

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

ORGANIZAČNÍ KULTURA

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Kateřina Křehlíková

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Organizační kultura*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi při psaní bakalářské diplomové práce byli oporou, zejména bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za pevné nervy a cenné rady, které mi byly při psaní práce velkým přínosem.

Také děkuji oblastnímu řediteli organizace XY, který mi vyšel vstříc, našel si čas pro rozhovor a pomohl mi s přístupem k informacím potřebným pro vznik této práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Kateřina Křehlíková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie - Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Docěkal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Organizační kultura
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se věnuje organizační kultuře. Zaměřuje se na prvky organizační kultury. Jedná se o případovou studii, jejímž cílem je popis organizační kultury v organizaci XY. Identifikuje jednotlivé prvky organizační kultury a popisuje tyto prvky v konkrétní organizaci XY.
Klíčová slova:	Organizační kultura, prvky organizační kultury, základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty
Title of Thesis:	Organizational culture
Annotation:	This bachelor thesis deals with organizational culture. It focuses on elements of organizational culture. This is a case study to describe the organizational culture in organization XY. This bachelor thesis identifies the elements of organizational culture and describes these elements in a certain organization XY
Keywords:	Organizational culture, elements of organizational culture, basic assumption, values, norms, attitudes, artefacts
Názvy příloh vázaných v práci:	Anonymizovaný přepis rozhovoru s oblastním ředitelem organizace XY Myšlenková mapa prvků organizační kultury
Počet literatury a zdrojů:	33
Rozsah práce:	63 s. (94 358 znaků s mezerami)

Úvod.....	7
1. Vymezení pojmu kultura.....	9
1.1. Kultura.....	9
1.2. Firemní kultura	10
1.3. Prvky organizační kultury.....	11
1.3.1. Základní přesvědčení	11
1.3.2. Hodnoty.....	12
1.3.3. Normy.....	16
1.3.4. Postoje	18
1.3.5. Artefakty.....	18
2. Popis kultury organizace	22
2.1. Metody získávání informací v empirické části práce	22
2.2. Určení výzkumné otázky	23
2.3. Výběr případu.....	23
2.3.1. Představení organizace	23
2.4. Příprava sběru dat	24
2.5. Sběr dat	25
2.6. Analýza a interpretace dat	26
2.6.1. Základní přesvědčení	26
2.6.2. Hodnoty.....	28
2.6.3. Normy	30
2.6.4. Postoje	31
2.6.5. Artefakty.....	32
Diskuze a závěr	36
Literatura a zdroje	38
Seznam obrázků.....	41
Seznam příloh	42
Přílohy	1

Anonymizovaný přepis rozhovoru s vedoucím pracovníkem organizace XY	1
Myšlenková mapa prvků firemní kultury	21

Úvod

Cílem této bakalářské práce je popis organizační kultury. Popis organizační kultury se týká vybrané organizace XY. Aby autorka mohla provést popis organizační kultury vybrané organizace, položila si nejdříve výzkumnou otázku, se kterou následně pracovala. Položila si tedy otázku, jaké jsou prvky organizační kultury vybrané organizace. Aby mohla na otázku odpovědět, musela nejdříve prvky organizační kultury identifikovat a zjistit, jak jsou klasifikovány, k čemuž využila již vzniklé publikace zasvěcených autorů.

Vzhledem k zaměření práce na kulturu organizace se tedy teoretická část zabývá sběrem dat a informací, které s problematikou úzce souvisí. Autorka pomocí literatury klasifikuje prvky organizační kultury, aby následně mohla přejít k jejich vymezení, které je poté opěrným bodem následující teoretické části.

Druhá velká část této práce je věnována organizační kultuře vybrané organizace XY. Autorka se v úvodu druhé části věnuje metodám získávání informací a následně určení výzkumné otázky. Poté přechází k výběru případu, jenž dále zkoumá a určuje metody, které bude k popisu organizační kultury využívat a v neposlední řadě se autorka zabývá analýzou a interpretací získaných dat. Součástí práce je představení organizace XY, které je anonymizované, jelikož si organizace přála nebyť jmenována. Anonymizovaný je tedy i rozhovor s oblastním ředitelem organizace XY, který se uvolil doplnit informace, které autorka získala z interních zdrojů organizace a volně dostupných informací, jimiž se organizace prezentuje na oficiálních internetových stránkách.

Autorku vedl k zamyšlení nad tématem fakt, že i přestože v odborné literatuře a doposud vydaných publikacích je organizační kultura poměrně probádané téma, stále se v praxi setkáváme s tím, že velké množství klíčových pojmů entity, jež jsou v přímém styku s firemním prostředím, nedokáží přesně definovat. Při interakci s lidmi, kteří jsou součástí obdobných organizací, jako je analyzovaná organizace, autorka práce zjistila, že je téma vnímáno jako něco nehmotného a těžce

uchopitelného. Majorita dotazovaných nebyla schopna bazální pojmy přesně definovat, ba ani laicky vysvětlit.

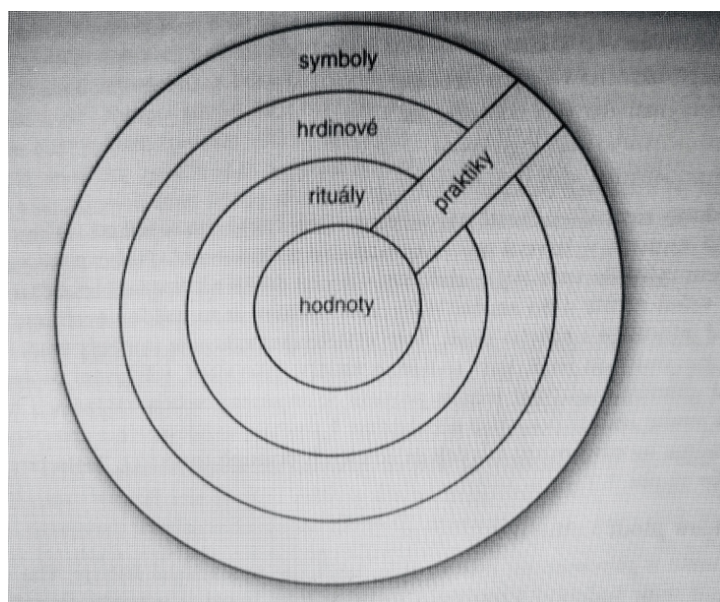
Téma si tedy autorka zvolila s ohledem na oblast výzkumu, kterou se chce zabývat i v budoucnosti.

1 Vymezení pojmu kultura

1.1. Kultura

Pojem kultura si jedinci vykládají různě a pro každého z nás má jiný význam. Spojujeme ji se způsoby života, zvyklostmi, ale i s uměním nebo literaturou. Podle sociální antropologie a Geerta Hofstedeho (2007, s. 14) se jedná o „název pro rozmanité způsoby myšlení, cítění a jednání.“ Pojem kultury tedy zahrnuje aspekty každodenního života, které odlišují jednotlivé kultury a jejich nositele v jednotlivých sociálních prostředích. Můžeme například zmínit zdravení se, vyjadřování emocí, vlastnosti stolování atd.

Hofstede (2007, s. 17) hovoří o jednotlivých úrovních kultury, které jsou tvořeny symboly, hrdiny, rituály a hodnotami. Ve svém cibulovém diagramu naznačuje, že symboly jsou nejvšaknější složkou celé kultury, zatímco hodnoty umístěné ve středu diagramu tvoří nejzákladnější projev kultury a hrdinové a rituály se nacházejí uprostřed mezi nimi.



Obr. č. 1 „cibulový diagram“

Hofstede, 2007, s.17

1.2. Organizační kultura

Pojem organizační kultura je chápán současnými autory obdobně, ale není jednoznačně určen. Definice, které se snaží vystihnout tento pojem, je velké množství, a konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává i nadále různorodé. Rovněž je pak možné v literatuře najít další pojmy stejného významu, jako je podniková kultura (viz Bedrnová, Nový a kol., 2002) nebo označení firemní kultura (Pfeifer, Umlaufová, 1993). V anglické literatuře je pojem vyjadřován např. výrazy „corporate culture“ (Deal, Kennedy 1982, Kottler, 1992, Burke 1995) nebo „organization culture“ (Sackmann 1990, Sjein, 1985). Např. Schein (1989, s. 3) říká, že *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nich se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* Další z autorů Denison (1990, s. 27) uvádí: *„Podnikovou kulturu tvoří základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“* Nebo např. Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) uvádí: *„Kultura firmy je celkový souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“*

Pokud bychom tedy měli pojem organizační kultury zobecnit, mluvili bychom o souboru základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace. Projevují se v myšlení, cítění, chování členů organizace a odráží se i v jejich výtvorech, ať už materiálních či nemateriálních. Tyto zvyklosti se upevnily a staly se normou každodenního chování pracovníků a rovněž určují, jaké chování se od členů organizace očekává nebo jaké chování bude postihováno, nebo zcela neakceptováno.

1.3. Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou v této bakalářské práci rozebírány proto, jelikož autoři organizační kulturu vymezují právě jako strukturovaný jev skládající se z jednotlivých prvků (Schein, 1992, Lukášová, Nový a kol., 2004, Denison, 1999 a další). Za prvky organizační kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které zastávají základní stavební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury nejsou zcela jednoznačně vymezeny a autoři je nekategorizují jednotně, nicméně, jak je naznačováno již v definicích výše uvedených, můžeme nalézt některé společné znaky, které jsou autory uváděny. Autoři označují za prvky organizační kultury především základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22). Vzhledem k tomu, že výše zmíněné prvky organizační kultury jsou zastoupeny v několika literárních zdrojích a dle autorky je tedy možné považovat tyto prvky organizační kultury za směrodatné, budou nadále rozebírány. Následně s nimi bude pracováno i v praktické části, kde autorka bude zmíněné prvky organizační kultury zkoumat u konkrétní vybrané společnosti.

1.3.1. Základní přesvědčení

Základní přesvědčení, anglicky „*basic assumptions*“, jsou představy lidí o tom, jak organizace funguje. Jde tedy o „...zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně“ (Lukášová, 2010, s. 19).

Dle Edgara M. Sheina (1992) se základní přesvědčení týká 3 oblastí a je základem kultury. Rozlišuje tři oblasti, a to:

- 1) Přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí
- 2) Přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů
- 3) Přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů

Premisa č. 1 se zaměřuje na přesvědčení týkající se mise a strategie organizace a metod dosažených cílů apod. To pomáhá utvářet způsob chování podniků v závislosti na vnějším prostředí a organizačnímu rozvoji.

Do druhé oblasti přesvědčení Schein (1992) řadí například vztah lidí k podniku a jestli jsou si lidé v organizaci blízcí, či jestli a jak se člení do skupin.

Třetí pole působnosti je podle autora oblast přesvědčení vztahující se k chápání podstaty pravdy, času, člověka a vzájemných vztahů ve vnímání podstaty prostoru a času.

Z předchozího textu je patrné, že základní přesvědčení vychází ze samotné podstaty organizace. Je zafixováno v chápání organizace jejími zaměstnanci a jde o stabilní prvek organizační kultury, který se týká vnější i vnitřní podstaty firmy.

1.3.2. Hodnoty

V případě hodnot, anglicky „*values*“, ve spojitosti s organizační kulturou nemluvíme o individuálním systému hodnot, ale hovoříme o hodnotách, které odráží to, čemu je v organizaci přisuzován význam. Tedy o tom, o čem si členové organizace myslí, že by bylo vhodné či naopak nevhodné v organizaci či mimo ni dělat (Urban, 2014, s. 16). Většina autorů, např. Hall, Kotter, Hofstede nebo Heskett, považuje hodnoty za jádro organizace a jsou podle nich podstatným nástrojem k utváření organizační kultury. Dalším z autorů, zmiňující důležitost vnitřních hodnot organizace, je např. J. W. Fairfiels-Sonn, který říká že: „...v nejhlubší úrovni kultury se nacházejí klíčové hodnoty organizace“ (Fairfield-Sonn, 2001, s. 41). Zřetelný důraz na dopad hodnot na řadu dalších prvků kultury lze pozorovat ve zmínce Lukášové, která uvádí: „Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce, či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujímají, v tom, co považují za dobré, či špatné, za přijatelné, či nepřijatelné “ (Lukášová, 2010, s. 21). Mezi autory, kteří se vyjadřují k vnitřním hodnotám organizace, patří i Brooks, jenž uvedl, že: „Hodnoty se časem vyvíjejí a mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina, nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či

odvozené od konkrétní víry“ (Brooks, 2003, s. 28). A např. Armstrong uvádí, že: „Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Mohou se také vyjadřovat pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů“ (Armstrong, 2007, s. 260).

Vliv těchto hodnot na chování roste s tím, jak jsou hodnoty ve firmě zakořeněny a nejčastěji jde o hodnoty, které se předávají ústně. Takto předávané hodnoty se stávají samozřejmé a mlčky předpokládané, což vede často k většímu vlivu na organizaci, než tomu je v případě okázale zastávaných hodnot. Především pak pokud jde o idealistické představy chování, které se nadále neodrážejí v chování manažerů a vedoucích pracovníků, ale jejich povědomí je zakořeněno právě v psané podobě (Armstrong, 2007, s. 260). V takovém případě může v organizaci dojít i k nesouladu mezi předepsanými a skutečnými hodnotami, a to zejména ve chvílích, kdy se zaměstnanci s deklaroványi hodnotami neztotožňují (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 23).

K vyjádření hodnot nejčastěji dochází v oblastech výkonu, schopnosti a způsobilosti. Rovněž pak ve sférách konkurenceschopnosti a kvality, inovací a dalšími oblastmi, přičemž ke konkretizaci hodnot dochází pomocí norem a artefaktů. Hodnoty se nadále odrážejí v dalších prvcích organizační kultury (Armstrong, 2007, s. 260).

Podle autorek Horákové, Škapové a Stejskalové působí na sdílené hodnoty ve firmě celá řada aspektů, které jsou již ve firmě zavedeny nebo se je vedení organizace snaží uvést v platnost. Jedná se o oblasti ve firmě, jako jsou samotná struktura firmy nebo styl vedení, který působí na jedince. Všechny tyto hodnoty ovlivňují kulturu organizace a jsou její nedílnou součástí. Je více než pravděpodobné, že se hodnoty mění např. s rostoucím vnitřním členěním; tedy organizace, která není vnitřně členěna, a má tedy jednoduchou vnitřní strukturu, bude mít jiné hodnoty než organizace, která bude mít velké vnitropodnikové rozčlenění a naopak. Stejně tak jako se dají předpokládat jiné hodnoty firem s jiným stylem vedení. Příkladem jistě může být rozdílnost ve stylu vedení „podvodných organizací“, o nichž se můžeme dočíst v novinách a ve stylu vedení, kdy si organizace zakládá na win-win-win

systemu práce a vedení. Podle Tureckiové hodnoty působí na chování a jednání člověka, a to se může na jedinci podepsat třemi možnými způsoby:

1) Omezení – dochází k bránění určité činnosti, kdy se člověk chová podle hodnot, protože je formálně uzná nebo je to pro něj finančně výhodné.

2) Poznamenání – dochází k ovlivňování hodnotou až po její uznání a jednání v souladu s ní.

3) Rozvíjení – k rozvíjení dochází ve chvíli, kdy se jedinec ztotožní s hodnotou do té míry, že to může organizaci přinést konkurenční výhodu.

Hodnoty tedy můžeme charakterizovat jako důležité názory a cíle, které jsou společné většině členů organizace (Tureckiová, 2004, s. 134).

Podle Kašíka a Michalka (1998, s. 128) se hodnoty vztahují k tomu, co považujeme za důležité a jak zmiňoval již Armstrong (viz výše), hodnoty mají podle nich tím větší vliv, čím jsou v organizaci pevněji zakořeněny. Podle Kašíka a Michalka je několik oblastí, ve kterých mohou být hodnoty vyjadřovány:

- Péče o zaměstnance
- Péče o zákazníky
- Stejně příležitosti
- Spravedlnost při zacházení se zaměstnanci
- Kvalita
- Týmová práce
- Sociální odpovědnost
- Produktivita
- Inovace (Kašík, Michalko, 1998, s. 128)

Armstrong tyto oblasti rozšiřuje o:

- Podnikavost
- Řízení rozmanitosti-tedy využívání rozmanitosti lidí např. na etické či kulturní úrovni ve prospěch firmy
- Orientace na trh/ zákazníka
- Priority mezi potřebami lidí a potřebami organizace

- Spravedlnost při zacházení se zaměstnanci (Armstrong, 2007, s. 358-359)

Z výše uvedeného vyplývá, že do norem lze zařadit velkou řadu věcí, tedy velkou řadu norem, které zasahují do firemní kultury, což může mít taktéž významný dopad na celkový chod firmy a jednání pracovníků. To zajisté hraje významnou roli v rámci firemní kultury a dle mého názoru jsou normy podstatnou složkou organizační kultury, které jsou ovlivňovány a rovněž zpětně ovlivňují hodnoty a další aspekty organizační kultury. To v globálu může ovlivňovat celkový chod organizace a chování jejích členů.

K dosažení systému hodnot v organizaci jsou pak podle Doktorové dvě vzájemně provázané cesty. První z nich je podle autorky přítomnost silné osobnosti u vytyčení podnikových cílů. Silná osobnost je pak osobnost, která je schopná hodnoty organizace nejen formulovat, ale i propagovat a následně i sama striktně dodržovat. S tím úzce souvisí zmiňovaná druhá cesta k dosažení systémových hodnot a tím je dodržování vytyčených hodnot všemi vedoucími pracovníky, čímž se hodnoty stávají závazné pro všechny v organizační struktuře (Doktorová, 1992, s. 89-90).

Rovněž je nutné uvažovat, že hodnoty budou přijímány všemi pracovníky. V tomto ohledu jsou hodnoty jistě jedním z problémových prvků kultury. Jde právě o jejich významnost a *„konzistentní lpění zaměřené na hodnoty je jedním z charakteristických znaků úspěšné organizace“* (Stanford, 2011). Jak je možné vyčíst z výše uvedených citací, je tedy pro firmy důležité, aby se vedení organizací pokusilo o přesvědčení zaměstnanců k přijetí hodnot, a to především svým přístupem a postupy, které jsou v organizaci nastaveny. Pokud jsou pak hodnoty přijímány zaměstnanci, může to mít pozitivní vliv na celý chod organizace a můžeme očekávat, že zaměstnanci, kteří se s hodnotami firmy ztotožňují, budou spokojenější a ve firemním prostředí se budou celkově cítit pohodlněji. To vše může mít vliv na motivaci zaměstnanců, což má jistě pro organizaci rovněž nevyčíslitelnou hodnotou. Tím se ale dostáváme k jinému tématu, které není pro tuto práci klíčové a vzhledem k jeho širokému poli působnosti není součástí této práce. V práci budou dále rozebírány normy, které s hodnotami organizace úzce souvisejí.

1.3.3. Normy

V tomto případě mluvíme o normách chování neboli „*norms*“. Jde o skupinové vzorce chování, které skrývají nepsaná pravidla jednání v určitých situacích. Jde tedy o nepsaná pravidla a zásady, které jsou v pracovním prostředí akceptovány. Mohou se týkat např. pracovních činností, jako jsou rychlost práce, její kvalita nebo způsob jednání se zákazníky. Další oblastí norem mohou být např. komunikace ve skupině, tedy to, jakým jazykem se v organizaci mluví. Za normy lze považovat i předepsaný dress code či jiné specifikace. Tento předpoklad potvrzuje i Tureckiová, která říká, že: *„Normy chování jsou nepsaná pravidla (standards) pro chování nebo obvyklé (převládající) způsoby jednání (tak to u nás děláme). Jakkoliv jsou nepsané, jsou uvědomované a ovlivnitelné. Mohou být podpořeny prostředky firemní kultury či systémem odměn a sankcí. Tvoří další úroveň firemní kultury a mohou být pozorovány i z vnějšku firmy“* (Tureckiová, 2004, s. 135). Další vysvětlení toho, co jsou to normy, nám podává Griffin a Moorhead, kteří uvedli že: *„Normy jsou standard, proti kterým se posuzuje vhodnost našeho chování“* (Griffin, Moorhead 2011, s. 249). Uvažují tedy o tom, že existují určité hranice, tedy standardy chování, které v případě překračování budou vést k rozporuplným reakcím dalších členů organizace. Což potvrzuje i další z autorů J. Kotter poznamenal, že skupinové normy chování jsou: *„Obecné a pronikavé způsoby chování, které se nacházejí ve skupině a přetrvávají, protože členové skupiny inklinují k tomu chovat se způsobem, kterým učí tyto praktiky (stejně jako jejich sdílené hodnoty) nové členy, odměňující ty, kteří se podle nich chovají a sankcionující ty, kteří se tak nechovají“* (Kotter 1992, s. 5).

Podle Armstronga se normy týkají takových stránek chování jako jsou: zacházení manažerů se členy svých týmů a jejich reakce na své manažery, dále pak pracovní etiky, tedy toho, jak pracovníci pracují a postavení, kde záleží na tom, jak velký je mu přikládán význam. Dalšími stránkami chování zasaženými normami jsou podle Armstronga ambice, tedy to, zda jsou v organizaci přijímány spíše otevřené ambice, nebo nikoliv a rovněž pak výkon, přičemž je dosahování norem vnímáno jako důležité, jelikož nejvyšším oceněním, které lze v organizaci získat, je

označení jedince za vysoce profesionálního. Za další ovlivňované stránky chování autor považuje moc, která je podle něj způsobem života a je vykonávána pomocí politických nástrojů, tedy politikou, která je rozšířená po celé organizaci a je považována za normální. Mluvíme např. o manipulování a manévrování. Dále zmiňuje loajalitu a hněv, tedy pokud jsou otevřeně vyjadřovány. Za poslední dvě stránky chování, které normy ovlivňují, Armstrong označil přístupnost, která je očekávána od manažerů, spolu s jejich viditelností a formalitou, tedy to, zda existují jistá formální nepsaná pravidla na všech úrovních. Např. zda jsou v organizaci používána křestní jména či pravidla týkající se oblékání (Armstrong, 1999, s. 359-360). Dodržování či nedodržování těchto norem je pak v organizaci „odměňováno“, nebo „trestáno“ především pak odměnami, či sankcemi citového charakteru. Členové organizace, kteří nedodržují zmíněné normy, mohou být sankciováni chladným a odmítavým chováním ze strany ostatních členů organizace, kteří se jim vyhýbají a omezují s nimi kontakt. Dodržování norem je tedy podstatné pro kooperaci a lidé, kteří dané normy dodržují, jsou odměňováni přijetím, které se projevuje přátelským a vstřícným chováním. Skupinové normy tedy mají zásadní význam pro organizaci a vymezují chování, které je nebo není akceptovatelné v pracovním prostředí. Tím je regulováno každodenní chování členů organizace, čímž je zajištěna stabilita a předvídatelnost prostředí organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

V této kapitole byly rozebrány pracovní normy, které jsou pro firmu důležité, jelikož mohou nejen dotvářet firemní kulturu, ale rovněž jsou podle nich posuzováni pracovníci. Lze tedy uvažovat o tom, že existují určité hranice jednání, které jsou ze strany organizace tolerovány a pokud dojde k jejich překročení, lze očekávat sankciování zaměstnanců organizace, stejně jako lze očekávat odměňování zaměstnanců za jejich dodržování.

1.3.4. Postoje

Dále mezi prvky organizační kultury řadíme postoje, které úzce souvisejí s hodnotami. Projevují se „*v chování; ve firemním kontextu se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost a loajalita (Robbinson, 2000) a představy (tj. obrazy vytvořené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působením ve firmě)*“ (Tureckiová, 2004, s. 135). Podle Faltýna (2006) jsou postoje vymezovány jako dispozice k hodnocení, což znamená pohotovost v zaujímání vztahu k určité skutečnosti. Za postoje tedy považujeme především osobní postoje, které mají klíčový vliv na to, jak jedinec působí uvnitř organizace. Hlavně pak, protože se odrážejí v chování, a to kladnou či zápornou formou. Postoje jednotlivce mohou být ovlivňovány působením několika faktorů a v první řadě samotnou organizací. Brooks zmiňuje, že jedním z úkolů moderního manažera je právě změna postojů v organizaci v rámci širšího kontextu kulturních a strategických změn. Postoje mohou být založeny na emočním prvku, který odráží pocity a nálady, které se týkají jednotlivce nebo určité události. Jsou založeny spíše na přesvědčení, názorech a znalostech jednotlivce. Postoje jsou částečně odrazem formování osobnosti, kdy je jedinec ovlivňován vnějšími okolnostmi a samotnou osobností jedince a často na jedince působí přímá zkušenost. Pokud tedy zaměstnanci cítí, že v určité situaci vedení uspělo, může tato přímá zkušenost přispět k formování postoje, jež lze posléze jen obtížně změnit (Brooks, 2003, s. 25).

1.3.5. Artefakty

Podle Lukášové, která odkazuje na Scheina (1992), jsou artefakty nejvíce na povrchu a pro pozorovatele se jedná o nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jde o poměrně snadno ovlivnitelnou rovinu, pro jejíž interpretaci je podstatné znát i obsah dalších rovin organizační kultury dané organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26). Což potvrzuje i popis Hofstedeho (2007), který uvádí, že jsou artefakty

nejviditelnějšími prvky firemní kultury, jež jsou jednoduše výsledovatelné, ale zároveň obtížně identifikovatelné a rovněž je těžké je pochopit. Hofstede (1991) řadí mezi artefakty i symboly, které považuje za dílčí kategorie artefaktů. S čímž koresponduje i názor Tureckiové, podle které jsou artefakty lidské výtvořiny, jako je např. logo organizace, prezentační a dárkové předměty, firemní barvy či architektura budov a interiérů. Lze tedy uvažovat, že artefakty symbolizují firmu a její odlišnost od ostatních firem (Tureckiová, 2004, s. 136). Avšak autoři rovněž uvádí, že problematika symbolů je velmi rozsáhlé téma, a proto je často řazeno samostatně. Podle Armstronga pak mezi artefakty řadíme všechny viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Mohou tedy zahrnovat věci, jako jsou pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v organizaci mezi zaměstnanci i při jednání s klienty. Rovněž pak může jít i o způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích či telefonických rozhovorech (Armstrong, 1999, s. 360). Podle výše zmíněných autorů lze tedy říci, že mezi artefakty patří velké množství pojmů a řada z nich se u různých autorů překrývá.

Artefakty tedy lze dělit na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty nemateriální povahy pak řadíme jazyk, který je používán v organizaci, historiky a mýty a rovněž pak zvyky, rituály a ceremonie spolu s hrdiny organizace. Za artefakty materiální naopak považujeme všechny okolnosti, týkající se image organizace, tedy budovy, vybavení budov, propagační materiály a logo nebo např. firemní uniformy či celkový design organizace (Armstrong, 1999, s. 22-23).

Pro upřesnění si v následujícím odstavci přiblížíme některé z artefaktů, které jsem uvedla výše.

JAZYK

Jazyk, jenž je používán v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, a tedy i míru formálnosti či neformálnosti vztahů členů organizace. Zároveň je i usměrňujícím parametrem vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace. A to proto, že lidé v organizaci mohou přikládat

pojům stejný význam, což usnadňuje porozumění, a to zvyšuje jejich emocionální pohodu. V opačném případě, tedy ve chvíli, kdy lidé v organizaci nesdílejí významy pojmů, může docházet k nedorozumění a konfliktům vzhledem k nesouladu ve výkladu organizačních pojmů. Jako např. odlišné chápání pojmů „přijatelná kvalita“ či „optimální cena,“ jak zmiňují výše zmínění autoři (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). Podle Bedrnové, Nového a kol. je jazyk dokonce považován za rozhodující nástroj při zprostředkování norem a podnikové kultury. Dle autorů je důležitý především při předávání historek a mýtů, o nichž se zmíníme níže (Bedrnová, Nový, a kol. 1998, s. 458).

HISTORKY A MÝTY

Historiky, které jsou vyprávěny v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti již odehrály. Pramení tedy ze skutečných událostí, které jsou lidmi dále předávány ústně, avšak každý vypravěč si událost upravuje podle svého pohledu a uvážení, takže je jejich interpretace někdy velmi obtížná (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). Podle Bedrnové, Nového a kol. mají tyto příběhy pro organizaci velký význam a podle nich se jedná o velmi efektivní formu komunikace, která má mnohdy větší přesvědčovací sílu než ostatní, a to díky latentně morální hodnotě, kterou příběhy v organizaci mají (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 458). Podle výzkumníků jsou historiky považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem, které jsou akceptovány v organizaci, a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Historiky také slouží k přenášení informací o rozdělení moci v organizaci a jsou důležitým indikátorem kultury a významným nástrojem jejího předávání, jelikož jsou snadno zapamatovatelné a mají i emocionální podtext (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

Mýty jsou naopak smyšlené a nemají oproti historikám racionální základ a vznikají z důvodu potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují něčemu věřit, a jde tedy o příběhy, které pomáhají pracovníkům objasňovat chování ve firmě (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). Mýty mají za úkol doplnění informací, které pomáhají

pracovníkům např. vybrat správné řešení určitých situací a zpravidla obsahují i jejich vysvětlení a zdůvodnění (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 458).

HRDINOVÉ

Podle Bedrnové, Nového a kol. jsou tzv. hrdinové nedílnou součástí prvků organizační kultury, jelikož jejich úkolem je představovat model žádoucího chování, čímž motivují zaměstnance a díky nim může být zaměstnanci vnímáno, že dosáhnout úspěchu může každý. Hrdinové tedy motivují zaměstnance a zároveň nastavují vysoké standardy organizace a modelové chování. Rovněž lze hrdiny považovat za symbol organizace viditelný pro vnější okolí a zároveň posiluje jedinečnost organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25). S tím se ztotožňuje i Parker, jenž hrdiny vnímá jako „*lidi, kteří zhmotňují hodnoty organizace ve svém vlastním chování*“ (Parker, 2000, s. 13), což potvrzuje i tvrzení Kottera, který říká, že: „*lidé, kteří úspěšně dosáhli ideálu vlastní kultury, mohou být použiti jako hrdinové*“ (Kotter, 1992, s. 7). Z těchto důvodů vyplývá důležitost hrdinů, kteří pomáhají prosazovat hodnoty, normy a rituály. Nicméně vnímání hrdinů může být jistě různé a každá organizace by si měla vytvořit vlastní hrdiny, ať už přirozeně či uměle.

RITUÁLY, CEREMONIÁLY

Posledními prvky kultury, o nichž se v práci zmíníme, jsou rituály a ceremoniály. Těmito pojmy jsou označovány vzorce chování, které byly v organizaci ustáleny a organizaci nadále udržují. Rituály a ceremoniály napomáhají k hladkému chodu organizace, jelikož vytvářejí stabilní prostředí, které slouží k integraci organizace. V tomto případě můžeme mluvit např. o oslavách narozenin jednotlivých členů i organizace samotné či vánočních večírcích, které nabývají tradiční charakter. Stejně tak lze zahrnout i různé tradice spojené s životními milníky zaměstnanců, jako jsou odchod do důchodu nebo povýšení (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25). Podle Bedrnové, Nového a kol. mají rituály konkrétní význam a jsou formalizovány a opakovány (1998, s. 491). Což podporují i další autoři, kteří uvádějí, že rituály mají

navíc symbolickou hodnotu a díky nim je v organizaci zaváděn pořádek, který může posilovat mocenskou strukturu. Příkladem rituálů mohou být např. konvence v případě hlasování na poradách či při výběrovém řízení (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25).

Artefakty jsou tedy rozsáhlým prvkem organizační kultury, pod něž spadají materiální a nemateriální prvky organizace. Jednotlivé artefakty jsou na sobě nezávislé a celkově dotváří kulturu organizace a jsou rozpoznatelné na vnitřní i vnější úrovni. Artefakty rovněž mohou vyjadřovat hodnoty a normy organizace, které jsou v práci zmiňovány výše. Rozpoznání všech artefaktů organizace je vzhledem k jejich počtu velmi obtížné, a proto bude v práci nadále pracováno jen s těmi základními.

2. Popis kultury organizace

2.1. Metody získávání informací k empirické části

Teoretická část práce je zaměřena na získání podstatných informací ke kultuře organizace a k prvkům organizace organizační kultury. Na základě informací získaných v teoretické části bude vypracována část empirická, která se bude zabývat analýzou kultury vybrané organizace XY. Cílem této kapitoly a celé bakalářské práce je Popis kultury vybrané organizace. Popis bude proveden na základě výše zmíněných aspektů a bude postupovat podle struktury teoretické části.

V případové studii se budu opírat o postup doporučený Hendlem (2005, s. 113-114). Zpočátku si určím výzkumnou otázku a vyberu případ, kterým se budu zabývat, načež si určím metody sběru dat a analýzy získaných dat. Rovněž představím organizaci XY, ve které bude následně probíhat samotný sběr dat, na který bude navazovat analýza a interpretace získaných informací. V závěru této kapitoly je umístěna zpráva, ve které jsou interpretována data a vyvozeny závěry.

2.2. Určení výzkumné otázky

Pro popis kultury organizace je důležité znát všechny aspekty podnikové kultury, které ji mohou ovlivňovat. Zmíněné aspekty popisují v předchozích kapitolách a na základě zmíněných jevů bude proveden popis kultury ve vybrané organizaci.

S ohledem na cíl práce, kterým je popis kultury vybrané organizace, jsem si zvolila výzkumnou otázku „Jaké prvky má kultura organizace XY?“ která stanovuje směr, kterého se budu držet při sběru dat. Podle Hendla (2005, s. 110) jsem si zvolila deskriptivní případovou studii, která má „dodat kompletní popis jevu.“ Při naplňování cíle práce se budu opírat o teoretickou část práce a její strukturu.

2.3. Výběr případu

Práce se věnuje organizační kultuře v konkrétní organizaci XY. Pro její popis jsem potřebovala získat informace týkající se právě výše zmíněných aspektů organizace, které má organizace XY uvedeny v interních dokumentech a zdrojích volně přístupných veřejnosti, zejména pak na webových stránkách.

2.3.1. Představení organizace

Představení firmy je založeno na vlastním hodnocení organizace propagovaném na jejich webových stránkách a osobním kontaktu (internetové stránky organizace XY, 2019, cit. 3.7.). Organizace XY je organizace poskytující služby na poli financí. Jedná se o společnost založenou v roce 1996, která se díky nastavení své strategie a péči zaměstnanců i externích pracovníků neustále dynamicky rozrůstá a stává se známou v rámci celé České republiky. Organizace XY je brand založený panem X, jehož jméno nebude vzhledem k anonymitě zveřejněno, před 23 lety. Založení značky organizace XY vedlo ke vzniku vlastní identity komunity odborníků, kteří využívají zázemí nadnárodní společnosti Z, která vznikla v Německu již v roce 1970. Díky osobitosti a nastavení vlastních cílů a strategie organizace je dnes společnost XY

jednou z organizací poskytující svým klientům komplexní a profesionální služby na poli financí. Zaměstnanci i externí pracovníci jsou neustále školeni a vedeni týmem odborníků, díky čemuž jejich portfolio pokrývá 90 % trhu na poli financí, a mohou tak pro klienty připravovat individuální finanční plán a poskytnout objektivní řešení v nepřehledné nabídce produktů bank, pojišťoven, spořitelen, penzijních a investičních i ostatních institucí finančního trhu. Díky tomu se organizace řadí mezi nejrychleji rostoucí týmy na trhu finančního poradenství.

Organizace má jasně stanovené poslání a stanovenou strategii firmy a je založena především na slušném jednání a starosti o klienty. Usiluje o zvýšení životní úrovně klientů a snaží se pomoci s naplňováním cílů, přání a potřeb všech svých zákazníků s odpovídající profesionální a dlouhodobou péčí. Rovněž má společnost vizi rozšiřování působnosti na poli financí a rozšiřování týmu odborníků.

Nutno dodat, že organizace poskytuje pomocnou ruku nejen klientům, ale i svým zaměstnancům a externím pracovníkům. Poskytuje možnost seberealizace a budování samostatných projektů, s nimiž neváhá pracovníkům pomoci.

2.4. Příprava sběru dat

Při přípravě sběru dat jsem si za východisko zvolila využití stejné struktury, která byla použita v první kapitole. V následující části tedy budu sledovat jednotlivé prvky kultury, které kulturu dané organizace ovlivňují.

Po rozhovoru s regionálním ředitelem organizace jsem prohledala jejich internetové stránky a stránky jejich mateřské společnosti, kde jsem identifikovala základní informace potřebné k uchopení jednotlivých prvků organizační kultury. Jednalo se především o jejich webové stránky, kde jsou uvedeny cíle, hodnoty a normy firmy, kterými se organizace vyznačuje. Rovněž jsem dostala přístup k marketingovému průzkumu, na jehož základě byl vypracován dokument „Komunikační strategie organizace XY.“ Na jeho základě jsem mohla informace z internetových stránek doplnit o další důležité informace. Zmíněné dokumenty jsem analyzovala především

z důvodu jejich obsahu. Jelikož informace obsažené ve zmíněných dokumentech jsou podstatnou částí popisu firemní kultury.

Jelikož tato data nebyla dostatečná, připravila jsem ještě rozhovor s vedoucím pracovníkem organizace, jenž zjištěné informace potvrdil a doplnil.

Pro rozhovor s regionálním ředitelem organizace jsem zvolila metodu expertního rozhovoru, který je podle Hendla (2005) vhodný, pokud chceme po odborníkovi, aby se s námi podělil o své poznatky. Dále jsem připravila otázky pro expertní rozhovor, kdy jsem vycházela z Hendla (2005). Literatura zde vymezuje čtyři fáze expertního rozhovoru, a to první fázi, kde se expert volně vyjadřuje k položeným otázkám sám, kdy mají odpovědi výzkumníka dovést ke klíčovým oblastem. V druhé, tedy střední fázi pak tazatel klade dílčí otázky, které jsou již hlubšího charakteru, a výzkumník tak získává podrobnější informace. Zároveň výzkumník přebírá vyšší kontrolu nad rozhovorem a míří otázky na konkrétní zkoumané aspekty. V návaznosti na to se dostáváme ke třetí fázi, tedy analýze, kde shrnujeme informace získané od experta, které v poslední fázi ověřujeme.

2.5. Sběr dat

Jak jsem již zmiňovala, při sběru dat jsem postupovala podle struktury teoretické části práce. Snažila jsem se tedy získat informace o prvcích organizační kultury, které organizační kulturu vybrané organizace tvoří. Konkrétně se jedná o základní přesvědčení, hodnoty a normy organizace a dále pak o postoje a artefakty organizace.

Nejprve jsem se setkala s oblastním ředitelem organizace, jenž mě odkázal na jejich webové stránky, kde jsou jednotlivé informace poměrně dobře vypsány a zároveň mě odkázal na webové stránky jejich mateřské společnosti, jelikož základní principy jsou postaveny právě na principech zakládající společnosti, i přesto že jsou upraveny pro potřeby organizace XY. Pracovala jsem tedy převážně s informacemi, kterými se organizace veřejně prezentuje. Zároveň jsem dostala přístup k marketingovému průzkumu, ze kterého byl vytvořen dokument komunikační strategie firmy, kde jsou

popsány právě hodnoty organizace a jejich působnost. Data, která jsem nadále potřebovala ověřit, jsem doplňovala v expertním rozhovoru, který proběhl s oblastním ředitelem organizace. Šlo o jednoho z nejvýše postavených členů organizace. Rozhovor probíhal v příjemném prostředí kavárny hned vedle kanceláří organizace XY. Při rozhovoru jsem použila mobilní telefon jako nahrávací zařízení. Získala jsem souhlas k nahrávání rozhovoru a jeho dalšímu zpracování pro účely bakalářské práce. V rozhovoru jsem se snažila postupovat podle Hedla (2005) a fází, které pro expertní rozhovor doporučoval. V první fázi jsem položila obecnou otázku, která byla zaměřena obecně na organizaci a její působnost. Následně jsem se přesunula ke konkrétním otázkám, kterými jsem chtěla docílit získání dostatečného podkladu informací pro svůj výzkum. Podle potřeby jsem se odchýlila od předem připravených otázek a v návaznosti na vývoj respondentových odpovědí jsem volila i improvizované otázky. Třetí fázi, tedy analýzu získaných informací, jsem se snažila zakomponovat již do střední části, kdy jsem se snažila ujistit, že jsem informace správně pochopila, a nedošlo tedy ke komunikačnímu šumu. Kontrola informací byla prováděna v průběhu expertního rozhovoru, kdy jsem ověřovala dříve zjištěné informace.

2.6. Analýza a interpretace dat

Data získaná z oficiálních stránek organizace a doplněná o informace z interních zdrojů jsem analyzovala a výsledky zaznamenala, přičemž jsem se snažila držet předepsané struktury první části této práce. Po provedení analýzy dokumentů, které mi byly poskytnuty, jsem identifikovala chybějící informace, které jsem následně získávala pomocí expertního rozhovoru, který byl proveden s jedním z nejvýše postavených manažerů a vedoucích pracovníků v organizaci XY.

2.6.1. Základní přesvědčení

Jak jsem uváděla v kapitole 1.3.1. základní přesvědčení jsou představy lidí o tom, jak organizace funguje a jaké zaujímá stanovisko ke svému okolí. Podle informací z internetových stránek organizace XY je základním přesvědčením organizace XY

pomoc klientů v oblasti financí a poskytnutí doživotního poradenství a finančního servisu, který je poskytován bezplatně. Organizace si zakládá na dodržování vysokých standardů nastavených nejen veřejnými předpisy, ale i interními předpisy, které jsou založeny na etických principech a metodě win-win, která vede ke spokojenosti jak klientů, tak zaměstnanců organizace. Organizace tedy pomáhá svým klientům se zvyšováním životní úrovně a naplňováním jejich finančních cílů a potřeb. Tyto informace byly rovněž potvrzeny oblastním ředitelem organizace XY, který se k základnímu přesvědčení vyjádřil slovy: *„Hele asi je to o tom dělat co nejkvalitnější tu práci jako takovou. Prostě dělat ji komplexně a dlouhodobě. Což znamená, že klient se na mě může kdykoliv obrátit, že klient prostě když cokoliv potřebuje, tak ví, že má někoho, kdo se mu o to postará...“* (Anonymizovaný rozhovor, s. 2). V kapitole 1.3.1. rovněž uvádím, že podle Scheina (1992) se základní přesvědčení týká 3. oblastí, které jsou základem kultury. Podle slov oblastního ředitele organizace XY, je tomu tak i v organizaci XY. Manažeři poboček své pracovníky vzděláváním směřují k přijetí společného základního přesvědčení, kdy je jeho přijetí nezbytné pro setrvání v organizaci XY. Což potvrzují i slova oblastního ředitele, jenž se k otázce, zda se zaměstnanci ztotožňují se základním přesvědčením, strategií a cíli firmy, vyjádřil následovně: *„To určitě ano. Ono vlastně ani není na výběr (smích). My si na svých principech a férovém jednání hodně zakládáme. Je to tedy taková naše mantra a bez toho, aby člověk dělal tu práci kvalitně, není možné, aby u nás pracoval. Osobně si tedy myslím, že se moji kolegové s našimi principy ztotožňují a když ne, tak by k nám asi ani nešli. I když teda - už jsme ve firmě měli lidi, kteří byli odejiti“* (Anonymizovaný rozhovor, s. 4). Respondent rovněž potvrdil, že jsou si lidé v organizaci blízcí a věří, že právě základní přesvědčení je jedním z důvodů, že tomu tak je. Lze tedy předpokládat, že základní přesvědčení je mezi členy společnosti zakořeněno a zaměstnanci se podle něj řídí. Z rozhovoru s oblastním ředitelem je patrné, že si organizace XY na základních přesvědčeních zakládá a jejich přijetí je nezbytné pro setrvání v organizaci. Tento prvek kultury je dále vyjadřován hodnotami a normami organizace, které budou popsány níže.

2.6.2. Hodnoty

Jak jsem uváděla v kapitole 1.3.2. v případě hodnot ve firemní kultuře mluvíme o systému hodnot, který je součástí organizace XY.

Informace o hodnotách organizace jsem našla na webových stránkách organizace XY, kde sama organizace veřejně píše, že jejich hodnoty jsou: pracovitost, poctivost, přátelství a svoboda. Pro ověření tohoto výroku jsem rovněž využila marketingového výzkumu, který dodržování výše zmíněných hodnot potvrdil a na jehož základě byla vypracován dokument „Komunikační strategie firmy,“ jenž výše zmíněné hodnoty rovněž podpírá. Podle oblastního ředitele organizace XY si na těchto hodnotách opravdu zakládají a nechal se slyšet, že právě na zmiňovaných čtyřech hodnotách je brand organizace XY založen a od počátku působení firmy se od těchto hodnot odrážejí a díky tomu dosahují úspěchů na poli financí. V návaznosti na Armstronga (2007), podle něhož vliv hodnot na chování roste s tím, jak jsou hodnoty ve firmě zakořeněny, což uvádím na straně 12, jsem se zeptala oblastního ředitele organizace XY, zda jsou hodnoty zakořeněny v jejich firmě. K čemuž se vyjádřil tak, že jde o hodnoty, na kterých je firma postavená a nejdříve byly předávány ústně. K jejich sepsání došlo až později a podle respondenta jde o opravdu zakořeněné hodnoty, které kompletně ovlivňují nejen firmu jako takovou, ale i jednotlivce, kteří se podle těchto hodnot řídí.

Organizace se tedy prezentuje pracovitostí. A na svých webových stránkách uvádí (cit. 5.7.), že poradci, kteří vystupují pod záštitou organizace, pracují na 100 % a snaží se svým klientům poskytnout veškerou pomocnou ruku, kterou klienti potřebují. Rovněž se starají o doživotní servis, jenž je klientům poskytován bezplatně a e-mailovou komunikací s jedním z finančních poradců jsem si potvrdila, že se jedná o pravidelný servis, který je iniciován samotnými poradci. Zjištěné informace mi potvrdil i oblastní ředitel organizace XY v rozhovoru. Druhou hodnotou, kterou se organizace prezentuje, je podle slov oblastního ředitele organizace XY poctivost. K hodnotě poctivosti se dotazovaný vyjádřil, že podle organizace „*poctivost znamená, že se pro klienta snažíme dělat co nejlepší práci, aby byli se vším spokojeni a my mohli v klidu*

spát, protože víme, že jsme pro ně udělali to nejlepší“ (Anonymizovaný rozhovor, s. 5). Stejnou informaci doplňují internetové stránky, kde je hodnota prezentována stejně. Třetí hodnotou organizace XY je přátelství, což se podle oblastního ředitele XY projevuje navazováním přátelských vztahů s dlouhodobými klienty. Podle jeho slov se z několika jeho klientů stali jeho blízcí přátelé a jejich vztahy už nejsou čistě na profesní úrovni. A poslední hodnotou, kterou se organizace prezentuje, je svoboda, která se podle komunikační strategie firmy odráží v zodpovědnosti jednotlivých poradců, kdy jim dodržování ostatních hodnot zaručuje svobodu v řízení svého života a svých financí.

Dle mého názoru dochází tedy v organizaci XY k poznamenání hodnotami, o kterém se zmiňuji na straně 14, kde podle Tureckiové dochází k ovlivňování hodnotami, které zaměstnanci organizace XY přijali a jsou s nimi v souladu.

V práci výše jsem rovněž v uvedla, že podle Kašíka a Michalka mohou být hodnoty vyjadřovány v několika oblastech, a to v oblasti péče o zaměstnance a zákazníky, stejných příležitostí, spravedlnosti při zacházení se zaměstnanci a kvality práce. Rovněž pak v oblastech týmovosti práce, sociální odpovědnosti, produktivity a inovace. V rozhovoru jsem se oblastního ředitele ptala na jednotlivé oblasti a zda jsou podle něj nastavené hodnoty organizace XY v těchto oblastech vyjadřovány. U všech výše zmíněných oblastí se vyjádřil kladně, tedy že jsou v jejich organizaci hodnoty vyjadřovány právě v těchto oblastech. Podle jeho slov se díky nastaveným hodnotám snaží starat co nejlépe nejen o své klienty, ale i zaměstnance, kterým se firma snaží poskytnout co nejlepší zázemí. Co se týká oblasti klientské péče, je z internetových stránek i z uskutečněného rozhovoru patrné, že v této oblasti jsou hodnoty organizace vyjadřovány nejvíce. Podle slov respondenta jsou rovněž všem dány stejné příležitosti, což je v organizaci ošetřeno vzdělávacím programem a kariérním plánem, které jsou pro všechny nastaveny stejně. Rovněž pak sám respondent uvádí, že díky nastavení hodnot a celkové struktuře organizace dochází i ke spravedlivému zacházení se zaměstnanci a celkové kvalitě poskytovaných služeb. Z rozhovoru rovněž vyplývá, že jednotlivé hodnoty firmy vedou i k vyšší produktivitě

jednotlivých pracovníků. Podle Doktorové, kterou cituji na straně 15, vede k dosažení systému hodnot v organizaci přítomnost silné osoby u vytyčování podnikových cílů a jejich dodržování. Proto jsem se oblastního ředitele zeptala i na otázku, která z těchto variant se projevuje v organizaci XY. Podle slov dotazovaného „Určitě oboje. I když - na začátku byl určitě náš zakladatel, který s touto značkou přišel a nějakým způsobem spolu s manažery na těch normách pracoval. Ale v tuhle chvíli se jich držíme všichni, protože víme, že jen tak budeme opravdu úspěšní“ (Anonymizovaný rozhovor, s. 10). Podle slov oblastního ředitele tedy lze zmiňovanou tezi Doktorové potvrdit. Podle Stanforda kterého cituji výše je konzistentní lpění a dodržování hodnot organizace jedním z charakteristických znaků úspěšné organizace, což dle mého názoru po prozkoumání materiálů a rozhovoru s oblastním ředitelem organizace XY popisovaná organizace splňuje. Ve spojitosti s touto tezí lze tedy organizaci XY označit za úspěšnou. Rovněž lze uvažovat o spokojenosti zaměstnanců, kteří se ztotožňují s hodnotami firmy, což je rovněž rozebíráno v textu výše. Bohužel pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců a 100% potvrzení této teze by bylo zapotřebí provést rozsáhlý výzkum spolu s pozorováním, což nebylo součástí této práce. Je tedy nutné o tezi uvažovat jako o orientační.

2.6.3. Normy

Normy rozebírané v kapitole 1.3.3. jsou podle autorů skupinové vzorce chování, které skrývají nepsaná pravidla jednání v určitých situacích. Oblastní ředitel organizace XY mi v rozhovoru potvrdil, že normy organizace vycházejí z jejich hodnot, tedy z toho, jak je firma celkově nastavena. Tento předpoklad vychází z předchozího textu této práce. Co se týká norem a jejich popisu, není možné zachytit je kompletně v bakalářské práci, jelikož se podle autorů jejich působení prolíná všemi činnostmi jednotlivců v organizaci. S oblastním ředitelem jsem tedy v rozhovoru rozebrala jen ty základní, které uvádím v práci výše podle např. Tureckiové, nebo Griffina a Moorhea, nebo Kottera. Dotazovaný se vyjádřil k dress codu, který v organizaci nemají, a k normám v komunikaci. Normy v komunikaci podle

respondenta nejsou nikde sepsány, ale nepsaným pravidlem je, že si všichni pracovníci tykají, vyjma vedoucích pracovníků a nováčků, což je podle něj prospěšné pro vzdělávání nově příchozích. Zároveň se vyjádřil k normám, které se týkají zacházení nadřízených se zaměstnanci, kdy uvedl že normy nejsou „...nikde vyloženě napsané, ale stejná (naznačení uvozovek) pravidla, jako při zacházení s klientem se snažíme dodržovat i při jednání s kolegy. Manažeři se určitě snaží chovat ke všem stejně a snaží se pomáhat i těm pod nimi“ (Anonymizovaný rozhovor, s. 12).

Podle oblastního ředitele normy ovlivňují chování zaměstnanců, což je podle Armstronga jednou z oblastí působnosti norem. Z uskutečněného rozhovoru je patrné, že normy chování zaměstnanců nejen ovlivňuje, ale jejich dodržování je pro zaměstnance klíčové. Pokud tyto normy některým z členů dodržovány nejsou, dochází k vyřazení takového jedince mimo pracovní skupinu, i když podle slov oblastního ředitele k takovému chování nedochází často.

Což potvrzuje informace uvedené v kapitole 1.3.3. Z rozhovoru je tedy patrné, že dodržování norem je podstatné pro kooperaci a přijetí jedinců v organizaci, což taktéž potvrzuje informace uváděné v kapitole 1.3.3.

Normy bohužel nejsou v organizaci zaznamenány na veřejných místech a k sepsaným normám mi nebyl umožněn přístup. Proto bylo jedinou možností k jejich popsání využití právě rozhovoru s oblastním ředitelem

2.6.4. Postoje

Dalším zkoumaným prvkem organizační kultury jsou postoje, které úzce souvisejí s hodnotami, které uvádím v kapitole 1.3.4. V případě prvku postoje je nelze bez komunikace se všemi členy organizace jednoznačně vymezit. Ke komunikaci se všemi členy organizace bohužel nebyl prostor. Nicméně podle autorů citovaných výše se jedná o osobní postoje, které mají klíčový vliv na to, jak jedinec působí uvnitř organizace. Když jsem se oblastního ředitele organizace XY zeptala, jestli si myslí, že hodnoty firmy ovlivňují právě postoje jednot

pozorovat, jak se postoje jednotlivců mění s časem stráveným v organizaci. Což je podepřeno informacemi uvedenými v teoretické části práce, kde píše, že Brooks považuje za úkol moderního manažera právě změnu postojů v rámci širšího kontextu organizační kultury. Z rozhovoru rovněž vyplývá, že v organizaci nemají problém s formováním postojů, a to i z toho důvodu, že do organizace často chodí úplní nováčci v oboru, kteří jsou podle slov dotazovaného snadněji ovlivnitelní.

Z nastavení hodnot, které jsem popisovala výše na základě internetových stránek a dokumentu komunikační strategie firmy, je patrné, že postoje v organizaci XY jsou ovlivňovány právě hodnotami a normami, které jsou v organizaci nastaveny, což koresponduje s informacemi uvedenými v teoretické části. Celkové nastavení organizace přispívá k ovlivňování postojů jedinců a jejich „výchovou“ ve vzdělávacím procesu si firma zaručuje soulad jejich postojů s hodnotami firmy. Jak je patrné z rozhovoru s oblastním ředitelem firmy, by v opačném případě nebylo možné, aby člověk, který by svým postojem podrýval organizaci jako takovou, nadále zůstával v řadách jejich zaměstnanců.

2.6.5. Artefakty

Artefakty jsou podle teoretické části této práce a informací postavených na myšlenkách významných autorů nejvíce viditelným prvkem organizační kultury. Podle Hofstedeho (2007) se jedná o nejviditelnější prvky firemní kultury, které jsou jednoduše vysledovatelné, ale zároveň těžko identifikovatelné a je těžké je pochopit. S tím bohužel musím souhlasit, jelikož nebylo v mých silách vystopovat všechny artefakty organizace XY, vzhledem k jejich množství. Proto jsem se v rozhovoru s oblastním ředitelem organizace XY zaměřila pouze na základní, které rovněž zmiňuji v teoretické části práce.

Podle Armstronga, kterého cituji na straně 19, artefakty dělíme na materiální a nemateriální. V rozhovoru jsem se nejdříve zaměřila na artefakty materiální povahy a zjistila jsem, že co se týká organizace XY, má několik materiálních artefaktů, které jsou typické pro celou organizaci a všechny pobočky. Jedním z materiálních

artefaktů je logo firmy, které bylo vytvořeno marketingovými specialisty a je používáno napříč celou organizací, a to nejen na webových stránkách, ale i na propagačních materiálech. Celkově jsou podle slov oblastního ředitele propagační materiály pro všechny kolegy stejné. Podle jeho slov: „o tisk letáků a vlastně i podkladů se nám stará jedna firma. Takže každý finanční poradce má stejný propagační materiál, stejnou podobu smluv a vlastně i desek, které klientům zakládáme a dáváme jim do nich všechny informace. Prostě všechny materiály“ (Anonymizovaný rozhovor, s. 16.). To tedy podle slov Armstronga doplňuje celkovou image organizace. Posledním artefaktem, o kterém jsem se v této souvislosti v teoretické části zmiňovala, jsou uniformy. Vzhledem k odvětví, ve kterém organizace pracuje, nemá podle oblastního ředitele jednoznačně určené uniformy, ale zakládá si na určitém dress codu, který je reprezentativní. To jsem si ověřila návštěvou jedné z poboček organizace, při které bylo vidět, že uniformy jednotliví zaměstnanci nemají, ale všichni byli oblečeni v tzv. „smart casual“ stylu. V rozhovoru mi bylo sděleno, že je to proto, aby finanční poradci budili určitý dojem a mohli reprezentovat firmu. Nejedná se tedy o psané pravidlo, ale je zřejmé, že i přesto je všemi jedinci v organizaci dodržováno. V teoretické části práce zmiňuji, že mezi materiální artefakty společnosti patří i architektura budov, což v případě organizace XY není potvrzeno. Z rozhovoru s oblastním ředitelem organizace XY vyplynulo, že jednotlivé kanceláře nejsou laděny ve stejném stylu a každá kancelář nese osobitý nádech manažera pobočky. V závěru tedy nelze říci, že by architektura budov byla znakem celé organizace, jak tomu je např. u loga.

V následující části bych přešla k nemateriálním artefaktům organizace, které jsem rovněž rozebírala v teoretické části. Těmito artefakty je jazyk, historky a mýty, hrdinové a rituály a ceremoniály. Zjišťování nemateriálních artefaktů organizace bylo velmi obtížné, jelikož se jedná o velmi specifickou část organizační kultury. Co se týká jazyka, který se v organizaci používá, bylo mi potvrzeno, že odráží hodnoty zastávané v organizaci. Jelikož v organizaci XY jsou neformální vztahy mezi kolegy,

je jejich jazyk rovněž neformální. Oblastní ředitel organizace XY uvedl výjimku v komunikaci s nově příchozími, jelikož to podle něj vede ke snadnější komunikaci ve vzdělávacím procesu. Podle dotazovaného prochází nově příchozí stejným vzdělávacím programem, kde jim jsou vysvětleny všechny hodnoty a normy a celkový chod organizace, stejně jako slang, který je ve firmě používán. Celkově z rozhovoru vyplývá, že organizace jako taková dbá i na komunikační dovednosti svých zaměstnanců, které v této oblasti vzdělává. Proto je jazyk organizace jednoznačně ovlivněn organizací samotnou. To podle mého názoru vede k omezení neporozumění a konfliktů v organizaci, které zmiňují v citaci Lukášové, Nového a kol. na straně 20. A podle autorů vede stejný jazyk k usnadnění porozumění a zvýšení celkové emocionální pohody jedinců v organizaci.

Pomocí komunikačního jazyka jsou podle Bedrnové, Nového a kol. předávány historky a mýty, což ovlivňuje chod celé organizace. Proto moje další otázka v rozhovoru o oblastním ředitelem organizace směřovala právě na historky a mýty organizace. Na otázku, zda mají v organizaci historky, které pomáhají k přenášení kultury a celkově hodnot a principů organizace, mi oblastní ředitel odpověděl: *„Jo tak to je asi všude.. Určitě si příklady pomáháme, třeba i v tom školení... Protože máme mezi sebou lidi, který z ničeho vybudovali fakt dobrej byznys, takže to určitě tak nějak koluje. A určitě i to odstrašující, protože to je vždycky dobrej příklad. Ale těch je samozřejmě o dost méně“* (Anonymizovaný rozhovor, s. 18). Z rozhovoru vyplývá, že se organizací nesou historky, které pomáhají k přenášení kultury mezi zaměstnanci, což je podepřeno informacemi uvedenými v teoretické části. Nicméně dotazovaný je blíže nespécifikoval, ale je patrné, že se jedná o historky, které se týkají pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že jde o ústně předávané artefakty, nebylo možné je blíže specifikovat. Pro zjištění konkrétních historek by bylo nutné provést zúčastněné pozorování, které by odhalilo konkrétní příběhy.

V návaznosti na informace týkající se historek v organizaci jsem v rozhovoru navázala na téma hrdinů, které v teoretické části práce následuje. K hrdinům se oblastní ředitel rovněž vyjádřil obecně, když uvedl: *„Já myslím, že u nás je jich hned*

několik. Ono u nás začínáš od nuly, jakože od ničeho a pak, když se vypracuješ, tak to fakt stojí za to. Určitě všichni naši manažeri jsou takový vzor, protože jak sem říkal, my máme jasně dané postupové žebříčky a právě tady na těch lidech de vidět, že toho prostě dosáhnout de... „To je jasný, když jsi cílevědomý a vidíš, že je někdo vysoko protože dělá to a to, tak to pak děláš taky, protože je jasné, že tě to může posunout... A hlavně ono nováčci se vlastně učí tím, že chodí s těmi manažery a svými vedoucími na schůzky a učí se podle nich - takže to se určitě projevuje i v tom jejich chování potom“ (Anonymizovaný rozhovor, s. 19). Z rozhovoru je patrné, že tyto osobnosti organizace XY pomáhají prosazovat hodnoty, normy a rituály organizace, což tedy indikuje, že se skutečně jedná o typ artefaktu hrdiny organizační kultury. To podpírají informace uvedené na straně 21.

Posledními artefakty, které jsem v teoretické části práce uváděla, jsou rituály a ceremoniály. To jsou podle nastudované literatury vzorce chování, které byly v organizaci ustáleny a organizaci nadále udržují. Oblastní ředitel organizace XY mi řekl, že mají rituály týkající vzdělávání nováčků a chodu organizace, kdy mají každý týden schůzku s manažery a řeší problémy spojené s prací. Rovněž uvedl, že mají ceremoniály, které se týkají oslav Vánoc a povýšení jednotlivých členů organizace.

Diskuze a závěr

Cílem této bakalářské práce byl popis organizační kultury vybrané organizace XY, který autorka prováděla na základě vybraných kritérií. Protože si organizace nepřála být jmenována, nebylo možné v práci zmínit název organizace, jména jednotlivých členů nebo přiložit firemní dokumenty. Ze stejného důvodu jsou anonymizovány i odkazy na webové stránky a interní materiály, nicméně názvy těchto materiálů a jména jejich autorů by mohli vést k označení organizace XY.

Z této případové studie vyplývá, že organizace XY má prvky organizační kultury, které autorka na základě prostudované literatury odborníků označila jako stěžejní. Jednotlivé prvky organizační kultury autorka popsala v první části bakalářské práce a následně se zaměřila na popis těchto prvků v části praktické. Informace, které potřebovala k jejich popsání v konkrétní organizaci XY, získala z několika zdrojů, a to převážně z informací volně dostupných na internetu, jimiž se organizace sama prezentuje. Dále pak použila marketingový průzkum a výslednou zprávu „Komunikační strategie firmy“, kterou si organizace nechala vypracovat. Vše doplnila o expertní rozhovor s jedním ze dvou oblastních ředitelů organizace, který je jednou z nejvýše postavených osob v organizaci XY a rovněž je oblastním manažerem tří poboček. Zde je dle autorky prostor pro další zkoumání, jelikož neměla možnost mluvit i s druhým oblastním ředitelem a manažery poboček.

Kultura organizace XY vychází z nastavených norem a hodnot, které jsou pro chod organizace stěžejní a na jejichž základě je postaven chod celé organizace. Podle zjištěných informací jsou hodnoty organizace pracovitost, poctivost, přátelství a svoboda. Tyto hodnoty jsou pro společnost zásadní a na jejich základě jsou tvořeny normy, které jsou všemi členy organizace dodržovány. Autorka tedy věří, že co se týká hodnot a norem, je možné výzkum zobecnit na celou organizaci. Autorka se domnívá, že případné odchylky by se pravděpodobně netýkaly právě zmiňovaných hodnot a norem nebo základních přesvědčení. Z rozhovoru s oblastním ředitelem

totiž vyplývá, že chod organizace je právě na hodnotách a normách postaven, což je potvrzeno i v prezentaci organizace na jejích internetových stránkách. Na všech pobočkách organizace se rovněž snaží o stejný cíl, a to naplňování právě hodnot a norem. Stejně tak mají pobočky stejné vize a základní přesvědčení. Autorka má potvrzeno, že jednotlivé odchylky by se mohly nacházet v artefaktech, které jsou specifickou skupinou prvků organizace. Z rozhovoru vyplývá, že některé, zejména materiální artefakty, jako je např. vybavení budov, jsou pro jednotlivé pobočky organizace XY specifické. V budoucnu je tedy možné provést rozsáhlé pozorování a rozšíření expertních rozhovorů, aby bylo možné zjištěná data 100 % popsat a potvrdit.

Pro další rozpracování této případové studie by tedy autorka doporučila provést zúčastněné pozorování uvnitř organizace XY, na jehož základě by bylo možné získat konkrétní informace týkající se prvků kultury, které nejsou zapsány v materiálech organizace. Zejména pak historek a mýtů, které se předávají ústně a v této práci byly popsány obecně. Rovněž by uskutečnila expertní rozhovory se všemi manažery poboček, aby měla podrobnější informace o dodržování hodnot a norem organizace XY.

Literatura a zdroje

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
3. Bedrnová, E., Nový, I a kol., (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s.
4. Bedrnová, E.; Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press.
5. Brooks, I., (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
6. Denison, D. R., (1990). *Corporate culture and Organizational effectiveness*. 1.vydání. New York: John Wiley and Sons.
7. Doktorová, B., (1992). *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova.
8. Fairfield-Soon, J. W. (2001). *Corporate culture and the quality organization*. Westport: Greenwood publishing group.
9. Faltýn, J. *Multikulturní andragogika*. (on-line). Dostupný na <http://www.varianty.cz/download/doc/books/15.pdf>
10. Griffin, R. W., Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Mason: Cengage Learning.
11. Hendl, J. (2005) *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
12. Hendl, J., Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
13. Hofstede, G. & Hofstede G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
14. Horáková, I.; Škapová, M.; Stejskalová, D. (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management press.
15. Interní zdroj organizace XY. (2018). *Komunikační strategie značky*. Praha: organizace XY.

16. Kašík, J., Michalko, M. (1998). *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem.
17. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Los Angeles: Free press.
18. Křehlíková, K. (2019). *Anonymizovaný rozhovor s oblastrním ředitelem organizace XY*.
19. Lukášová, R. (2006). *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing.
20. Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing.
21. Lukášová, R; Nový, I., a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s.
22. Organizace XY. (1996). *Zakládající listina*. Praha: zakladatelé organizace XY.
23. Parker, M. (200). *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: Sage.
24. Pfeifer, L. & Umlafová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing.
25. Schein, E. H. (19969). *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Orbis.
26. Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
27. Schein, E. H. (1994). *Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
28. Stanford, N. (2011). *Corporate culture: getting it right*. New Jersey: John Wiley & Sons.
29. Šigut, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
30. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing.
31. Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
32. Wiley, J. W., Brooks, S. M., (2000). *The high-Performance Organizational Climate*. London: Sage Publications.

Internetové zdroje:

1. Internetový zdroj organizace XY nelze uvést, jelikož by nebylo možné udržet organizaci v anonymitě. Citováno dne 4.7.2019.

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Cibulový diagram Hofstede

Seznam příloh

Anonymizovaný přepis rozhovoru s oblastním ředitelem organizace XY.

Přílohy

Anonymizovaný rozhovor s oblastním ředitelem organizace XY.

Rozhovor probíhal v uvolněné atmosféře a byl velmi příjemný. K uvolněné atmosféře pravděpodobně přispěl i fakt, že se s oblastním ředitelem známe osobně a dotazovaný nebyl ve stresu. Rozhovoru se tedy zúčastnili dvě osoby a to autorka, jako tazatel (dále jen T:) a oblastní ředitel organizace XY jako respondent (dále jen R:)

Začátek rozhovoru: 3.5.2019 v 13:00

T: Tak. Já začnu spíše obecnými otázkami a následně se propracujeme ke konkrétním. Může to tak být?

R: Tak pokud Ti to tak vyhovuje, může být. (úsměv)

T: Dobře. Tak já bych Tě tedy poprosila abys mi představil svoji organizaci. Co vlastně děláte, jak to děláte a proč.

R: Hm. Takže XY firma je firma, nebo značka podnikající ve finančním poradenství a cílem je šetřit a zhodnocovat lidem peníze. To je asi to zásadní, co děláme a pak se to jako asi dělí na dalších několik podcílů. To je prostě o tom, aby lidi měli v pořádku svoje finance, aby prostě měli věci pod kontrolou, to je teda asi jako to zásadní, ta vize. A jak toho chceme dosahovat je o tom, prostě chceme rozšiřovat pobočky mít větší pobočky, mít jich víc ve větších i menších městech v republice a těm lidem poskytovat to poradenství co nejkvalitnější a díky tomu to šířit. Tu Vizi.

T: A můžeš mi říct něco k historii firmy? Jak vlastně vzniknul ten popud podnikat v tomto odvětví?

R: Hele tak v podstatě tím, že my jsme multilevlová organizace, nebo jako takhle v rámci síťového marketingu, tak je to vlastně o těch našich šéfech, anebo těch mých šéfech, když budu brát organizaci XY, tak to je vlastně kolega z Plně, který už to dělá nějakých třiatdvacet let a právě kterež se slučuje, nebo pod kterým se slučují ty naše hodnoty a prostě ta vize jak to jako chceme dělat. Protože organizace Z (mateřská společnost) je tu padesát let a je to firma, která poskytuje zázemí, ale každé si to může v tom systému dělat po svém, takže jakoby ten náš systém, jakým způsobem pracujeme s klienty, jakým způsobem pracujeme s nováčkama v té firmě, jakým způsobem je vzděláváme, jaká je tam vize jakoby toho našeho poradenství tak to je právě pod pobočkou organizace XY schovaná, nebo sjednocená.

T: Aha.. Takže bys řekl, že vaše vize, celkově vaše přesvědčení a strategie firmy se odlišuje od ostatních firem podobného charakteru?

R: To určitě ano. Věřím, že asi většina lidí kolem slyšela o špatných finančních poradcích. No a tomu my se právě chceme vyhnout, my chceme těm lidem poskytovat kvalitní služby.

T: Hm.. Takže když bys měl udat nějaký základní třeba principy, v čem se lišíte třeba od ostatních?

R: Hele asi je to o tom dělat co nejkvalitnější tu práci jako takovou. Prostě dělat ji komplexně a dlouhodobě. Což znamená, že klient se na mě může kdykoliv obrátit, že klient prostě když cokoliv potřebuje, tak ví, že má někoho, kdo se mu o to postará a pak tím je spojený i to, jakým způsobem vychováváme ty nováčky.

T: Dobře. Ty jsi mluvil o výchově nováčků. Znamená to tedy, že je učíte svým principům a chodu vaší organizace, nebo jak si to mám představit?

R: My máme unikátní systém vzdělání, jak vlastně na komunikační dovednosti, tak jakoby na znalosti, aby i třeba člověk, který nemá zkušenosti s financema mohl dělat kvalitní práci. A celkově si toho člověka vychováváme k obrazu svému.

T: S tím vlastně souvisí i má další otázka. Já jsem četla, že kultura organizace je založena na základním přesvědčení firmy, tedy na tom, jak se vlastně prezentujete před společností a jestli je tato prezentace zakořeněna ve vaší kultuře natolik že jí věří i vaši zaměstnanci. Jak ty se třeba díváš právě na toto základní přesvědčení? Řekl bys, že vaši zaměstnanci jsou ztotožnění s tím jak firma funguje, souhlasí s vašimi principy a jsou tyto principy ve vaší organizaci automaticky zafixované?

R: Hm. To je poměrně rozsáhlá otázka (smích). Tak v první řadě si myslím, že naše strategie a cíle obecně, a i to jakým způsobem se prezentujeme je určitě nastaveno dobře a já osobně si myslím, že se snažíme vše dělat metodou win-win. Chceme aby naši klienti byli stoprocentně spokojení a zároveň se staráme i o naše zaměstnance. A jak jsi sama říkala snažíme se spolupracovníkům předat nejen svoje knowhow, ale chceme jim ukázat i právě naše principy, a to jak práci chceme dělat aby si mohli sami vybrat, zda se k naší vizi přidají, nebo ne. A celkově jak fungujeme. Proto si myslím, že je u nás drtivá většina lidí, kteří jsou s našimi hodnotami a strategií v pohodě a berou je za své, jak jsi se ptala.

T: Myslíš tedy, že se vaši zaměstnanci ztotožňují s tím vaším základním přesvědčením? Vaší vizí a nastavením fungování Vaší firmy?

R: To určitě ano. Ono vlastně ani není na výběr (smích). My si na svých principech a férovém jednání hodně zakládáme. Je to tedy taková naše mantra a bez toho, aby člověk dělal tu práci kvalitně, není možné, aby u nás pracoval. Osobně si tedy

myslím, že se moji kolegové s našimi principy ztotožňují, a když ne tak by k nám asi ani nešli. I když teda.. už jsme ve firmě měli lidi, kteří byli odejiti. (Smích)

T: Takže, když někdo nedodrží vaše principy, tak se s ním rozloučíte?

R: No... V tomhle případě ano. Ono jde o to, že dříve byli finanční poradci dost propírané téma. Ale my to chceme změnit a proto je důležité, aby ti, co zastupují naši značku, byli naladěni na stejnou vlnu. Když někdo nechce tu práci dělat kvalitně, zkazil by to nám všem. A to my nechceme.

T: To zní skvěle. Ještě mi prozraď, já vím, že jsi vedoucí pracovník, ale mezi lidmi ve firmě se pohybuješ. Jaký máš názor na vztahy u Vás ve firmě? Jsou si lidé spíše blízcí, nebo se člení do měsích skupinek?

R: No. Ono je to těžký. Myslím si, že asi vždycky se najde někdo, kdo zrovna nemá svůj den. Ale upřímně musím říct, že vztahy u nás jsou super. Jsme tým poměrně mladých lidí, a hlavně jednotlivé pobočky nejsou ještě tak rozrostlé, aby měly stovky zaměstnanců. Takže myslím, že v těch malých týmech jsou ty vztahy vždycky lepší. Když se na to podívám takhle z venku, myslím, že jsou si v kancelářích lidé poměrně blízcí.

T: Teď bych se trochu posunula k dalšímu tématu mojí práce, kterým jsou hodnoty vaší organizace. Já vím, že jste si nechali udělat marketingový průzkum pro jejich ověření a vaše hodnoty byly dokonce zdokumentovány. Můžeš mi k tomu něco říct?

R: Určitě. My jsme tohle dělali, protože jsme chtěli vypracovat komunikační strategii firmy. Celkově si na hodnotách zakládáme a celý brand je na nich založený. Mezi naše hodnoty patří pracovitost, poctivost, přátelství a svoboda.

T: Aha. Můžeš mi to trochu rozvést?

R: No. V podstatě jde o to, že naší předností je pracovitost, tedy že se vše snažíme dělat na 100 procent a být klientům vždy opěrným bodem, jak jsem už říkal. Poctivost znamená, že se pro klienta snažíme dělat, co nejlepší práci, aby byli se vším spokojeni a my mohli v klidu spát, protože víme, že jsme pro ně udělali to nejlepší. Z toho vyplývá i přátelství, protože chceme kolem sebe mít skvělé lidi a budovat vztahy nejen pracovní, ale i s klienty. Z mnoha mých klientů se stali dobří přátelé, s kterými si teď chodíme na svatby a narozeniny a tak. No a s tím vším je spojená svoboda, kdy pomáháme klientům být svobodní v oblasti financí a našim kolegům to pomáhá naplnit svůj potenciál a dosáhnout svobody, kterou si v životě zasloužíme.

T: Dobře. A když se podíváš do historie vaší firmy, jsou to hodnoty, které zastáváte nějak dlouhodobě? Řekl bys, že jsou zakořeněny hluboko a ovlivňují chod firmy?

R: To určitě... Abys to pochopila, tohle nejsou hodnoty, který sme si jako nastavili a nějak je napsali na papír. Náš brand je na těchto hodnotách postavenej a tak nějak už na začátku sme si řekli, že to prostě chceme dělat jinak. To že jsme je teď hodili na papír je jen další krok.

T: Takže původně byly tyto hodnoty předávány ústně?

R: Ano přesně tak. Dříve zapsané nebyly, ale celkově jsme na nich stavěli už od začátku. Hlavně ne té pracovitosti a poctivosti. To byl základ.

T: Takže se u vás predepsané hodnoty a hodnoty předávané ústně shodují? Nemáte třeba predepsané hodnoty, které se již nedodržují?

R: To bych asi neřekl. Určitě všechno se nějakým způsobem vyvíjí... ale co se týče toho základu, tak to je pořád stejné. Takže tam se nemělo moc co měnit, nebo nedodržovat.

T: Dobře. Já bych se teď ráda zeptala na jednotlivé oblasti, v kterých mohou být jednotlivé hodnoty vyjadřovány. A jestli bys ses mi k tomu mohl vyjádřit. Jestli to tak je i u vás ve firmě.

R: Dobrá. Pokud teda budu vědět. (Smích)

T: To určitě budeš, neboj není to žádný chyták. (Smích)

T: Vnitřní hodnoty firmy mohou ovlivňovat péči o zaměstnance. Myslíš, že se to týká i vaší firmy?

R: To určitě. Já myslím, že u nás se snažíme se o naše lidi starat, co nejlépe. Pokud chceme aby dělali kvalitní práci, tak je jasné, že k tomu potřebují kvalitní zázemí. Takže jak sem už říkal, máme propracovaný systém vzdělávání, celkově to zázemí je fajn a snažíme se jim poskytnou vše, co potřebují, od materiálů, dokumentů až po propisky, občerstvení a tak dále. Celkově myslím, že i pracovní prostředí je fajn.

T: A co se týče péče o zákazníky? Jak vás hodnoty ovlivňují tam?

R: Tak tam si myslím, že je to jasné a vyplývá to už z těch hodnot jako takových. Jak už jsem říkal, pro zákazníky se snažíme dělat 100% práci. To je hodnota, která nás ovlivňuje všechny právě v péči o zákazníky. Ono celkově jsou ty hodnoty nastavený prozákaznický.

T: A co se týče příležitostí u vás ve firmě? Řekl bys, že má u vás každý stejné příležitosti k úspěchu?

R: To určitě. To se právě odvíjí od toho jak vychováváme nováčky. Jo protože jakoby si myslím, že máme unikátní systém vzdělávání, vlastně jakoby jak na komunikační schopnosti, tak i na znalosti, aby i člověk, když nemá zkušenosti s financema, tak aby u nás mohl kvalitně a úspěšně podnikat. Takže vlastně dáváme šanci i lidem, kteří nemají žádný zkušenosti s podnikáním, žádný zkušenosti s financema. Tady v podstatě v tom systému můžou vybudovat svou úspěšnou kariéru. V tom si myslím, že je to rozumně nastavený.

T: Hm.. a když sme se bavili o tom vzdělávání, myslíš, že u Vás mají všichni stejné možnosti? , jak máte třeba nastavené systémy odměňování? Nemyslím samozřejmě konkrétně, ale třeba jako mají všichni stejné to zázemí, je to podle tebe spravedlivé?

R: Jo, jo, jo, mají, protože tím vzděláním projdou všichni, to je vlastně povinný na tom začátku a my se vlastně řídíme kariérním plánem, to znamená že ten..mmm. to je asi ta největší deviza za mě, protože prostě to je objektivní a jasně jasně danej systém, jasnej žebříček toho že když to člověk splní tak de nahoru, takže tady prostě neexistuje varianta toho, že někdo nešel nahoru, nebo nebyl povýšenej, když má ty podmínky splněný. Takže tady to není o tom nějakým kamarádčovtu, nebo o tom, že někdo je dlouho v té firmě, prostě každé tady má daný podmínky.

T: Dobře. Takže odměňování zaměstnanců je řízeno jasně danými pravidly.

R: Přesně tak.. právě podle toho kariérního plánu, který je pro všechny stejný.

T: Dobrá. Myslíš si, že nastavené hodnoty se odráží i v kvalitě vašich služeb?

R: Tak to stoprocentně. To je jasný, proto jsou nastaveny, tak jak jsou. Určitě si slyšela o podvodech finančních poradců a kolik finančních poradců dluží peníze, protože je

museli vracet. To je právě to, co my chceme vymýtit. Ty hodnoty jsou nastavený tak, aby ta kvalita práce byla co nejvyšší. Na tom si zakládáme a to je naše gro... takže to určitě kvalitu práce ovlivňuje moc.

T: Dobře. A zeptám se, když bys měl na těch pobočkách srovnat týmy jako takový, spolupráci těch lidí třeba... Spolupracují jedinci, nebo bys řekl, že jsou spíše rozdělené?

R: Jak to myslíš jako spolupracovat?

T: Myslím tím, jestli jsou schopni si vyjít vstříc, jestli jsou schopni si navzájem pomoci,

R: Joo to si myslím, že jo.

T: ... když řeší nějaký pracovní problém. Nebo celkově, při té práci.

R: Jo tak, ty lidi si vycházej vstříc a myslím si, že jako i mezi těma týmama, jakože to není jenom o tom, že tam jsi jenom pod nějakým obchodním manažerem, nebo pod jiným, ale ty lidi si pomáhaj navzájem. Takže myslím, že ta týmovost je dobrá.

T: Em. A myslí, že i tohle je nějakým způsobem ovlivňováno právě nastavením vašich hodnot?

R: Tak já myslím, že je to hlavně o lidech, ale asi tomu napomáhá to nastavení té práce. Protože ty lidi na začátku musí hodně spolupracovat s kolegy a nadřízeným manažerem, takže to v nich pak asi zůstává. Prostě každej je dobrej na něco a tak si navzájem pomáhají. Někdo třeba umí hypotéky a druhej pojištění, tak si navzájem pomohou a je to win win pro oba.

T: em..em.. dobře a co se týče třeba inovací? Máte teď nějaký, jako třeba nějakou vizi do budoucna? Ovlivňují to právě třeba vaše nastavené normy?

R: Tak inovace.. myslím, že to u nás normy moc neovlivňují, ale možná můžeme brát právě pracovitost, jako ten popud. No takže inovace. No tak jedna věc je jakoby šířit to povědomí o našem biznise i v rámci toho, že mm školíme finanční gramotnost na vysokých a středních školách, takže prostě jako ukázat lidem, že téma finance je důležitý.

T: aha..

R: Viděl nějaký průzkum nedávno, že prostě se ptali lidí jak je jakože pro ně jako důležitý téma finance a nějak 85% lidí odpovědělo, jako odpovědělo že jo.. takže prostě pro všechny je to téma finance důležitý, a pak nějaký druhý průzkum říká, že ani ne půlka lidí o sobě řekla, že je finančně gramotná v České republice, takže prostě je tam nějaký nesoulad a my se snažíme s tím taky něco dělat.

T: aha. Dobře... řekl bys tedy, že to že máte nastavené hodnoty, tak jak máte, tak vás to právě popohání k tomu podnikat nové věci v rámci vaší firmy? Protože mě osobně přijde že většina firem, které dělají finanční poradenství, tak se soustředí jen na určité části, teda myslím určité služby?

R: Já myslím, že určitě. Právěže je to tak, jak říkáš. Ono hodně poradců funguje tak, že řeší jen určitou část. Třeba hypotéky, protože jsou napojení na nějakou realitku a tak. My tím, že chceme mít to poradenství komplexní, tak nás to určitě nutí učit se stále nové věci, vyvíjet ten systém, digitalizovat naše služby a určitě sem patří i to vzdělávání, protože tím si i my tvoříme to pole potenciálních klientů, ale i kolegů.

T: Dobře. A co se týče hodnot, tak mám poslední otázku, trochu na tělo. Ovlivňují hodnoty i výběr zaměstnanců, co se týče jejich rozmanitosti?

R: Jak to myslíš?

T: No.. jestli třeba při výběru kolegů nějak lpíte na tom, že musí nějak vypadat, nebo mít nějaké vzdělání a tak..

R: Tak to určitě ne. Nám jde o to, jak jsou lidi schopní a je nám jedno jestli je mu dvacet nebo padesát, nebo tak.

T: Dobře. A řekl bys, že jsou pro vás důležitější potřeby lidí, nebo vaší firmy?

R: Tak já myslím, že to jde ruku v ruce. Čím spokojenější jsou zákazníci, tím úspěšnější jsou naši lidé a tím se samozřejmě zvedá i prestiž naší značky. Takže je to všechno propojené....

T: Ještě jedna otázka. Co se týče právě prosazování zmíněných hodnot. Funguje to u vás tak, že je někdo kdo ty hodnoty zformuloval a teď dbá na jejich dodržování a propaguje je, nebo že všichni vaši vedoucí pracovníci je dodržují a tím se dostávají i mezi podřízené?

R: Určitě oboje. Ikdyž... na začátku byl určitě náš zakladatel, který s touto značkou přišel a nějakým způsobem spolu s manažery na těch hodnotách pracoval. Ale v tuhle chvíli se jich držíme všichni, protože víme, že jen tak budeme opravdu úspěšní.

T: Takže prosazování hodnot je automatické? Přijímají je všichni zaměstnanci?

R: To určitě. Jak sem už říkal.. není jiná možnost. (Smích)

T: Já bych se teď přesunula k normám.

R: Dobře.

T: Když by sme se bavili o normách, jako o nepsaných pravidlech, které jsou ve vaší firmě dodržovány. Týká se to třeba nějakého nastavení komunikace u vás ve firmě, nebo předepsaného dresscodu, nebo tak. Myslím tím taková ta nepsaná pravidla, pro chování, nebo způsoby jednání. To ve firmě máte?

R: Tak nějaké určitě ano, ale ono to dost vyplývá z toho jak je celkově ta firma nastavena.

T: Aha. Můžeš mi to nějak rozvést?

R: Tak ty jsi mluvila třeba o té komunikaci. Tam je třeba nepsané pravidlo, že si ve firmě všichni tikají vyjma vedoucích manažerů. Tam si většinou manažeři s nováčky vykají, protože to přece jen má pak trochu větší váhu, když jim něco říkají. Ale jinak je to dost uvolněné.

T: Dobře. A co se týče třeba dresscodu?

R: Tak vyloženě dresscode nemáme, ale tak nějak se očekává, že budeme chodit nějak slušně oblékaní. Není to vyloženě pravidlo, ale člověk musí při té práci nějak vypadat. Takže všichni nosíme takovej smart casual...

T: Aha.. A máte nějaké normy, co se týká zacházení manažerů s podřízenými?

R: To určitě. Jak říkám není to nikde vyloženě napsané, ale stejná (naznačení uvozovek) pravidla, jako při zacházení s klientem se snažíme dodržovat i při jednání s kolegy. Manažeři se určitě snaží chovat ke všem stejně a snaží se pomáhat i těm pod nimi.

T: Dobře. Dobře. Řekl bys tedy, že tyhle nepsaná pravidla ovlivňují chování vašich členů?

R: To asi ano. Občas je na nováčcích vidět, jak se i jejich chování mění a rozvíjí právě v našem kolektivu. Je fajn vidět, že dokážeme působit na mladé lidi a posouvat je. Třeba na začátku k nám začal chodit kluk, co zásadně chodil v riflích a tričku a prostě tak nějak trochu nestandardně, co se týče našeho kolektivu. A bylo krásně vidět, jak se nenásilnou formou sám rozhodl, že najednou začal nosit košili, potom se přidali polobotky no a teď už ho málokdy potkáš v práci bez kalhot od obleku a košile. (Smích)

T: Řekl bys tedy, že ve chvíli, kdy dochází k nestandardnímu chování, vede to u vás třeba k tomu, že ti lidé spolu tolik nespolupracují? Nebo se takovému člověku vyhýbají?

R: Tak musím zaklepat, že u nás k tomu nedochází moc často. Jasně, že se občas stane, že se lidé rafnou, ale v závěru myslím, že u nás není nikdo, kdo by vyloženě vyčníval. Asi jen jednou sme se museli s jedním klukem rozloučit, protože prostě podrýval celý kolektiv. Ale tam těch problémů bylo více.

T: Dobře. (odmlka)

T: S tím co jsi mi tu říkal souvisí i postoje lidí. To úzce souvisí právě s hodnotami a už jsme to trochu nakousli. Myslíš, že to jak firma funguje nějakým způsobem ovlivňuje i postoje lidí ať už se to týká celkovému postoji k práci?

R: Určitě. Jak sem už říkal, lidi u nás rostou a určitě se z nich stávají lidé, kteří jsou své práci oddaní a snaží se ji dělat co nejlépe. To je určitě spojené i s tím ohodnocováním, protože kdyby ne, tak by si u nás moc nevydělali.

T: Řekl bys tedy, že k vám jdou lidé, kteří mají třeba laxní postoj k práci a u vás se to působením organizace změní?

R: Určitě... a když ne, tak ty lidi odcházejí. (Smích)

T: Pociťuješ ty jako manažer, že musíš ovlivňovat postoje kolegů právě v širším kontextu vaší firmy nebo strategických změn?

R: No... (zamyšlení). To ani moc ne. Ono ty změny, když už nějaké jsou, tak přicházejí v menších vlnách a lidi se jich drží tak nějak automaticky, právě proto jak máme celkově tu firmu nastavenou.

T: A co se třeba týká znalostí lidí, kteří třeba přichází k vám z jiných podobných organizací?

R: Tak takových moc není. Ono většinou se jedná o nováčky, které my učíme náš systém v tom procesu vzdělávání. Takže ke změně jejich znalostí moc nedochází. Spíše vedou k rozvoji.

T: Dobrá. Dobrá.

R: Můžeme si dát chvíli pauzu?

T: Určitě (úsměv)

Pauza 10 minut na hygienu

R: Tak, co sis na mě připravila dál? (úsměv)

T: V tuhle chvíli bych se přesunula k poslednímu tématu svojí práce a tím jsou artefakty.

R: Počkej počkej, já ale nejsem archeolog. (Smích)

T: (Smích) To já vím. (Smích)

T: Já tě tedy uvedu do problému. Podle autorů, které jsem si načetla jsou artefakty viditelné a hmatatelné stránky organizace, které jsou viditelné veřejnosti a vašim zaměstnancům. Já bych se tě v tomto případě asi zeptala konkrétně abychom si to usnadnili. Co říkáš?

R: Tak to se mi ulevilo, úplně jsem nevěděl co si pod tím představit (smích)

T: To je mi jasné (úsměv). Takže. V rámci svojí práce mluvím o dvou typech artefaktů a to o materiálních a nemateriálních. Začala bych těmi materiálními, což je jednodušší.

R: Dobře. Co tedy přesně chceš vědět?

T: Za artefakty materiální považujeme věci, které se týkají image organizace. Řekl bys, že máte nějaké typické materiální znaky, které vás odlišují? Třeba logo firmy, nebo vybavení budov, propagační materiály a tak?

R: Jo takhle. Tak to už Tě chápu (smích). Určitě. Určitě máme vlastní logo.

T:ehm.. a jak jste vlastně přišli na samotné logo?

R: Hele to bylo fakt asi 10 let zpátky na nějaký poradě, že sme řešili, že bysme chtěli mít nějaký jakoby vlastní stránky našeho týmu. Do té doby sme vlastně nebyli žádná konkrétní značka, žádný brand.. A chtěli sme teda vlastní stránky, aby sme měli možnost propagovat sebe ukazovat sebe tu naši práci a tak prostě vznikl web (název organizace XY) A nějak to prostě rostlo, nějak se to jako kumulovalo až se chytla ta značka. No a dneska je to brand pod kterým pracujeme a myslím, že to není úplně blbý. No a to logo asi nějakí marketingový specialisti vymysleli no.

T: Dobře a co se třeba týče vybavení vašich kanceláří? Máte na to nějaký systém, nebo to je prostě tak jak to přijde?

R: Je to asi o tom, jak si to ten každej ehm každej manažer té kanceláře to zvolí nebo dá dokupy. Na druhou stranu aa snažíme se aby ty kanceláře byly moderní, aby prostě byly vzdušný, aby se tam lidem dobře pracovalo mmm aby to prostředí bylo dobrý, protože lidi tam mají prostě komfort i co se týče prostředků k práci ať jsou to nějaký nevím tiskárny, wifiny rychlostí a takovýchle věci až po prostě komfort ve smyslu kuchyňky, kanceláří který tam jsou ...

T: Aha, Aha..

R: Který si lidi můžou zabukovat, nějakou jednačku, když tam mají schůzku s klientem a tak, takže to sou všechno věci, které si myslím že jsou fajn, a to prostředí je tam hodně dobrý.

T: Aha, takže nemáte třeba jednotný prostředí, že byste prostě měli jeden typ kanceláří a vypadalo to všude stejně?

R: Nene ne... jako bylo by to asi dobrý, ale nemáme. (smích). Každý si to nějak dělá po svým samozřejmě jako asi logo máme všichni stejný, ale jak si tu kancelář člověk udělá to je na něm.

T: Dobře. A já tedy vím, že už sme to nakousli, ale co třeba uniformy?

R: Je.. to určitě ne. Jak jsem říkal dodržujeme nějaké standardy oblékání trochu ale určitě uniformy nemáme.

T: A viděla jsem u vás v kanceláři nějaké propagační materiály. Ty máte všichni stejné?

R: Ano. O tisk letáků a vlastně i podkladů se nám stará jedna firma. Takže každý finanční poradce má stejný propagační materiál, stejnou podobu smluv a vlastně i desek, které klientům zakládáme a dáváme jim do nich všechny informace. Prostě všechny materiály.

T: A to i mezi pobočkami?

R: Jojo, všichni z našeho brandu.

T: Fajn. Tak a teď přestoupíme ke čtyřem konkrétním skupinám artefaktů, které jsou jazyk, historiky a mýty, hrdinové a rituály.

R: Nooo...(Smích)

T: Neboj já Tě uvedu do problému (Smích). Tak my už jsme o tom tedy mluvili, ale abysme si to zhrnuli jedná se právě třeba o jazyk, jakým v kanceláři mluvíte...

R: .. No česky (Smích)

T:.. to jo (Smích), ale mě jde spíš o to, jestli máte nějaký slang, nebo třeba jestli mluvíte spíše formálně, nebo neformálně atak..

R: Jo takhle. No.. hele slang určitě máme. To je asi jako všude. Používáme naše vlastní výrazy pro určitá slova, ale to je spíš pro ulehčení, co se týče třeba názvu smluv a tak.. určitě znáš výraz hypo (Smích)

T: Jasný. A co se týče formálnosti projevu? Myslíš, že je to spojené právě s hodnotami a normami, o kterých jsme se bavili?

R: No tak co se týče kanceláře, tak tam úplně normy projevu nemáme. Jako určitě mezi sebou mluvíme slušně a jak sem už říkal, tak s nováčky si ze začátku vykáme, ale to spíše z toho důvodu vzdělávání. Ale my jsme tam parta mladých lidí, takže tam nějak pro vykáání není moc prostor.

T: A jak jsem se ptala jestli myslíš, že to nějak ovlivňují i ty normy a hodnoty firmy?

R: Tak to hlavně v té komunikaci s klientem. My v tom vzdělávání dbáme právě i na komunikační dovednosti, takže tam to asi určitě ovlivňuje. Aby kolegové prostě

mluvili nějak na úrovni, protože i to samozřejmě dělá hodně, jak s tím klientem mluvíš.

T: Jasně tomu rozumím. Tak a teď trochu z jiného soudku. Máte v kanceláři, nebo celkově u vás ve firmě nějakou historku, která se stala a koluje mezi kolegy?

R: Tak takových je (Smích)

T: (Smích)..no já myslela spíše, jestli máte historky, díky kterým si předáváte právě třeba normy a hodnoty... víš, třeba historky o tom, jak někdo něco neudělal jak měl a co se mu stalo. A když lidi tuhle historku slyší, tak se tomu vyvarují?

R: Jako odstrašující příklady? (Smích)

T: Tak určitě nejen odstrašující... (Smích)

R: Jo tak to je asi všude.. Určitě si příklady pomáháme, třeba i v tom školení.. Protože máme mezi sebou lidi, který z ničeho vybudovali fakt dobrej biznis, takže to určitě tak nějak koluje. A určitě i to odstrašující, protože to je vždycky dobrej příklad. Ale těch je samozřejmě o dost méně . (Smích)

T: (Smích) Samozřejmě (Smích).

T: Když si to tedy nakousnul, tak mi prozrad' jestli máte v kanceláři, nebo celkově ve svých řadách nějakého svého hrdinu. Myslím tím nějaký vzor, který je ostatním příkladem a je to o něm známé a třeba i motivuje lidi aby dosahovali vyšších výsledků.

R: No určitě. Já myslím, že u nás je jich hned několik. Ono u nás začínáš od nuly, jakože od ničeho a pak když se vypracuješ, tak to fakt stojí za to. Určitě všichni naši manažeři jsou takový vzor, protože jak sem říkal, my máme jasně dané postupové žebříčky a právě tady na těch lidech de vidět, že toho prostě dosáhnout de.

T: mm... a myslíš, že tihle lidé, které jsi zmiňoval jsou i lidmi, kteří nastavují vyšší standardy a třeba i modelové chování u vás v organizaci?

R: Určitě. To je jasný, když jsi cílevědomý a vidíš, že je někdo vysoko protože dělá to a to, tak to pak děláš taky protože je jasné, že tě to může posunout.. A hlavně ono nováčci se vlastně učí tím, že chodí s těmi manažery a svými vedoucími na schůzky a učí se podle nich.. takže to se určitě projevuje i v tom jejich chování potom.

T: Takže bys řekl, že jsou to lidé, kteří tak nějak přirozeně pomáhají prosazovat hodnota a normy u vás ve firmě?

R: To určitě.

T: Tak a teď poslední otázka na tebe..

R: To už? (Smích)

T: Jo jo.. (Smích) Posledním tématem v mé práci jsou rituály a ceremoniály. Řekni mi.. máte v kanceláři nějaké ustálené chování, nebo třeba postupy, které pomáhají chodu organizace?

R: Tak pokud to dobře chápu, tak je to třeba to vzdělávání... Protože to je jasně nastavené, že jako první týden učíme to a to a v určité době jde ten nováček s někým do terénu a tak..

T: Dobře, a něco dalšího tě napadá?

R: No... mohly by to být i porady? Myslím tím, že každý týden máme meeting s jednotlivými manažery poboček a zjišťujeme, jestli je všechno v pořádku a řešíme, co je potřeba.

T: A třeba Nějaké oslavy, nebo tak?

R: Jo tak.. No máme každý rok Vánoční večírek. To je asi jasné.. a taky máme večírek při povyšování. Protože to je rozhodně velká událost pro každého a my jsme na své kolegy náležitě pyšní... Ale my se dost často setkáváme i jen tak... po školeních, které máme každý týden a tak.

T: Dobře. Tak ode mě je to asi všechno. Já mockrát děkuju za tvůj čas a příjemný rozhovor. Jenom dodám, že rozhovor byl tedy nahrávaný a bude dál zpracováván v mojí bakalářské práci, jak jsme se domluvili. Souhlasíš s tím?

R: Ano souhlasím s tím.

T: Dobře. Děkuji.

Konec rozhovoru v 14:37.

Myšlenková mapa prvků organizační kultury

