z odpovědi respondenta lze potvrdit, že jsou tyto dvě kultury úzce propojené.

Otázka č. 6: Jaký máte názor na teambuilding? Proč je tato technika tak oblíbená a jaký je jeho cíl?

„Myslím si, že teambuilding je v pracovních kolektivech, kde není moc prostoru pro konverzaci o koníčcích a osobních záležitostech, velmi důležitý pro prohloubení vztahů zaměstnání. Cílem by vždy samozřejmě mělo být pozitivní prohloubení osobních vztahů a s tím i zlepšení efektivity a kooperace na pracovišti. Když se ovšem v kolektivu objeví nějaký blbec, který všechno ví a všechno zná, jsou tyto činnosti značně zpomaleny. To se nám ale u nás stát nemůže. „

Otázka č. 7: „Změnili se nějakým způsobem podoby teambuildingů po reakci zaměstnanců?“

„V podstatě se u nás nevytvářejí teambuildingy uměle. Funguje u nás svoboda výběru akcí. Toto je ovšem velmi specifické. Jde to tak dělat, protože naši lidé vědí, co chtějí, mají spoustu koníčků a velmi rádi zažívají nové věci i mimo kancelář „

U otázek 6 a 7 mě zajímal názor na techniku teambuildingu, dle respondenta je teambuilding velice důležitý pro prohloubení vztahů na pracovišti a následně napomáhá zlepšení kooperace na pracovišti. Zaměstnanci mají svobodnou vůli si zvolit teambuildingy podle jejich představ a z toho lze vydedukovat i větší účast, než když budou nuceni do akcí, ke kterým zaměstnanci nemají žádný vztah.

2.4.2 Dotazník

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 80 respondentů, tudíž necelá 4 oddělení, z toho 58 žen a 22 mužů a průměrný věk byl 28 let. Cílem dotazníků bylo si potvrdit dané hypotézy, které jsem vysledovala během zúčastněného pozorování v průběhu své návštěvy ve společnosti. Výzkum je složen ze čtyř hypotéz týkajících se vztahů na pracovišti a jejich následným vlivem na pracovní výkonnost, zastoupení hierarchie ve firmě (potvrzení mnou určené typologie firemní kultury), účast na teambuildingových akcích a jejich vliv na atmosféru na pracovišti a vnímání firemních hodnot a jejich následné promítnutí do osobnosti zaměstnance. Dotazník byl podáván v tištěné podobě a jeho podoba je přiložena v přílohách.

Výzkumné otázky:

1. Vztahy na pracovišti shledávám spíše kladné/negativní?
2. V pracovním kolektivu se cítím dobře/špatně?
3. Svoji práci odvádím průběžně ve stanovených normách?
4. Respektuji svoji pozici v práci a svého nadřízeného?
5. Šíření informací na pracovišti hodnotím spíše pozitivně/negativně?
6. Firemní teambuildingy hodnotím spíše pozitivně/negativně?
7. Firemních teambuildingů se pravidelně účastním?
8. Po proběhlých firemních akcích mám lepší vztahy s kolegy?

9. Firemní teambuildingy mi lépe pomohli pochopit firemní hodnoty?
10. Dodržuji firemní hodnoty a snažím se jednat v předurčených normách chování nastavené společností?

1. Hypotéza č. 1: Předpokládám, že na pracovišti převládají kladné vztahy a mají pozitivní vliv na výkonnost zaměstnance.

K vyhodnocení této hypotézy byly použity otázky 1, 2 a 3. Vzhledem k převládajícímu množství kladných odpovědí shledávám určité propojení mezi pozitivní atmosférou na pracovišti a jejím následným vlivem na pracovní výkonnost. Neutrální a negativní odpovědi se domnívám, že je lze přiřadit k novým zaměstnancům, tudíž tyto odpovědi ve výzkumu nemusí být rozhodující.

a. Vztahy na pracovišti shledávám spíše kladné/negativní?

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

1. otázka	Odpověď
spíše kladné	58
neutrální	15
spíše negativní	7

b. V pracovním kolektivu se cítím dobře/špatně?

Tabulka 2: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

2. otázka	Odpověď
spíše dobře	62
neutrální	16
spíše špatně	2

c. Svoji práci odvádím průběžně ve stanovených normách?

Tabulka 3: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

3. otázka	Odpověď
Ano	55
Nevím	19
Ne	6

2. **Hypotéza č. 2:** *Předpokládám, že zde funguje typologie rodina s propojením typologie eiffelovy věže a že dochází k respektování nadřízených pracovníků, plnění požadavků a šíření informací na dobré úrovni.*

K vyhodnocení této hypotézy byly použity otázky 4 a 5. Zde opět převažuje počet kladných odpovědí, tudíž lze vydedukovat, že zde funguje hierarchie postavená na typologii rodina, a podřízení respektují požadavky udávané ze „shora“. Šíření informací bylo shledáno opět na dobré úrovni tudíž se lze přiklánět i k typologii eiffelovy věže.

d. Respektuji svoji pozici v práci a svého nadřízeného?

Tabulka 4: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

4. otázka	Odpověď
Ano	69
zdržuji se odpovědi	11
Ne	0

e. Šíření informací na pracovišti hodnotím spíše pozitivně/negativně?

Tabulka 5: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

5. otázka	Odpověď
spíše pozitivně	56
Neutrálně	12
spíše negativně	12

3. **Hypotéza č. 3:** *Předpokládám, že se zaměstnanci aktivně účastní teambuildingových akcí a po jejich uplynutí jsou prohloubeny a zlepšeny pracovní vztahy.*

K vyhodnocení této hypotézy byly použity otázky 6, 7 a 8. Valná většina respondentů se aktivně účastní teambuildingových akcí a následně i shledává lepší vztahy se svými kolegy. Tento prostředek se dá shledat jako nenásilná a velmi účinná metoda pro stmelení kolektivu. Teambuildingové akce jsou hodnoceny pozitivním způsobem, domnívám se, že společnosti

nepodceňují přípravu těchto akcí a velkým lákadlem je zde určitě občasná domněnka toho, že si účastníci tyto akce často spojují s „firemním večírkem“.

f. Firemní teambuildingy hodnotím spíše pozitivně/negativně?

Tabulka 6: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

6. otázka	Odpověď
spíše pozitivně	58
Neutrálně	18
spíše negativně	4

g. Firemních teambuildingů se pravidelně účastním?

Tabulka 7: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

7. otázka	Odpověď
Ano	76
Ne	4

h. Po proběhlých firemních akcích mám lepší vztahy s kolegy?

Tabulka 8: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

8. otázka	Odpověď
Ano	66
Ne	14

4. **Hypotéza č. 4:** *Předpokládám, že hodnoty firmy jsou postupným způsobem zakořeněny v zaměstnancích a zaměstnancovo „Já“ se shoduje s hodnotami podniku.*

K vyhodnocení této hypotézy byly použity otázky 9 a 10. Vzhledem k tomu, že na každé teambuildingové akci jsou mimo jiné i promítány hodnoty firmy prostřednictvím krátkých prezentací a vstupů v průběhu konání akce vysoce postavenými orgány společnosti, účastníci pod vlivem dobré nálady tyto podněty nevědomě vnímají a troufám si říct že

postupem času, si firma dokáže vytvarovat zaměstnance dle svých potřeb. Tyto hodnoty se pak následně promítají i na venek při jednání se zákazníky.

i. Firemní teambuildingy mi lépe pomohli pochopit firemní hodnoty?

Tabulka 9: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

9. otázka	Odpověď
Ano	76
Ne	4

j. Dodržuji firemní hodnoty a snažím se jednat v předurčených normách chování nastavené společností?

Tabulka 10: Vyhodnocení dotazníků (autorka práce)

10. otázka	Odpověď
spíše ano	62
Nevím	28
spíše ne	0

3 ZÁVĚR

Po proběhlém výzkumu v nejmenované korporaci, kdy jsem měla možnost být přímo u zdroje a tím byl manažer lidských zdrojů, jsem docílila názoru, že nadnárodní společnosti lze přiřadit k jakýmsi „továrnám na lidi“. Původním cílem výzkumu bylo zjistit, co vše přispívá k vytvoření silné firemní kultury. V průběhu let mého působení ve firmách jsem zjistila, že tento proces začíná u samotného zvolení si správného „pracovníka“, který je podle manažerů mladý a tvárný. V převedené řeči jsem se setkala i s pojmem „ovčan“⁵. Takový jedinec má hlavu otevřenou pro nové podněty a nechá sebou lehce manipulovat. Při zúčastněném pozorování jsem vyzorovala i fakt, že lidé, kteří sebou nechtějí do určité míry manipulovat, tak často odcházejí z těchto firem do menších, nebo do takových, kde jim je poskytnut větší prostor pro osobní rozvoj.

Po tomto kroku lze zkoumat další prvky firemní kultury a mezi ty lze zařadit vkládání firemních hodnot do zaměstnanců. Tyto hodnoty zaměstnanci přijímají od svých nadřízených nebo např. ve firemních emailech, kde každý týden v příchozí poště lze naléznout nové myšlenky firmy nebo motivační praktiky. Hodnoty firmy jsou i zaměstnanecké prostory, např. v chodbách jsou vyvěšeny různé obrazy s hesly daného podniku.

Vztahy na pracovišti jsou dalším prvkem firemní kultury a úzce souvisí s pracovní výkonností, pokud se jedinec nachází v harmonickém prostředí je schopný odvést více práce než pod vlivem negativního prostředí. Vliv vztahů na pracovišti velkým způsobem ovlivňuje i šíření informací na pracovišti, pokud nejsou zaměstnanci ve vzájemné interakci, může dojít k výraznému zpomalení šíření informací a tím k celkovému poklesu efektivity práce.

⁵ občan, který se chová jako ovce, spoustu věcí si nechá líbit, aniž by to bylo nutné; člověk pasivní, zároveň díkybohu neškodící; ovčany mají politikové obzvláště rádi.
Čeština 2.0 [online]. [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <https://cestina20.cz/slovník/ovcan/>

Zároveň jsem zjistila, že firemní kulturu vždy utváří daná skupina lidí, nelze charakterizovat žádnou unikátní kulturu pro všechny korporace, vždy se bude prolínat kultura dané organizace s prvky kultury vlastní, utvořenou lidmi.

Nástroj teambuildingů pomáhá upevnit a prolomit vztahy na pracovišti, díky možnosti, aby se tým poznal jinde než v pracovním prostředí. Stejným způsobem hodnoty firmy lze promítnout do zaměstnanců pomocí těchto akcí, kdy je použita zábavná metoda a zaměstnancům jsou nevědomky postupně vštípeny firemní hodnoty nenásilnou cestou.

V poslední části bych ráda reflektovala svojí pozici výzkumníka, tento výzkum mě velice obohatil zkušenostmi a nadále bych v tomto směru chtěla pokračovat. V nějakých chvílích nebylo snadné se vždy dopracovat k odpovědím na mnou hledané otázky, nebylo snadné proniknout do zkoumané skupiny i když v této oblasti jsem insider, pořád jsem měla nálepku „cizince“. Z pohledu zaměstnanců jejich nedůvěru plně chápu, zkoumala jsem velmi citlivá data a sama bych nerada poškodila kohokoliv, kdo mi při výzkumu byl nápomocný, proto jsem všechny data v této práci vždy uváděla anonymně.

4 ZDROJE

1. Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů-Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Arnold, J., R. Randall a kol. 2010. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow, England. New York: Financial Times Prentice Hall.
3. Bednář, V. 2009. *Kvalitativní metodologie v marketingovém výzkumu - šance, nebo slepá ulička?*, Focus agency. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/kvalitativni-metodologie-v-marketingovem-vyzkumu----sance--nebo-slepa-ulicka-_s390x5382.html [13. 08. 2009]
4. Bednář, V. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.
5. Bedrnová, E., I. Nový, E. Jarošová a kol. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
6. Bedrnová, E., I. Nový, E. Jarošová a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
7. Brooks, I. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
8. Crkalová, A., N. Riethof, N. 2007. *Jak zefektivnit práci v týmu*. Praha: Grada Publishing.
9. Daňková, M. 2008. *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada Publishing.
10. Dicken, P. 2011. *Global Shift*. London: Sage Publications Ltd.
11. Disman, M. 2005. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
12. Ghertman, M. 1996. *Nadnárodní společnosti*. Praha: HZ Praha.
13. Hofstede, Geert. 1999 *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova Praha.

14. Jeníček, V. 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck.
15. Karahanna.E..J. Evaristo, M. Strike 2005.*Levels of Culture and Individual Behaviour: An Integrative Perspective* : Journal of Global Information Management.
16. Keller, J. 1996. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství
17. Koubek, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů:základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
18. Linhartová, D. 2004. *Psychologie pro učitele*. Brno. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
19. Lukášová, R., I. Nový a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada publishing, a. s.
20. Lukášová, R. 2002. *Organizační kultura (zkrácená verze habilitační práce)*. Brno: VUT-Fakulta podnikatelská.
21. Nový, I.1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada.
22. Payne, V. 2007. *Teambuilding workshop*. Computer press.
23. Pfeifer, L., L. Umlaufová. 1993. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada publishing, a. s.
24. Příborová, M. 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada publishing.
25. Reichel, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada publishing.
26. Schein, E. H. 1969. *Psychologie organizace*.Praha: Orbis.
27. Schein, E. H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
28. Stacke, É. 2005. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
29. Uher, J. 2007. *Tužme se a družme se*. Lidové noviny. 155.

30. Zahrádková, E. 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vydání 1. Praha: Portal.

5 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Rozhovor

Otázka č. 1:

Já: „Jaký typ zaměstnance je preferován při výběrovém řízení?“

Respondent: „Nabíráme mladé schopné lidi, kteří mají všeobecný přehled, nejsou zdegenerováni dlouholetou prací v korporátu, nezaleknou se jakékoliv výzvy, používají zdravý selský rozum. Vědí, že nic není nemožné, k řešení problémů/situací/úkolů přistupují pozitivně a pružně.“

Otázka č. 2:

Já: „Jak by se dal charakterizovat již zkorporátněný člověk oproti novému ještě nezpracovanému jedinci?“

Respondent: „Člověk, který pracuje v korporátní sféře, se dlouhodobě zaměřuje na přesně definované pracovní povinnosti, a to z něj vytváří stroj, který následně těžko přemýšlí samostatně. Většinou se tento jedinec netěší do práce, protože ho nečeká nic, co by ho dostalo z pracovního stereotypu. Naopak člověk, který není nastaven, má ve své práci možnost sáhnout si na mnohé činnosti vertikálně skrz celou firmu. Často se stává, že si navzájem vypomáhají jednotlivé oddělení, a to je pro zaměstnance příležitost učit se nové věci. Ve firmě nefunguje rivalita, protože není nutné si nic dokazovat. Každý ve firmě vidí, co ostatní dokázali a jak pracují. To to zároveň i velká motivace k vyšším výkonům.“

Otázka č. 3:

Já: „Dodržují zaměstnanci firemní kulturu a její hodnoty?“

Respondent: „Všichni vědí přesně, co se od nich očekává. Pracovat dle svého nejlepšího svědomí, podávat skvělé výkony, starat se o blaho celé skupiny, udržovat věci na povrchu – všichni vědí všechno. „

Otázka č. 4:

Já: „Do jaké míry ovlivňuje nadnárodní vedení lokální firemní kulturu?“

Respondent: „Zde asi nelze určit nějakou specifickou míru, samozřejmě že jsme nějakým způsobem ovlivňováni nadnárodní kulturou, existují zde etické kodexy, které jsou potřeba prostudovat při nástupu do firmy a těmi by se každý měl řídit. Myslím tím jednat v hodnotách firmy, taky nám každý týden všem chodí firemní emaily, kde k nám promlouvá zakladatelka mateřské firmy a učí nás, jak by jsme měli jednat se zákazníkem. Ovšem lokální kultura je asi tvořena lidmi samotnými, a dohromady tvoří specifickou kulturu našeho podniku.“

Otázka č. 5:

Já: „Existuje zde vůbec nějaká lokální firemní kultura?“

Respondent: „Lokální firemní kultura bude asi vždy tvořena lidmi, kteří jsou součástí firmy. Myslím si že každá firma bude mít svoji lokální kulturu, k tomuhle nevím co bych dál řekl.“

Otázka č. 6:

Já: „Jaký máte názor na teambuilding? Proč je tato technika tak oblíbená a jaký je jeho cíl?“

Respondent: „Myslím si, že teambuilding je v pracovních kolektivech, kde není moc prostoru pro konverzaci o koníčcích a osobních záležitostech, velmi důležitý pro prohloubení vztahů zaměstnání. Cílem by vždy samozřejmě mělo být pozitivní prohloubení osobních vztahů a s tím i zlepšení efektivity a kooperace na pracovišti. Když se ovšem v kolektivu objeví nějaký blbec, který všechno ví a všechno zná, jsou tyto činnosti značně zpomaleny. To se nám ale u nás stát nemůže.“

Otázka č. 7:

Já: „Změnili se nějakým způsobem podoby teambuildingů po reakci zaměstnanců?“

Respondent: „V podstatě se u nás nevytvářejí teambuldingy uměle. Funguje u nás svoboda výběru akcí. Toto je ovšem velmi specifické. Jde to tak dělat, protože naši lidi vědí, co chtějí, mají spoustu koníčků a velmi rádi zažívají nové věci i mimo kancelář „

Dotazník

Pohlaví: žena/muž

Věk:

1. *Vztahy na pracovišti shledávám spíše kladné/negativní?*
a) spíše kladné b) neutrálně c) spíše negativní
2. *V pracovním kolektivu se cítím dobře/špatně?*
a) spíše dobře b) neutrálně c) spíše špatně
3. *Svoji práci odvádím průběžně ve stanovených normách?*
a) ano b) nevím c) ne
4. *Respektuji svoji pozici v práci a svého nadřízeného?*
a) ano b) zdržuji se odpovědi c) ne
5. *Šíření informací na pracovišti hodnotím spíše pozitivně/negativně?*
a) spíše pozitivně b) neutrálně c) spíše negativně
6. *Firmní teambuildingy hodnotím spíše pozitivně/negativně?*
a) spíše pozitivně b) neutrálně c) spíše negativně
7. *Firmních teambuildingů se pravidelně účastním?*
a) ano b) ne
8. *Po proběhlých firmních akcích mám lepší vztahy s kolegy?*
a) ano b) ne
9. *Firmní teambuildingy mi lépe pomohli pochopit firmní hodnoty?*
a) ano b) ne
10. *Dodržuji firmní hodnoty a snažím se jednat v předurčených normách chování nastavené společností?*
a) spíše ano b) nevím c) spíše ne