

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Organizační kultura IT společnosti

Organizational culture at IT company

Bakalářská diplomová práce

Jan Glabazňa

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 24. března 2014

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové za její vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při psaní bakalářské práce. Dále děkuji všem členům společnosti 3IT za jejich čas, který mi věnovali a za jejich ochotné poskytnutí informací týkajících se organizační kultury jejich společnosti. Také děkuji své rodině a přátelům, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

Obsah

Úvod	6
Teoretická část.....	8
1 Organizační kultura.....	8
1.1 Kultura	8
1.2 Pojem organizační kultura	9
1.2.1 Funkce organizační kultury	11
1.3 Prvky organizační kultury.....	12
1.3.1 Obsah a síla organizační kultury	15
1.4 Typy organizační kultury.....	15
1.5 Vznik a vývoj organizační kultury	18
1.5.1 Organizační kultura a změna	21
1.6 Strategie organizace	22
Metodická část.....	25
2 Výzkum v oblasti organizační kultury	25
2.1 Sociální audit organizační kultury	25
2.2 Projekt výzkumu	27
Praktická část.....	30
3 3IT úspěšný eshop s. r. o.	30
3.1 Profil společnosti	30
3.2 Systém řízení	31
3.3 Strategie organizace 3IT	33
4 Zaměstnanci společnosti 3IT	34
4.1 Výběrové řízení	34
4.2 Zpracování	35
4.3 Motivace zaměstnanců.....	37
5 Organizační kultura společnosti 3IT	38
5.1 Interní vztahy a komunikace.....	40
5.2 Prostředí společnosti 3IT	41
5.3 Logo a symboly	42
5.3.1 Prezentace společnosti.....	42

5.4	Firemní zvyky a akce.....	43
6	Vlastní výzkum ve společnosti 3IT.....	44
	Závěr.....	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	51
	Anotace.....	53
	Přílohy	55

Úvod

V současném hospodářském prostředí představuje organizační kultura jednu z hlavních konkurenčních výhod, díky které společnost úspěšně funguje a prosperuje. V zahraničí má budování organizační kultury dlouhodobou tradici, kdežto v českém prostředí se jedná o trend posledních let. Výhody organizační kultury spočívají ve vyšší kvalitě vnitropodnikové komunikace a interakce. Pracovní proces se stává do značné míry předvídatelným, díky čemuž se zaměstnanci cítí bezpečně, protože své pracovní prostředí považují za stabilní. Pro vnější prostředí je skrze organizační kulturu budována image a prestiž společnosti.

V této práci se budu zabývat organizační kulturou společnosti 3IT úspěšná eshop s.r.o., která podniká v oblasti programování a správy internetových stránek a internetových obchodů. Podnikání v této oblasti s sebou přináší specifika, která se nutně projevují i v organizační kultuře této společnosti. Těmito specifiky je myšleno decentralizované řízení společnosti, které se projevuje sebeřízením zaměstnanců. Toto sebeřízení se musí odrážet i v podobě utváření a fungování organizační kultury. Tato skutečnost bude náplní výzkumu této práce.

V první části práce se budu věnovat teoretickým východiskům. Budu se věnovat pojmu *organizační kultura* a jeho nejednotné interpretaci různými autory. Dále se budu věnovat funkcím, které organizační kultura ve společnosti má, z jakých prvků se skládá a co to znamená silná a slabá organizační kultura. Poté popíši možnosti, podle kterých lze rozdělit organizační kulturu do jednotlivých typů. Dále popíši, jak organizační kultura vzniká, jak se vyvíjí a jak se do ní zavádějí změny. Na závěr této části se budu věnovat strategii organizace.

V druhé části této práce se budu věnovat metodickým nástrojům výzkumu, který v rámci této práce provedu. Tímto nástrojem je sociální audit, zvláště jeho oblast diagnostika, která bude zaměřena na organizační kulturu společnosti 3IT. Poté popíši projekt výzkumu této práce, který si bude klást za cíle popsat organizační kulturu zkoumané společnosti a potvrzení, či vyvrácení výchozí hypotézy.

Ve třetí části této práce se budu věnovat popisu společnosti 3IT a její organizační kultury. Nejprve představím profil společnosti 3IT, systém jejího řízení a její strategie. Poté se budu věnovat zaměstnancům společnosti 3IT, jakým způsobem jsou na své pozice vybíráni, zapracováni a jakým způsobem jsou motivováni. Dále se budu věnovat již konkrétnímu popisu organizační kultury, interním vztahům a komunikaci, popíši prostředí společnosti, její logo a symboly, jakým způsobem se společnost prezentuje, jaké má společnost zvyky a jaké pořádá akce. Na závěr se budu věnovat zpracovaným výsledkům svého výzkumu, který má potvrdit, nebo vyvrátit výchozí hypotézu a budu interpretovat takto zjištěné skutečnosti. Cílem této práce je tedy popsat organizační kulturu společnosti 3IT a zjistit, zda má specifické prostředí, ve kterém společnost podniká, vliv na utváření a fungování organizační kultury.

Teoretická část

1 Organizační kultura

V této části práce se zaměřuji na popis organizační kultury (nazývané také jako firemní, podniková) z teoretického hlediska. V následujících podkapitolách se věnuji kultuře, a co znamená ve svém obecném výkladu. Dále tento pojem omezuji na kulturu specifickou pro pracovní kolektiv v organizaci, tedy organizační kulturu. Popisuji obecnou typologii, do které lze formy organizační kultury rozdělit, vznik a vývoj organizační kultury, zavádění změn do organizační kultury, prvky, které organizační kulturu tvoří a vytváří její jedinečnou strukturu. Dále vysvětluji, jaký je obsah organizační kultury, jaký má vliv na její sílu a jaké jsou její zdroje. Nakonec popisuji strategické řízení, tedy jaký vliv má organizační kultura na strategii společnosti a naopak.

1.1 Kultura

Samotný pojem kultura je mnohoznačný a existuje nespočet definic, které kulturu vymezují. V tom nejobecnějším slova smyslu se jedná o prvek lidské existence, který člověka vyčleňuje z přírody, díky čemuž člověk nežije jen podle pravidel, které mu určují přírodní zákonitosti. Kultura má společenský charakter, protože ji sdílí lidé kolektivně, kteří žijí ve stejném společenském prostředí, ve kterém byli v rámci dané kultury socializováni. Kultura se učením (socializací) reprodukuje z generace na generaci v podobě idejí, hodnot, norem, vzorců chování, postojů, atd. Jedná se tedy o sociální tlak na požadované jednání jedince skrze sociální celek. Lukášová a Nový uvádějí, že takovýmto sociálním celkem může být i organizace, ve které jedinec pracuje (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 18). „*Kultura: Souhrn životních forem, hodnotových představ a životních podmínek obyvatel na časově a prostorově omezeném úseku.*“ (Jandourek, J., 2001, s. 136). Na základě Jandourkovy definice kultury vyplývá, že kultura je vždy spojena s konkrétním prostředím, na které se váže specifická forma kultury. Nejedná se tedy o univerzální vzorec, do kterého náleží pevně stanovený výčet prvků, podle kterého by bylo možné kultury objektivně mezi sebou

srovnávat. Každá forma kultury je jedinečná a to platí i o kultuře organizační. Hofstede uvádí, že kultura je kolektivní programování mysli, jedná se tedy o kolektivní jev, který ovšem odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhé, jedná se tedy o prvek na jednu stranu stmelující jedince k sobě, ale zároveň rozdělující, který mezi jednotlivci vytváří bariéry (Hofstede, G., 2007, s. 14). Na základě této informace tedy můžeme usuzovat, že kultura (včetně organizační kultury) je nástrojem podporující vznik vlastní jedinečné identity, která je vlastní jen konkrétní skupině lidí.

1.2 Pojem organizační kultura

Existuje mnoho přístupů a definic, jak pojímat organizační kulturu. Brooks uvádí, že tato nejednota přístupu k organizační kultuře má zdroj v rozdílnosti přístupů vědních oborů, které se snaží organizační kulturu vymezit definicí a popsat ji. Například práce z 80. let, které se zabývaly organizační kulturou, vycházely z teorií obchodu a managementu. Tyto práce se značně lišily od prací, které měly antropologický (nebo sociologický) charakter (Brooks, I., 2003, s. 219).

Začátky zájmu o teoretické ukotvení organizační kultury můžeme nalézt v druhé polovině 20. století. Brooks uvádí, že v roce 1952 hovoří Jaques o kultuře továrny jako o obvyklém a tradičním způsobu myšlení a jednání, kterému se nově příchozí pracovníci musí podřídit a sami si jej osvojit (Brooks, I., 2003, s. 216).

Maříková, Petrusek a Vodáková uvádějí, že akademický zájem o organizační kulturu předstihl ve 20. a 30. letech 20. století Elton Mayo svým takzvaným hawthornským experimentem, na základě jehož výsledku byl zkonstruován hawthornský efekt (zvýšení produkce na základě zvýšeného zájmu o dělníky) (Maříková, H., Petrusek, M., Vodáková, A., 1996, s. 234). Opravdový zájem o studium organizační kultury a její vědecké popsání začal ale až v 70. a 80. letech minulého století. Brooks uvádí, že právě v této době vznikají práce Peterse a Watermana (1982), Deal a Kennedyho (1982) a Kenterové (1983) (Brooks, I., 2003, s. 216). Podle Lukášové a Nového za možnou příčinu zvýšeného zájmu o tuto oblast můžeme označit takzvaný „*japonský ekonomický zázrak*“, který vzbudil především

v Americe velký zájem o filosofii japonských firem a jejich způsobu řízení (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 20).

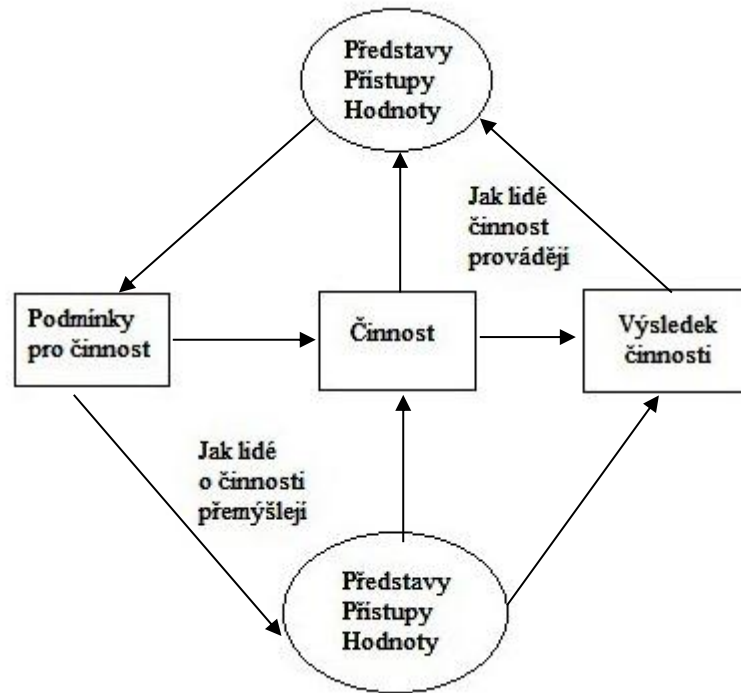
Obsah pojmu organizační kultura je autory zabývajícími se jí chápán podobně, liší se především ve formulaci definic, které vymezují základní rysy a složky organizační kultury. Tuto podobu odlišností demonstrují citace převzaté z knihy *Organizační kultura, od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 21-22):

„sdílené filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy...které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5).

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27).

„programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19).

Organizační kulturu tedy můžeme označit za dynamickou složku organizace, která ovlivňuje vzájemné vztahy jednotlivých členů organizace a zároveň je těmito vztahy sama ovlivňována. Tyto vztahy jsou formovány stanoveným systémem představ (psaným, ale i nepsaným), přístupů a hodnot (jedinečných pro danou organizaci) a tento systém je následně zpětně ovlivňován jedinečnou podobou vztahů, která vyplývá z odlišností osobností (individuálních kvalit) členů organizace (viz obr. č. 1. 1).



Obr. č. 1.1: Grafické znázornění organizační kultury (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 20).

Organizační kultura je v rámci životaschopnosti organizace a její schopnosti prosperovat významným prvkem, který má nezanedbatelný význam. Podíváme-li se na úspěšné společnosti, zjistíme, že svého úspěchu dosahují jiným způsobem, mají svou vlastní cestu jak oslovovat a jednat se zákazníky, jaké je organizační prostředí a jaké na něm panují mezilidské vztahy (vždy záleží na obecnějším kulturním kontextu). Podle Pfeifera a Umlaufové jeden prvek ale všechny tyto úspěšné organizace mají. Jedná se o sžité celky, které znají důvod své existence a prostředky, jak tento důvod naplňovat (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 11).

1.2.1 Funkce organizační kultury

Tyto celky vděčí za svou soudržnost právě organizační kultuře a funkcím, které v organizaci plní. V otázce soudržnosti celku můžeme hovořit především o vnitřní funkci, svůj význam má ale i funkce vnější. Podle Pfeifera a Umlaufové (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 33) je rozdělení funkcí organizační kultury následující:

- Vnější funkce:
 - Adaptační organizace na okolní podmínky (rychlá a pružná reakce na změny na trhu, která je ovlivněna sdílenými představami, hodnotami a přístupem).
 - Image organizace (způsob, jakým se organizace prezentuje a na základě čehož je také zvenku vnímána).
- Vnitřní funkce:
 - Podoba integrace uvnitř organizace (způsob začlenění nového prvku do struktury organizace, který je odvozen z norem chování, které členové organizace uznávají díky sdíleným představám, hodnotám a přístupům).
 - Průbojnost strategie firmy (jedná-li se o soulad strategického cíle organizace s orientací její kultury, dostává tato strategie silný průbojný charakter, v opačném případě tento charakter postrádá a je předem odsouzena k nezdaru).

1.3 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou základními jednotkami, které spoluvytváří kulturní systém (tj. jsou základními kameny organizační kultury). Odborná literatura se ve výčtu a následném vymezení prvků plně neshoduje. Armstrong například zmiňuje, že se jedná o takové prvky, které lidé slyší, vidí nebo cítí (Armstrong, M., 1999, s. 360). Nicméně za základní prvky organizační kultury lze označit: představy (základní předpoklady), přístupy a hodnoty. „Tyto pojmy (...) jsou ze sebe navzájem odvozovány. Spoluvytvářejí základní vrstvu či jádro firemní kultury“ (Tureckiová, M., 2004, s. 135). Dalšími prvky jsou normy chování a artefakty nemateriální a materiální povahy.

- **Představy (základní předpoklady):** podle Pfeifera a Umlaufové se jedná o představu obrazu předmětu nebo jevu, který v daném okamžiku nepůsobí na naše smysly (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 45). Lukášová a Nový uvádějí, že se jedná o předpoklad, že realita funguje určitým způsobem, který jedinec považuje za samozřejmý. Např.: „Lidem ve firmě se dá

věřit.“ (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 23). Podle Pfeifera a Umlaufové jsou představy (a jejich polohy – znalosti, přesvědčení a víra) determinanty jedincova mínění, z hlediska ovlivňování jedincova mínění skrze organizační kulturu je znalost představ klíčová. (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 47).

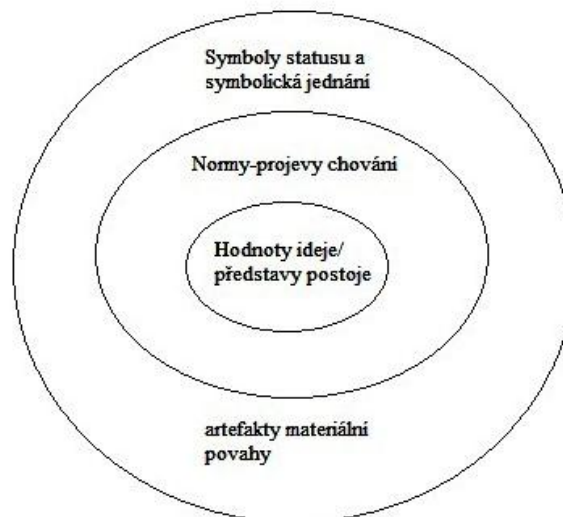
- **Přístupy (postoje):** jedná se o tendenci jednat stejným a charakteristickým způsobem ve stejných situacích (na stejný impuls). Tímto vymezením se shodují pojmy přístupy a postoje u autorů Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 55) a Tureckiová (2004, s. 135). Nicméně autoři Stahlberg a Frey vymezují pojem postoj jako pozitivní nebo negativní emoci ovlivněný postoj a vztah jedince k jedinci, věci, události či problému (1996, in Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 23).
- **Hodnoty:** jedná se o systém idejí, který je kolektivně sdílen většinou organizace a ovlivňuje chování jedince. Právě hodnoty jsou považovány za přímé jádro organizační kultury a primární nástroj jejího ustanovování (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 a další in Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 23). Podle Pfeifera a Umlaufové jsou hodnoty děleny na instrumentální (plat, materiální podmínky, realizace nápadu) a morální (pomoc lidem, záchrana přírody) (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 57). Podle Tureckiové (2004, s. 135) nabývá působení hodnot na jednání jedince tři podoby:
 - *Omezení:* hodnotový systém brání určité činnosti.
 - *Poznamenání:* vedoucí k uznání akce a k jednání v jejím souladu.
 - *Rozvíjení:* ztotožnění s hodnotou do té míry, až z toho plyne konkurenční výhoda.

Je významné, aby se hodnoty manifestované na venek ztotožňovaly s hodnotami skutečně uznávanými (v okamžiku

nesouladu dochází k dezorientaci jedince v hodnotovém systému a dochází k narušení konzistentnosti organizační kultury).

- **Normy chování:** jedná se o systém pravidel chování, které akceptuje celá skupina, ačkoliv má nepsaný charakter. Podle Lukášové a Nového se tento systém norem týká pracovní činnosti, komunikace ve skupině, oděvu, atd. (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 24). Tureckiová uvádí, že i přes to, že se jedná o nepsané normy, je jejich dodržování vynucováno negativními (ale i pozitivními) sankcemi (Tureckiová, M., 2004, s. 135).
- **Symboly:** Podle Tureckiové mezi prvky organizační kultury patří takzvaní nositelé abstraktní skutečnosti a jejího významu, který souvisí s konkrétním místem v konkrétním čase (Tureckiová, M., 2004, s. 135). Do této jednotky kulturního systému spadá jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdinové. Lukášová a Nový uvádějí, že tyto prvky mají tendenci jedince integrovat do kolektivu, usnadnit komunikaci v kolektivu (např. vznikem organizačního slangu), jejich pomocí jsou předávány hodnoty, představy, postoje a normy (především historkami a mýty), posilují je (což plní zvyky, rituály a ceremoniály) a poskytují ideální vzor, který plní motivační funkci (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 24-25).
- **Artefakty materiální povahy:** jedná se o část organizační kultury, která je nejvíce zjevná, prezentuje organizaci na venek a je snadno ovlivnitelná. Tureckiová uvádí, že do ní patří materiální produkty organizace, jako je logo, organizační barvy, vybavení organizace, architektura, výroční zprávy, atd. (Tureckiová, M., 2004, s. 136).

Prvky tvoří strukturu organizační kultury, kterou znázorňuje obr. č. 1. 2.



Obr. č. 1.2: Prvky organizační kultury ve struktuře organizační kultury (Tureckiová, M., 2004, s. 136).

1.3.1 Obsah a síla organizační kultury

Tyto jednotky, ze kterých je organizační kultura složena, můžeme dále nazývat *obsah* organizační kultury. Síla organizační kultury je odvozována od míry integrace obsahu organizační kultury do hodnotového systému zaměstnance. Můžeme tedy hovořit o organizační kultuře silné a slabé.

Schein uvádí, že silná organizační kultura je významná především pro mladé organizace, které se teprve začínají rozvíjet. V takové organizaci působí jako sociální tmel a zároveň je testován hodnotový systém a normy jednání. Pro již zavedenou organizaci (mající určitou tradici) přestává mít silná organizační kultura klíčový význam, místo ní je žádoucí kultura, která je vhodná pro organizační strategii, tedy soulad organizační kultury a strategie (Schein, 1985 in Tureckiová, M., 2004, s. 139).

1.4 Typy organizační kultury

Neexistuje jeden univerzální model organizační kultury, protože neexistuje ani jeden univerzální model organizace. Vyplývá to z rozdílné vnitřní struktury, která se odvíjí od velikosti a náplně činnosti organizace (a dalších zdrojů organizační kultury, jako je vliv prostředí, vliv zakladatele organizace, vliv využívaných technologií, atd.). Typologii organizační

kultury lze vytvořit na základě celé škály ukazatelů, vždy se ale jedná pouze o zjednodušené modely reality, které nejsou objektivní, jedná se o ideální typy organizační kultury, které se v realitě nevyskytují. Podle Tureckiové organizační kultury můžeme posuzovat jen podle jejich přibližné podoby s ideálním typem (Tureckiová, M., 2004, s. 143).

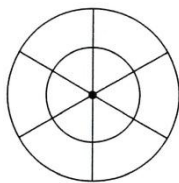
Typologie organizační kultury má nehodnotící charakter, není tedy možné rozhodnout, který typ organizační kultury je nejlepší a který nejméně vhodný. Důvodem je odlišnost jednotlivých organizací a sféry jejich působení (je rozdíl mezi neziskovou organizací a nadnárodní korporací). Hodnotit tedy můžeme podle Tureckiové pouze míru shody organizační kultury se strategií organizace. „*V tomto smyslu pak hovoříme o firemní kultuře vžitě (aktuální, reálné nebo stávající) a strategicky žádoucí (cílové).*“ (Tureckiová, M., 2004, s. 143).

Podle Tureckiové ovšem organizační kultura nemusí nabývat stejné podoby v celé organizaci. Můžeme hovořit o dominantní organizační kultuře (tj. základní hodnoty a z nich vyplývající cíle, prostředky a způsoby jejich dosahování platící pro celou organizaci) a subkulturách, které se rozvíjejí jednotlivě (získávají svá vlastní specifika) v rámci poboček, firemních specializací (vertikální členění) a organizační hierarchie (horizontální členění) (Tureckiová, M., 2004, s. 142).

Pfeifer a Umlaufová tvrdí, že organizační kultura je věcí maximálně individuální, která se vzpírá škatulkování a je nevhodné ji kategorizovat. (Pfeifer, L., Umlaufová, M., 1993, s. 35-42). Jednotlivé typologie organizačních kultur jsou založené na rozdílnostech jednoho kritéria, proto se mohou vzájemně kombinovat.

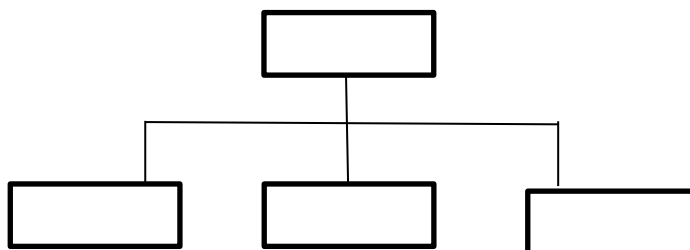
Ian Brooks člení ve své knize *Firemní kultura* (Brooks, I., 2003, s.222-223) organizační kultury do čtyř kategorií. Toto rozdělení se shoduje s typologií organizační kultury u Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 37-38), jehož kritériem je zaměření organizace. Kultura je členěna na formy: mocenské, funkční, úkolové a osobní.

Mocenská kultura je typická pro malé organizace, kde je veškerá moc centralizovaná, je založena na neformální komunikaci a důvěře.



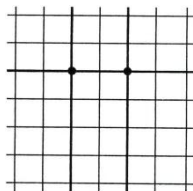
Obr.č.1.3: Schématické znázornění mocenské kultury (Brooks, I., 2003, s. 223).

Funkční kultura je na rozdíl od mocenské kultury silně byrokratizována a komunikace i vztahy jsou formální. Tento typ firemní kultury si lze představit jako pavouka, který se z vrchních pater člení na stále menší jednotky, což kopíruje nejen mocenskou a personální strukturu organizace, ale i míru zodpovědnosti, která leží na jednotlivých pracovnících.



Obr. č. 1.4: Schématické znázornění Funkční kultury (Brooks, I., 2003, s. 223).

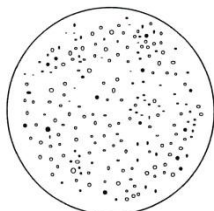
Úkolová kultura je ze všech kultur asi nejdemokratičtější, neboť moc a zodpovědnost je rozložena mezi pracovníky rovnoměrně. Pracovníci získávají vliv na firmu nebo organizaci skrze svou odbornost. Pro tento typ firemní kultury je typické individuální řízení a týmová práce.



Obr. č. 1.5: Schématické znázornění Úkolové kultury (Brooks, I., 2003, s. 223).

Osobní kultura vybočuje z řady firemních kultur nejvíce, nejedná se totiž o stabilní celek, který by pojil jednotlivce stejným cílem. Jednotlivci v takové kultuře jsou vysoce autonomní a s dalšími jednotlivci se spojují

pouze v případě, jestliže vidí následný oboustranný užitek. Tento typ postrádá formální řízení nebo centrum, jednotlivci jsou pouze zainteresováni na cíli, který jim nemusí být vlastní jako celek, každý jednatel vyvíjí aktivitu jen pro dosažení určité části výsledku.



Obr. č.1.6: Schématické znázornění Osobní kultury (Brooks, I., 2003, s. 223).

1.5 Vznik a vývoj organizační kultury

Organizační kultura je sociálním produktem, existuje jen na základě jejího kolektivního sdílení zaměstnanci a její transmisí na nově přichozí zaměstnance. Jak jsem se zmínil již dříve (viz *1. 2. Pojem organizační kultura*) jsou vztahy v organizaci formovány systémem psaných a nepsaných představ, přístupů a hodnot a tento systém je následně sám formován jedinečnou podobou vzniklých vztahů, jejichž jedinečnost spočívá v individuálních odlišnostech jedinců. Znamená to, že organizační kultura je do jisté míry utvářena spontánně.

Základním nástrojem takového spontánního utváření organizační kultury je učení. V tomto procesu dochází k vnitřní integraci a externí adaptaci. Podle Scheina je základní význam organizačního učení redukce úzkosti a pozitivní posilování (Schein, 1985 in Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, 37).

Podle Lukášové a Nového organizace v průběhu svého rozvoje a v rámci konkurenčního boje prochází mnoha krizovými uzly, které mají dopad na každého zaměstnance, který může nabývat na pocitu nejistoty a to v něm vyvolává pocit úzkosti. Aby tato úzkost byla redukována, je vyvíjena snaha omezit nejistotu, tedy vytvořit stabilní systém řešení problémů, který funguje a díky tomu dělá život v organizaci předvídatelnějším. Tato fixace na jeden funkční způsob řešení problému je ovšem riziková, toto jednání již

následně nepodléhá kritickému hodnocení, je přijato jako standardní chování („způsob, jak věci u nás děláme“) a to i v případě, že se jedná o zaostalý a zbytečně nákladný způsob řešení problému (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, 37).

Dalším způsobem organizačního učení je pozitivní posilování. Jedná se o opakování fungujícího způsobu řešení problému a opouštění již nefungujícího řešení problémů. Tento způsob učení se na rozdíl od učení za účelem redukce úzkosti liší v tom, že daný způsob řešení problému i po svém přijetí nadále podléhá kritickému hodnocení, takže v okamžiku, kdy daný způsob řešení problému již není adekvátní (např. příliš nákladný), dochází k hledání nového efektivnějšího způsobu řešení problému.

Organizační kultura ovšem nevzniká pouze samovolně. Nový uvádí, že organizační kultura nevzniká jen jako spontánní důsledek přirozeného jednání zaměstnanců firmy, ale také jako výsledek systematického a cílevědomého orientování aktivit řídicími pracovníky podniku (Nový, I. a kol., 1996, s. 25). Z důvodu dalšího rozvoje organizace a získání konkurenční výhody je organizační kultuře ze strany managementu věnovaná značná pozornost a manažerskými technikami je přizpůsobovaná do žádoucí podoby. Dalším důvodem, proč je organizační kultura pro manažery důležitá, spočívá v jejím pojetí jako nástroje řízení lidských zdrojů.

„(...) vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě potencionálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy“ (Tureckiová, M., 2004, s. 144).

Urban uvádí dva základní faktory, které komplikují ovlivňování organizační kultury: souvislost organizační kultury se všemi hlavními aspekty řízení lidských zdrojů (tj. styl řízení a vedení lidí, způsob hodnocení zaměstnanců a odměňování výkonu, výběr vedoucích pracovníků, komunikace v rámci organizace, atd.) a nutnost nadhledu nad stávajícím řízením lidských zdrojů (Urban, J., 2003, s. 257). Z těchto důvodů je snazší zavádět novou organizační kulturu v nových, teprve se rozvíjejících se organizacích, které mají sociálně, produktivně a věkově homogenní charakter, než v rozvinutých, velkých organizacích s již zažitými zvyklostmi (jistou podobou organizační kultury). Dále za nejlepší způsob získání

nadhledu nad stávající podobou řízení lidských zdrojů je podpora externích poradců (tj. těch, kteří do organizace nenáleží a nejsou ovlivněni její organizační kulturou).

Činnosti, kterými manažer ovlivňuje organizační kulturu, jsou (Urban, J., 2003, s. 258-260):

- **Zaměření manažerské pozornosti a kontroly:** Zaměstnanci svou činnost v organizaci přizpůsobují podle toho, co jejich nadřízený deklaruje jako důležité a co podléhá jeho kontrole. K ovlivnění zaměstnanců dochází i v okamžiku, kdy manažerem posuzovaná kritéria nejsou známá, zaměstnanci věnují čas předpovídání, na co a proč se manažer v kontrole zaměří. Tímto způsobem vznikají firemní hodnoty a jsou posilovány žádoucí postupy jednání.
- **Reakce na krize:** V krizových situacích (označení krizová situace podléhá čistě individuálnímu hodnocení organizace) se zaměstnanci upínají k organizačním hodnotám (respektive celé organizační kultuře), které propagují manažeři.
- **Rozdělování zdrojů:** Rozdělováním zdrojů (vytváření rozpočtů, míra zisku, financování vlastního výzkumu a vývoje nových produktů, atd.) manifestuje organizace své priority a hodnoty a ovlivňuje tím chování zaměstnanců v organizaci.
- **Tvorba modelových rolí:** Působením *organizačních hrdinů* (viz 1. 3. *Prvky organizační kultury – symboly*) jsou vytvářeny vzory jednání, které mají zaměstnanci tendenci napodobovat. Tuto úlohu může zastávat i manažer jako nositel modelových rolí.
- **Hodnocení, odměňování a povyšování:** Stanovenými kritérii k dosažení odměny (pochvala, zvýšením platu, povýšení, bonusy, mimořádné odměny, atd.) jsou zaměstnancům předávány a posilovány žádoucí organizační hodnoty a modely jednání (v širším slova smyslu organizační kultura).
- **Kritéria výběru:** Výběr nových zaměstnanců je ovlivněn již stávající organizační kulturou. Žádoucí noví zaměstnanci jsou

takoví, kteří vykazují stejné hodnoty či osobní vlastnosti, jako které uznává sama organizace. Takoví zaměstnanci jsou do organizace integrováni snadněji a jejich možný kariérový postup je pravděpodobnější. Význam spočívá v tom, že je žádoucí, aby se organizace skládala z lidí, kteří mají podobný způsob uvažování.

1.5.1 Organizační kultura a změna

Organizační kultura se neustále vyvíjí a mění, není ničím statickým, protože musí reagovat na vnější prostředí, které se v oblasti trhu, na kterém organizace působí, neustále vyvíjí a mění (a to především v důsledku technologického vývoje a politických změn).

Pro organizace je zásadní umět reagovat na změny rychle, být co nejvíce flexibilní. Proto je oblast změn v organizační kultuře celou oblastí, kterou se manažeři pro řízení lidských zdrojů zabývají. Rychlost reakce a schopnost přizpůsobit se je podmíněna velikostí a vnitřní strukturou organizace.

Mohlo by se zdát, že nejtěžším úkolem pro zavedení změny v organizační kultuře je dosažení naplánovaného výsledku. Za stejně důležité ovšem musíme považovat i samotné zavedení změny a její udržení. Urban uvádí, že 60 až 80 procent zaměstnanců se staví ke změnám odmítavě. Důvodem může být obava ze znehodnocení starých schopností a dovedností, ztráta pracovní pozice (nebo celého místa), dalším důvodem odporu může být setrvačnost a spokojenost se stávající situací (Urban, J., 2003, s. 239-240). Z toho jasně vyplývá, jak důležitá je schopnost manažerů pro řízení lidských zdrojů tuto nevoli překonat a zavedenou změnu udržet při životě.

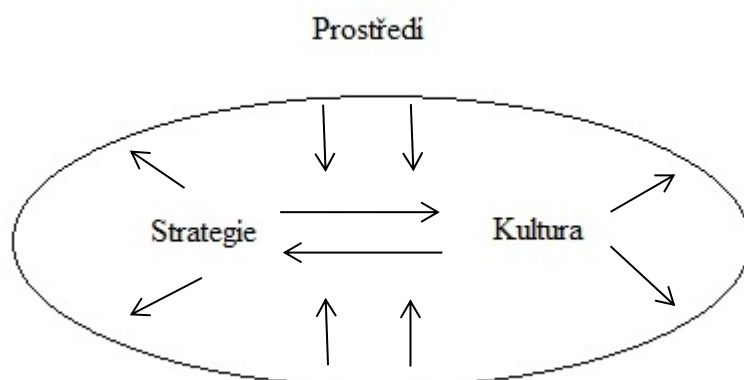
Mezi základní praktiky, jak změnu v organizační kultuře prosadit, patří osvěta a komunikace (vysvětlení výhod, minimalizace případných ztrát, motivace pozitivními sankcemi). Mezi chyby v tomto procesu můžeme zařadit zavedení příliš velkého počtu změn ve organizační kultuře naráz, neobjasnění nebo nedostatečné objasnění důvodu, proč se daná změna zavádí.

Organizace obecně vykazují schopnost jednoduše, nebo naopak složitě, změnu do organizační kultury zavádět. Podle Kanterové na základě této schopnosti můžeme organizační kultury rozdělit do dvou skupin: integrační kultury a segmentační kultury. Organizace vykazující znaky integrační kultury (má náhled na problémy či krizové situace v kontextu, má tendence experimentovat, považuje problémy a zodpovědnosti za společné a propojené, hledá nová řešení a inspiruje se kolem sebe, atd.) prosperují v dynamickém prostředí. Organizace vykazující znaky segmentační kultury (pohlíží na organizační problémy úzce, vytyčuje problémy a tím zodpovědnosti, je vnitřně diferenciovaná na jednotlivé části, které si navzájem konkurují, vyhýbá se experimentování, nehledá inspiraci na vlastní zlepšení mimo sebe samu, atd.) pomalu reagují na změny a obecně se změnám vyhýbají (Kanterová, 1983 in Brooks, I., 2003, s. 226-227).

1.6 Strategie organizace

Jedním ze zásadních subsystémů organizační struktury je strategie organizace. Právě tento subsystém určuje rychlost reakce na měnící se tržní prostředí, jeho funkcí má být ale také schopnost tyto změny předpokládat a předvídat. O takovéto strategii můžeme říci, že je „pružná.“ Význam strategie společnosti pro úspěšné, nebo neúspěšné podnikání (tj. udržení konkurenceschopnosti) je tedy nezpochybnitelný. A právě z tohoto významu vyplývá i významnost organizační kultury pro úspěch či neúspěch. Strategie společnosti je totiž silně provázána s organizační kulturou, jedná se o dva subsystémy organizační struktury, které se vzájemně ovlivňují, determinují a jejich syntéza je pro efektivní chod organizace zásadní.

Jestliže strategie společnosti neodpovídá organizační kultuře, nebo naopak, dochází k prodlevám v reakci na změny v tržním prostředí a tyto prodlevy mohou mít (s ohledem na rychlý vývoj technologií i trhu) na chod organizace fatální dopad. Toto vzájemné ovlivňování organizační kultury, organizační strategie a okolního prostředí lze graficky znázornit (viz obr. č. 1. 7).



Obr. č. 1. 7: Vztah strategie, kultury a prostředí (Lukášová, R., Nový, I., a kol., 2004, s. 41).

Lukášová a Nový ve své knize *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* uvádějí, že základními kroky strategického řízení jsou tvorba strategie a implementace strategie (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 42).

Tvorba strategie (v případě, že je záměrná) zahrnuje dva kroky. Tím prvním je provedení strategické analýzy a tím druhým je výběr a formulace strategie.

Strategická analýza má za úkol analyzovat vnější faktory, které působí na vnitřní prostředí organizace a následně tato data srovnat s vnitřními zdroji a schopnostmi organizace. Tato analýza zahrnuje analyzování makrookolí (politický, ekonomický, technologický a sociální systém, ve kterém organizace působí) a mikrookolí (odvětví, ve kterém organizace působí a konkurenční síly). Analýzou vnitřních zdrojů organizace jsou myšleny hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje.

Lukášová a Nový dále uvádějí, že běžným prostředkem, který je užíván k syntéze analýzou získaných dat, je zpracování SWOT analýzy (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 44). Takto jsou zjištěny silné a slabé stránky organizace, které jsou srovnány s možnostmi a úskalími provozu organizace v konkurenčním prostředí. Takto získané informace mají vést k rozvoji silných stránek organizace a k potlačení slabých stránek

organizace. Na tomto základě jsou zpracovány alternativy strategie organizace, ze kterých je vybrána optimální strategie a ta je následně rozpracována na úroveň celé organizace.

Implementace strategie je krok, který má za úkol převést teoretický strategický plán do praxe, tj. jeho realizování a akceptování všemi zaměstnanci. V tomto ohledu hraje významnou roli organizační kultura. Právě její podoba určuje, jak je proces implementace strategie náročný. Soulad organizační kultury s organizační strategií umožňuje snadné přijetí organizační strategie, ovšem jejich nesoulad může znamenat překážku.

Metodická část

2 Výzkum v oblasti organizační kultury

Pro dosažení cíle práce je zapotřebí provést výzkum, díky kterému bude popsána organizační kultura zkoumané společnosti a dále potvrzena, nebo vyvrácená stanovená výchozí hypotéza. Za tímto účelem se v následující části budu věnovat sociálnímu auditu jako výzkumnému nástroji a dále konkrétnímu projektu výzkumu této práce.

2.1 Sociální audit organizační kultury

Sociální audit se ve svém obsahu nebo zaměření neliší od ostatních sociálních výzkumů (základní, aplikovaný, akční výzkum). Přesto jej Pavlica označuje za zvláštní případ sociálního výzkumu. „(...) jeho obecným úkolem je poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace“ (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 18). Zásadní rozdíl mezi sociálním auditem a ostatními sociálními výzkumy podle Pavlici spočívá v odlišné míře komplexnosti pohledu na sociální realitu. Zatímco běžné zkoumání pojímá pouze část sociální reality organizace (např. vliv stimulačního prostředku na pracovní výkon), sociální audit nachází souvislosti, které zkoumanou část sociální reality ovlivňují. Sociální audit má proto komplexnější charakter, který odhaluje vazby a vztahy, což je pro zkoumání organizační kultury podstatné (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 18).

Oblasti sociálního auditu jako diagnostika, projektování a utváření organizační kultury označuje Pavlica za perspektivní. Tato perspektivnost vychází ze skutečnosti, že je nutné poznat organizační kulturu v plném kontextu organizace, aby bylo možné danou kulturu dále řídit a zavádět do ní žádoucí změny (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 133). „Utváření podnikové kultury žádoucím směrem nikdy neprobíhá ve „vzduchoprázdnu,“ ale v podmínkách kultury již existující“ (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 133). Z toho vyplývá, že na změny v organizační kultuře působí faktory, které nemusí být zjevné a známé. Pro úspěšné řízení organizační kultury a jejího rozvoje je tedy potřeba znát stávající stav organizace a její kultury, aby bylo možné

vyvarovat se negativním a neproduktivním zásahům, které by mohly v rámci organizační struktury mít negativní dopady na celou organizaci. Diagnostikou organizační kultury tedy dochází k popsání fungování společnosti.

Organizační kulturu lze diagnostikovat ze tří vzájemně propojených rovin. Tyto roviny jsou převzaty ze Scheinova modelu úrovní podnikové kultury (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 135).

- **Úroveň základních představ a východisek:** Touto úrovní jsou myšleny zdroje lidského jednání a myšlení (viz *1. 3. Prvky organizační kultury – Hodnoty*). Tato úroveň je často založena na hodnotové základně vlastní sociokulturnímu prostředí. Tato úroveň je obtížně uchopitelná, jelikož vychází z širšího kulturního rámce a jako taková je považována za samozřejmou, která nemá vědomý charakter. Pro její zkoumání Pavlica doporučuje kvalitativní metody, jako zúčastněné pozorování, nestrukturovaný, nebo částečně strukturovaný rozhovor, následně diskurzivní analýza získaných dat, či organizačních dokumentů a materiálů (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 136).
- **Úroveň sociálních norem a standardů jednání:** Jedná se o úroveň organizační kultury, která je částečně zjevná. Normy (viz *1. 3. Prvky organizační kultury – Normy chování*), které ovlivňují způsob lidského jednání, jsou vědomé a osvojené v rámci dané organizace (na rozdíl od hodnot tedy nemusí vycházet z širšího kulturního rámce). Z hlediska sociálního auditu ovšem není podstatné tyto normy pouze identifikovat a popsat, ale zabývat se jimi hlouběji, poznat příčinu jejich existence a praktického významu pro organizaci. Pavlica doporučuje pro zkoumání této úrovně kultury kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum zachycuje pracovní, interakční a komunikační zvyklosti v organizaci (delegování úkolů, průběh pracovních schůzí, komunikace v pracovním kolektivu).

Kvalitativní výzkum odhaluje reálné normy, které jsou v organizaci skutečně pozorovatelné (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 137).

- **Úroveň systému symbolů:** Tato úroveň je zjevná a vědomá (viz *1. 3. Prvky organizační kultury – Symboly*). Ovšem stejně jako u norem nelze symboly pouze identifikovat a popsat je, ale je potřeba nalézt jejich význam. Pavlica uvádí jako vhodnou výzkumnou metodu standardizované pozorování, které se zaměřuje na verbální symboly, symbolická jednání a symbolické artefakty materiální povahy (Pavlica, K. a kol., 2000, s. 137).

2.2 Projekt výzkumu

Diagnostika organizační kultury, která proběhne v rámci této práce, bude zaměřena na sociální normy, standardy jednání a hodnoty, které sama organizace označuje za důležité.

- **Cíle průzkumu:**
 - Identifikování organizační kultury zkoumané organizace.
 - Komparace pozorovaných znaků organizační kultury s teoretickými východisky (viz *Teoretická část*).
 - Identifikování vědomé tendence zaměstnanců ovlivňovat organizační kulturu.
 - Tento cíl je stanoven na základě teze, že organizační kultura IT společnosti má takové charakteristiky, které toto ovlivňování nejen umožňují, ale přímo podporují.
- **Výchozí hypotéza:**
 - VH: Zaměstnanci zkoumané organizace se vědomě podílí na utváření organizační kultury.
 - Operační definice: Vědomým podílením je myšlena záměrná činnost (vycházející z konkrétních hodnot, které ovlivňují myšlení zaměstnanců), která formuluje a upevňuje organizační kulturu. Organizační kulturou je myšlen systém vztahů, hodnot a symbolů, které členi dané organizace sdílí (viz *Teoretická část 1. 2. Pojem organizační kultura*).

- Výchozí hypotéza obsahuje dvě proměnné, na jejichž vztah se můj výzkum zaměřuje. Jedná se o vědomé podílení zaměstnanců na utváření organizační kultury a organizační kultura. Z těchto dvou proměnných vyvozují indikátory, které mi poslouží jako nástroj konstrukce systému pracovních hypotéz. Za vědomé utváření organizační kultury užívám indikátory – znalost obsahu pojmu organizační kultura a možnost podílet se na utváření organizační kultury. Za proměnnou organizační kulturu užívám indikátory – organizační hodnoty a organizační cíle.

➤ **Pracovní hypotézy:**

Na základě operační definice výchozí hypotézy jsem stanovil indikátory proměnných, které jsou ve výchozí hypotéze přítomny, a na jejich základě konstruuji systém pracovních hypotéz.

„Pracovní hypotéza je tvrzení, předpovídající existenci souvislosti mezi dvěma nebo více proměnnými.“ (Disman, M., 2002, s. 79).

Jak vyplývá z citace, kterou jsem převzal z Dismanovy knihy: *Jak se vyrábí sociologická znalost* (Disman, M., 2002), konstrukce pracovních hypotéz je pro můj výzkum zásadní, neboť právě jejich ověřením bude zjištěna platnost vztahu mezi proměnnými, které jsou obsaženy ve výchozí hypotéze.

- PH1: Zaměstnanci, kteří znají obsah pojmu organizační kultura, se vědomě řídí organizačními hodnotami.
- PH2: Zaměstnanci, kteří mají možnost podílet se na utváření organizační kultury, svou činnost vědomě přizpůsobují organizačním cílům.
- PH3: Zaměstnanci, kteří znají obsah pojmu organizační kultura, svou činnost vědomě přizpůsobují organizačním cílům.

- PH4: Zaměstnanci, kteří mají možnost podílet se na utváření organizační kultury, se vědomě řídí organizačními hodnotami.
- **Metody průzkumu:** Výzkum, na jehož základě bude potvrzena, či vyvrácena výchozí hypotéza, se bude skládat ze dvou fází. První fáze (pilotní studie) proběhne formou částečně strukturovaného rozhovoru s jedním ze zaměstnanců organizace. Tuto metodu výzkumu nazývají Lukášová a Nový jako „*hloubkový rozhovor*“ a řadí jej mezi kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury (Lukášová, R., Nový, I. a kol., 2004, s. 102). Díky rozhovoru získám obsáhlá data o organizační kultuře a primární vstup do problematiky organizační kultury zkoumané organizace, který mi umožní nabytá data porovnávat s teoretickými východisky. Dále na základě takto získaných dat proběhne druhá fáze výzkumu, tj. vytvořím dotazník. Jedná se o kvantitativní výzkumnou metodu, a tedy budu moci sesbírat větší množství odpovědí, které ovšem budou nabývat obecnější charakter. Tento problém je ovšem ošetřen skutečností, že dotazník bude vytvořen z konkrétních podkladů, které získám z rozhovoru, tedy kvalitativního zkoumání. Dotazníkovou formou budou sesbírána data, na základě jejichž vyhodnocení bude výchozí hypotéza potvrzena, nebo vyvrácena.

Praktická část

V této části se budu věnovat organizační kultuře konkrétní společnosti, jedná se o IT firmu 3IT úspěšný eshop s. r. o. (dále jen 3IT), která sídlí v Kravařích. Pro popis organizační kultury společnosti použiji data, která jsem získal v pilotní studii, která měla podobu částečně strukturovaného rozhovoru (viz 2. 2. *Projekt výzkumu*). Tím bude naplněn první cíl mé bakalářské práce, tedy identifikování organizační kultury zkoumané organizace. Pro naplnění druhého cíle mé bakalářské práce dále uvedu a interpretuji data zjištěná výzkumem, který měl podobu písemného dotazníku. Tato data buď potvrdí, nebo vyvrátí mou výchozí hypotézu (viz 2. 2. *Projekt výzkumu*).

3 3IT úspěšný eshop s. r. o.

V této části představuji společnost 3IT, její historii, personální obsazení, předmět podnikání, dále popisuji systém řízení společnosti a její strategii. Jedná se o primární náhled do fungování společnosti, které je determinováno organizační kulturou. Organizační kultura nabývá svou specifickou podobu právě díky předmětu podnikání a specifickým službám, které společnost nabízí. Tato specifická se dále projevuje v systému řízení a strategii organizace, které jsou v souladu s organizační kulturou, jsou jí determinovány a sami ji determinují.

3.1 Profil společnosti

Firma 3IT vznikla v roce 2011 (zápis do obchodního rejstříku proběhl 7. 6. 2011). Zakladatel firmy Martin Koňářík pracoval v oblasti IT již od roku 1997 jako živnostník. Tato jeho živnost se rozvíjela a počet jeho zaměstnanců rostl. Ve spojení se společníky Petrem Fúsekem a Michalisem Katapodisem došlo v roce 2011 k výše zmíněné transformaci na společnost s ručením omezeným a tuto transformaci lze považovat za oficiální založení této firmy.

Počátkem roku 2014 firma zaměstnává 12 zaměstnanců, z nichž jsou tři podíloví vlastníci firmy. Tito vlastníci se podílí na řízení firmy v klíčových oblastech jejího fungování (tj. týmové vedení, technologický

vývoj a udržování konkurenční výhody). Pracovní kolektiv se dále skládá z asistentky a 8 IT odborníků.

Hlavním předmětem činnosti firmy je programování a správa internetových stránek a s tím spojené další služby. Firma 3IT nabízí formáty e-shopů, které sama vyvinula (jedná se o E-shop Optimus a E-shop Optimus PRO), ve spolupráci s klienty tyto e-shopy upravují zákazníkům a jejich potřebám na míru a dále se podílí na jejich správě (viz *Přílohy- 2. Schéma spolupráce společnosti 3IT a klientů*).

Firma 3IT dále nabízí programování, analýzu a konzultaci PPC (Pay Per Click) kampaní, optimalizace pro vyhledávače (SEO), marketing v sociálních sítích (Facebook, Twitter) a dále rozvoj znalostí klientů. Na svých webových stránkách firma uvádí, že nabízí kontinuální proces vzdělávání, díky němuž budou jejich klienti schopni ovlivňovat rozvoj své webové stránky. Jejich vzdělávací systém poskytne komplexní rámec základních znalostí týkajících se chování návštěvníků klientova webu, principů a fungování internetového marketingu, webových stránek a krizové komunikace (Internetový marketing: Rozvoj znalostí klientů [online]).

3.2 Systém řízení

Pro možnost identifikace organizační kultury je nutná identifikace struktury organizace a organizace práce. Jedná se o determinanty, které se podílí na podobě všech vnitropodnikových činností a tím i na podobě organizační kultury (viz *1. 4. Typy organizační kultury*). Organizační struktura by měla být adekvátní k potřebám činnosti organizace, její velikosti (tj. počtu zaměstnanců), její strategii a stylu řízení. Právě tato adekvátnost je klíčem ke schopnosti organizace rychle reagovat na měnící se tržní prostředí a uspět v konkurenčním boji. Armstrong uvádí, že organizační kultura ovlivňuje způsob strukturování organizace a její operační systémy (Armstrong, M., 1999, s. 362).

Firmu 3IT lze označit za malý pracovní kolektiv. Jak je výše zmíněno (viz *3. 1. Profil společnosti*) pracovní kolektiv firmy je složen z 12 zaměstnanců. Právě nízký počet zaměstnanců umožňuje, že organizační

struktura není složitě členěná do menších organizačních jednotek a díky tomu organizace neobsahuje ani systém liniových vedoucích.

Malý kolektiv vykazuje známky neformálního vnitropodnikového jednání a komunikace. Jednotlivé vztahy zaměstnanců mezi sebou mají neformální přátelský charakter, proto vnitropodniková mocenská hierarchie není na základě pozorování jednoznačně rozpoznatelná. Přesto si její existenci sami zaměstnanci uvědomují. Moc a zodpovědnost je mezi zaměstnanci rozdělena rovnoměrně, toto rozdělení je decentralizováno. Nadřízená a podřízená pozice mezi zaměstnanci vzniká krátkodobě v souvislosti s konkrétním úkolem, tedy nedirektivně. Tato nerovnováha vzniká na základě odbornosti a schopností jednotlivých zaměstnanců, kteří se na konkrétním projektu podílí a jejich odbornost a schopnosti jsou pro projekt podstatné.

Na základě těchto charakteristik rozdělení moci a zodpovědnosti mezi zaměstnanci organizace lze podle Brooksovy typologie organizační kultury (viz 1. 4. *Typy organizační kultury*) označit organizační kulturu firmy 3IT za úkolovou kulturu. Z toho vyplývá, že firma 3IT je orientována na individuální řízení a týmovou práci. Přesto nelze říci, že organizační kultura firmy 3IT zcela odpovídá ideálnímu typu úkolové kultury, jak ji stanovil Brooks v knize *Firemní kultura* (Brooks, I., 2003, s. 222-223). Vliv zakladatele firmy a spojení jeho osoby s pozicí jednatele společnosti určují další vývoj a směřování společnosti. To ukazuje na Brooksem definovanou mocenskou kulturu. Rozpor je však v bodě, že v mocenské kultuře je moc centralizovaná. Tento znak firma 3IT v oblasti své konkrétní činnosti nevykazuje.

V čele firmy stojí její majitel, který je zároveň jednatelem firmy a jeho vlastnický podíl ve firmě činí 51%. Vedení firmy se skládá ještě z dvou spolumajitelů, kteří zastávají pozici account manažerů a jejich vlastnické podíly jsou 26% a 23%. Jejich úkolem je koordinace projektů a dále školení v oblasti nových technologií. Tato funkce tedy zajišťuje schopnost firmy nabízet ty nejmodernější postupy v oblasti programování a provozu internetových firemních stránek a e-shopů a dalších služeb s tím spojených.

Dalšími IT pozicemi ve firmě 3IT jsou senior programátor, programátor, SEO specialista, E-bussines konzultant, PPC specialista a správce sítě. Tyto pozice jsou si v běžném chodu firmy zcela rovny. Tito zaměstnanci mají na starosti zakázky klientů, a to buď individuálně, anebo na základě specializace v kooperaci s dalším zaměstnancem. Přidělení zakázky klienta zaměstnanci probíhá na základě specifických potřeb zakázky a schopností zaměstnance tyto potřeby naplnit. Pracovní kolektiv firmy je dále doplněn pozicí asistentky, jejíž náplní je komunikace s klienty.

3.3 Strategie organizace 3IT

Strategie organizace je jedním z hlavních determinantů organizační kultury (viz 1. 6. *Strategie organizace*). Podoba strategie organizace vychází z vnitřních charakteristik organizace a podoby vnějšího prostředí. Díky těmto silám působícím na strategii organizace můžeme strategii společnosti 3IT rozdělit na vnitřní a vnější. Jelikož je strategie organizace silně provázána s organizační kulturou, je podoba vnitřní a vnější strategie společnosti 3IT ovlivněna organizační kulturou a sama organizační kulturu ovlivňuje.

Vnitřní a vnější strategii společnosti 3IT v obecné rovině shrnují teze, které můžeme chápat jako organizační cíle, které v sobě váží normy jednání. Můžeme je tedy pokládat za základní přístupy společnosti.

„Pracovní kolektiv má být přátelským kolektivem.“

Z této teze vychází vnitřní strategie společnosti. Společnost 3IT se skládá z 12 zaměstnanců, jedná se tedy o malý pracovní kolektiv. Tato společnost neobsahuje několikastupňový systém řízení, její činnost je založena především na individuálním řízení samotných pracovníků (viz 3.2. *Systém řízení*). Díky těmto předpokladům společnost vykazuje neformální podobu vnitropodnikových vztahů. Je kladen důraz na přátelské prostředí a vzájemnou solidaritu, ze které vychází potřeba vzájemné kooperace zaměstnanců na základě rozdílných schopností, odborností a zkušeností.

„Naším cílem je spokojenost zákazníků našich zákazníků.“

Z této teze vychází vnější strategie společnosti. Je dána tím, že produkty, které společnost 3IT nabízí (viz 3. 1. *Profil společnosti*), nejsou bezvýhradně určeny jejím zákazníkům, ale jsou užívány k oslovení a obsluze zákazníků jejich zákazníků.

„Internetový obchod je pouze nástroj, který sám o sobě nezaručuje úspěch. To, jestli se Vám bude dařit transformovat příležitosti trhu na skutečné hodnoty, závisí hlavně na způsobu používání tohoto nástroje.“ (Koňářík, M., Partnerství [online]).

Společnost 3IT svou vnější strategii staví na tom, že k úspěšnému provozování internetových obchodů není zapotřebí jen kvalitní e-shop, ale i odborná správa takového e-shopu specialisty. Na svých stránkách uvádějí přirovnání: *„Stačí nám super rychlé auto, abychom vyhráli závod? Stačí nám nejmodernější lékařské nástroje, abychom úspěšně provedli operaci? Stačí mít nejlepší tenisovou raketu k tomu, abychom vyhráli zápas?“* (Princip partnerství [online]). Odpovědí na tyto otázky je, že je vždy zapotřebí odborníků. A těmito odborníky jsou právě zaměstnanci společnosti 3IT, a to na základě jejich odbornosti, tak i jejich zkušeností. S ohledem na tento přístup nabízí svým klientům partnerství.

Otázku úspěchu projektu svých zákazníků považuje společnost 3IT za předmět své vlastní prestiže, a proto svou vnější strategii staví na dlouhodobé spolupráci se zákazníky.

4 Zaměstnanci společnosti 3IT

V této části se zaměřuji na zaměstnance společnosti 3IT, konkrétně na jejich výběr, jejich zapracování do pracovní pozice a pracovního kolektivu a dále na jejich motivaci. Jedná se o oblasti, které silně souvisí s organizační kulturou, protože právě jejich prostřednictvím se organizační kultura projevuje a sama je jimi dále ovlivňována.

4.1 Výběrové řízení

Jak je již výše zmíněno, společnost 3IT si zakládá na přátelském kolektivu pracovníků a dále na vysoké úrovni jejich profesionality a odbornosti. Z toho důvodu je kladen velký důraz na výběr nových zaměstnanců. Zaměstnanec, který by se neztotožňoval s přátelským

charakterem vnitropodnikových vztahů a nezapadal do pracovního kolektivu, by právě v tak malém pracovním kolektivu působil jako významný rušivý element, který by narušoval vnitřní konzistentnost společnosti.

Společnost 3IT není složena z funkcí, které by na sebe vázaly kompetence ohledně řízení společnosti, jedná se pouze o funkce, které jsou definovány svou odborností v oblasti působení společnosti. V systému těchto funkcí dále neexistuje hierarchie, tedy vztahy nadřízený – podřízený (kromě manažerských pozic zastávaných spoluhlajiteli společnosti 3IT). Proto je výběr nových zaměstnanců orientován čistě na jejich odborné schopnosti, zkušenosti v oblasti podnikání společnosti a dále na osobní kvality jedince, které by měly vyhovovat charakteru společnosti.

Výběr nových pracovníků působících v IT sféře je několikastupňovým procesem. Nejedná se však o univerzální postup výběru nových zaměstnanců, který by byl pro všechny uchazeče totožný. Tato rozdílnost vychází právě z rozdílnosti funkcí, které společnost potřebuje obsadit novým zaměstnancem a tedy i rozdílných požadavků na dovednosti, schopnosti a zkušenosti uchazeče.

Proces výběru nových pracovníků působících v IT sféře je složen z testu odborných znalostí (tento test ověřuje, zda jedinec ovládá klíčové dovednosti, které jsou pro náplň jeho pracovní pozice nezbytné, proto se podoba tohoto testu odvíjí od funkce, o kterou se jedinec uchází) a pohovoru. Klíčovou úlohou pohovoru je rozpoznání, zda je osobnost uchazeče vhodná k přijetí do již existujícího pracovního kolektivu, který má své specifické charakteristiky. Déle je od uchazeče o volnou pracovní pozici požadováno předložení ukázek minulých projektů, na kterých se osobně podílel a recenzí, které tyto projekty hodnotí.

4.2 Zapracování

Přijetím nového pracovníka začíná proces jeho adaptace na podnikové podmínky. Tento proces je klíčový v otázce jeho dlouhodobého setrvání ve společnosti a udržení již existujícího charakteru společnosti. V případě, že nový pracovník se neztotožní s charakterem společnosti (tj.

přátelské vnitropodnikové vztahy, na kterých je budována vzájemná solidarita zaměstnanců) vzniká riziko, že konzistentnost pracovního kolektivu bude narušena, což by vážně ovlivnilo chod společnosti i pracovní morálku.

Význam úspěšného zapracování nového pracovníka ve společnosti 3IT vzrůstá tím, že se jedná o malý pracovní kolektiv, ve kterém by se význam neadaptovaného zaměstnance výrazně projevil.

Zapracování nového pracovníka ve společnosti 3IT probíhá na dvou úrovních. První úroveň je zapracování nového zaměstnance v jeho pracovní pozici a druhou úrovní je zapracování v rámci organizační kultury.

Zapracování v úrovni pracovní pozice je vázáno na jeho odbornost. V tomto případě se ve společnosti 3IT předpokládá, že nový zaměstnanec má přehled o kompetencích, které jsou k náplni jeho pozice zapotřebí a tyto kompetence také vlastní. Zda je k náplni své práce kompetentní, je prověřováno již ve výběrovém řízení. Dále je nový pracovník seznámen se specifiky projektu, na kterém se bude podílet, služebně staršími kolegy, kteří se již na projektu podílí.

Zapracování na úrovni organizační kultury nemá ve společnosti 3IT pevně daný předpis. Na podobě uvítání nového zaměstnance se podílí všichni zaměstnanci. V případě přijetí nového zaměstnance je ve společnosti 3IT svolána porada všech zaměstnanců, kteří vznášejí návrhy, jakým způsobem bude nový zaměstnanec do pracovního kolektivu přivítán a jak pro něj toto přivítání udělat co nejpříjemnější. Zaměstnancům je tedy umožněno osobně se podílet na plánování podoby tohoto přivítání. Na základě takto kolektivně dohodnuté podoby přivítání je nový zaměstnanec do společnosti uveden.

Po uvedení nového zaměstnance do společnosti 3IT si nad tímto zaměstnancem služebně starší kolegové berou v různých oblastech fungování společnosti patronát a jsou mu k dispozici jako rádci. Touto formou je nový zaměstnanec seznámen s poměry ve společnosti, podobou vnitropodnikových vztahů a vnitropodnikové komunikace.

4.3 Motivace zaměstnanců

Oblast motivace pracovníků považuje společnost 3IT za jeden z klíčových faktorů, který se podílí na úspěchu společnosti. Podoba motivačních procesů, vychází z charakteru společnosti. Vnitřní prostředí společnosti 3IT má přátelskou podobu, na které jsou založeny vzájemné dobré vztahy, ze kterých vychází vzájemná solidarita. Tato solidarita je ve společnosti s individuálním řízením zaměstnanců klíčová v otázce nutné kooperace na projektech, které vyžadují konzultace a spolupráci jednotlivých zaměstnanců na základě jejich zkušeností, schopností a odbornosti.

Motivace pracovníků má nemateriální i materiální povahu.

Nemateriální podoba motivace je založena na podobě rovnocenného partnerství zaměstnanců mezi sebou, ale i na nedirektivní podobě řízení ze strany managementu společnosti. Zaměstnanci mají možnost podílet se na vnitřním chodu společnosti, tedy spoluutvářet organizační kulturu (například vzájemná domluva zaměstnanců na podobě přivítání nového zaměstnance, viz 4. 2. *Zpracování*). Tím je vytvářeno prostředí rovnocenných spolupracovníků a tedy i podporován přátelský charakter společnosti. Přátelské vzájemné vnitropodnikové vztahy dávají zaměstnancům pocit, že nepracují vlastně v pracovním kolektivu, ale v kolektivu přátel, ve kterém jejich hlas a vliv na chod společnosti má svou váhu. Díky tomuto svému vlivu získávají pocit významnosti a nepostradatelnosti pro společnost a tedy i osobní zodpovědnosti na jejím bezproblémovém a úspěšném chodu Armstrong uvádí, že takto jednají dobře motivovaní lidé. Lidé pracují efektivně, protože mají silně vyvinutý smysl pro povinnost a očekávají, že jejich úsilí povede k uspokojení potřeb organizace. Toto uspokojení je pak v jejich zájmu, protože je dosaženo jim předloženého cíle a mohou očekávat odměnu (tato odměna se tedy stává předmětem jejich motivace k dosažení cíle) (Armstrong, M., 1999, s. 295-296).

Do materiální podoby motivace ve společnosti 3IT můžeme zahrnout standardní motivační prostředek, kterým je plat a dále finanční odměny.

Podoba přidělování finančních odměn zaměstnancům opět vychází z přátelského charakteru společnosti vyznačující se rovnocenností spolupracovníků a jejich podílem na chodu společnosti. Finanční odměna se ve společnosti 3IT skládá ze dvou složek. Složka první se odvíjí od délky doby, po kterou pracovník ve společnosti pracuje. Tato složka se dá tedy označit za „věrnostní.“ Ve složce druhé se přímo odráží ohodnocení pracovníka za konkrétní přínos společnosti a tedy i kvality jeho práce. Udělování této složky opět podporuje možnost pracovníků podílet se na chodu společnosti a ovlivňovat i tuto oblast chodu společnosti. Jsou to totiž právě oni, kteří rozhodují o výši této složky odměny.

Zaměstnanci mají k dispozici třístupňovou škálu „medailí,“ tj. zlatou, stříbrnou a bronzovou, přičemž zlatá značí nejvyšší přínos pro společnost. Za každý uplynulý kvartál každý zaměstnanec vybírá tři své kolegy, jejichž přínos pro společnost považuje za významný, a podle jejich zásluh přiděluje zlatou, stříbrnou a bronzovou medaili. Toto přidělování probíhá formou e-mailu, který je zaslán vedení společnosti. Nejedná se tedy o veřejnou prezentaci svých názorů na kolegy, ale má anonymní charakter a nevyvolává tedy mezi zaměstnanci negativní emoce, rivalitu, případně konflikty. Zaměstnancům, kteří byli ohodnoceni nejvyšším počtem zlatých, stříbrných a bronzových medailí je k první složce finanční odměny (tj. věrnostní) přičtena i tato složka, ohodnocující kvalitu jejich práce.

Za motivační prvek lze rozhodně označit i negativní sankce. Společnost 3IT tyto sankce ovšem nevyužívá. Společnost zastává stanovisko, že je lépe zaměstnance nijak nehodnotit, než ho hodnotit špatně. Negativní sankce by mohly mít negativní dopad na vnitropodnikové vztahy a vnést do atmosféry podnikového prostředí napjatou atmosféru, která by s ohledem na malou početnost pracovního kolektivu negativně ovlivňovala všechny zaměstnance.

5 Organizační kultura společnosti 3IT

Organizační kultura má nepopiratelný vliv na chod společnosti. Vzniká spontánně, ale i záměrným působením vedoucích pracovníků (viz *1. 5. Vznik a vývoj organizační kultury*). Pro společnost 3IT je vědomé

formování organizační kultury vhodným nástrojem k ovlivňování vnitropodnikových vztahů, jejichž význam narůstá malou početností pracovního kolektivu. Přesto tento nástroj začala využívat až v nedávné době. Záměrné formování a ustanovování organizační kultury začalo ve společnosti 3IT na začátku roku 2013 (tzn. od roku 2011, kdy společnost začala oficiálně existovat, organizační kultura vznikala samovolně, toto neřízené utváření tedy trvalo přibližně rok a půl).

Impulz, který nastartoval utváření organizační kultury ve společnosti 3IT, vzešel od jejího většinového majitele Martina Koňářika. Urban uvádí, že je jednodušší vědomě zavádět organizační kulturu do nově vznikající společnosti (tj. do společnosti, ve které ještě žádná organizační kultura samovolně nevznikla) (Urban, J., 2003, s. 257). V tomto ohledu by se mohla společnost 3IT potýkat s problémem přechodu z již existující spontánní organizační kultury na kulturu novou, vědomě utvářenou. Tento problém u společnosti 3IT je ovšem snižován skutečností, že se jedná o mladý, flexibilní kolektiv pracovníků, kteří navíc působí ve velmi dynamicky se rozvíjejícím prostředí, takže jsou na změnu zvyklí. Další faktor, který tento problém eliminuje je skutečnost, že na utváření organizační kultury se podílí všichni zaměstnanci jako rovnocenní společníci (tj. není jim předkládána organizační kultura jako něco cizího, čemu se musí přizpůsobovat). Zaměstnancům je v pravidelných poradách dáвана možnost projevit svůj názor a prezentovat své vlastní nápady a návrhy inovací.

Aby všichni zaměstnanci měli stejný základ vědomostí o organizační kultuře, jejím významu pro společnost a procesech, jakými je utvářena, byla každému zaměstnanci společnosti 3IT věnována kniha: *Šťěstí doručeno* (Hsieh, T., 2011), ze které mohli zaměstnanci čerpat informace. Jedná se o specifický znak společnosti 3IT, že je jim předkládána povinná literatura, kterou si zaměstnanci musejí nastudovat. Daná kniha pojednává o organizační kultuře a sama se pro společnost 3IT stává součástí organizační kultury, neboť se její přečtení stává vzájemně sdílenou normou, kterou zaměstnanci musí plnit.

Jelikož je organizační kultura ve společnosti 3IT teprve utvářena a jsou jí dávány konkrétní tvary, nelze tuto organizační kulturu popsat v plném rozsahu, protože některé atributy (jako hodnoty, normy jednání) nejsou ještě zcela pevně stanoveny. Konkrétně oblast hodnot je ve společnosti 3IT ve fázi diskuze a přijímání návrhů. Ani oblast norem jednání není zcela pevně stanovena a je stále utvářena. O pevně stanovených normách jednání ovšem můžeme hovořit v souvislosti se základními přístupy, které se odráží ve strategii společnosti (viz 3. 3. *Strategie organizace 3IT*). Tyto normy jednání byly platné již v organizační kultuře, která ve společnosti vznikala spontánně, je ovšem předpokládáno, že k těmto normám budou připojeny další, které budou v širším rozsahu upravovat podobu jednání (mezi zaměstnanci i s klienty) ve společnosti.

5.1 Interní vztahy a komunikace

Organizační kultura se stává reálnou ve svých důsledcích. Fakticky jí můžeme pozorovat jen v podobě jejich atributů materiální povahy a dále v projevech jednání. Tyto projevy jednání jsou výsledkem syntézy organizačních hodnot, představ, přístupů a dalších prvků (viz 1. 3. *Prvky organizační kultury*). Ve společnosti 3IT jsou normy, které ovlivňují jednání zaměstnanců, deklarovány jen částečně a to ve strategii společnosti (viz 3. 3. *Strategie společnosti 3IT*). Ve společnosti ovšem můžeme pozorovat neformální normy jednání, které nejsou deklarovány, ale které se projevují jako něco samozřejmého, tedy pro chod společnosti přirozeného. Tyto normy (které vznikly samovolně již v době, kdy společnost 3IT existovala, ale její organizační kultura nebyla plánovaně utvářena) se odráží v interních vztazích společnosti.

Interní vztahy společnosti 3IT, jak je již výše zmíněno, jsou založeny na přátelské bázi. Projevem tohoto přátelského charakteru společnosti je interní komunikace. Jak Bedrnová a Nový uvádějí, vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci (Bedrnová, E., Nový, I., a kol. 2007, s. 202). Ve společnosti 3IT nejsou dodržována striktní pravidla formální komunikace s ohledem na postavení jednotlivých zaměstnanců. Důvodem je již dříve zmíněné individuální řízení zaměstnanců (tedy

neexistence trvalého vztahu podřízen – nadřízený), s výjimkou vedení společnosti, které ovšem zastává spíše koordinační funkci a nepůsobí na zaměstnance jako jednoznačně direktivní síla (viz 3. 2. *Systém řízení*). Ovšem ani komunikace zaměstnanců s vedením společnosti nenabývá výrazně formálního charakteru a opět se stává spíše neformální (př. zaměstnanci si tykají nejen mezi sebou, ale i s vedením společnosti).

Jelikož je vzájemná komunikace mezi společností 3IT a jejími klienty koncipována tak, že většina zaměstnanců s klienty do osobního kontaktu nepřichází, nestanovuje společnost 3IT ani formální předpis (tj. normu jednání) jak by měli zaměstnanci s klienty komunikovat. Ovšem v otázce přístupu zaměstnanců ke klientům je jejich norma jednání jasně dána a vychází ze strategie společnosti. Zaměstnanci tedy musí mít na vědomí především spokojenost klientů jejich klientů.

Z normy jednání, která ukládá zaměstnancům společnosti chovat se k sobě přátelsky, vychází i další normy, které se na přátelské jednání váží. Jedná se o vzájemnou toleranci, upřímnost a loajalitu. Tyto normy jednání jsou pozitivně upevňovány. Například norma loajality je pozitivně upevňována formou odměn (viz 4. 3. *Motivace zaměstnanců*), kdy je výše jedné složky odměny určována délkou doby, po kterou je zaměstnanec ve společnosti zaměstnán.

5.2 Prostředí společnosti 3IT

Společnost 3IT sídlí v kancelářské budově v Kravařích. Zde má své provozní prostory. Jedná se o kanceláře, které jsou obsazeny po dvou nebo třech zaměstnancích, většinou podle toho, zda spolupracují na stejném projektu (tedy jestli mají ve společné správě e-shop jednoho klienta). Tyto kanceláře jsou zařízeny především praktickým nábytkem. Na prvním místě je ve společnosti 3IT pohodlí zaměstnanců. Zaměstnanci si mohou své pracovní prostředí přizpůsobit svým potřebám a svému vkusu. Tato možnost je podmíněna zaměřením společnosti, jejíž činnost probíhá především ve virtuální oblasti. Schůzky s klientem většinou probíhají v provozních prostorách samotného klienta. Ovšem pro případ, že jednání s klientem skutečně proběhne v prostorách společnosti 3IT, je pro toto jednání zařízena

reprezentativní kancelář. Tato neuniformovanost prostředí přispívá k neformální atmosféře ve společnosti a zaměstnancům je opravdu umožněno cítit se příjemně.

5.3 Logo a symboly

Logo společnosti 3IT znázorňuje název společnosti, přičemž každý znak je znázorněn v samostatném čtverci. Tyto čtverce mají symbolický význam, protože svým provedením připomínají tlačítka na počítačové klávesnici, což odkazuje k předmětu podnikání společnosti. Logo je dále provedeno ve firemních barvách, tedy v červené, modré a bílé. Tyto barvy a logo samotné se dále objevují i v předmětech každodenní potřeby, které jsou součástí výbavy podnikových kanceláří (tj. propisovacích tužek, bloků, hrníčků, hlavičkového papíru, atd.) i oficiálních dokumentů společnosti. Logo společnosti 3IT je provedeno v minimalistickém moderním dizajnu, znázorňuje tak, že společnost využívá jen ty nejmodernější technologie a přístupy.



Obr. č. 5. 1. Logo společnosti 3IT úspěšný eshop s.r.o.

5.3.1 Prezentace společnosti

Společnost 3IT považuje oblast vlastní prezentace na internetu za vysoce důležitou. Vyplývá to ze skutečnosti, že tato společnost sama nabízí projektování a správu internetových stránek a e-shopů, proto kvalitní a dobrá prezentace sebe sama je tou nejlepší ukázkou svých schopností a dovedností. Oblast vlastní prezentace na internetu můžeme označit za jeden

z klíčových faktorů, který ovlivňuje klienta, zda svůj projekt svěří právě společnosti 3IT.

Internetové firemní stránky jsou opět provedeny v moderním minimalistickém dizajnu (stejně jako logo) a opět se zde opakují firemní barvy.

S ohledem na organizační kulturu můžeme označit za nejzajímavější oblast těchto stránek část, ve které společnost představuje své členy. Nejedná se o zcela formální nástěnku zaměstnanců. Zaměstnanci jsou zde představováni sice jako odborníci, ale k jejich popisu je vždy připojeno i něco osobního a vtipného. Tato prezentace je tedy v souladu s celofiremním přátelským charakterem a organizační kulturou společnosti 3IT.

5.4 Firemní zvyky a akce

Ve společnosti 3IT je zvykem oslavovat narozeniny všech jejích zaměstnanců. Jelikož jsou jedním z běžných komunikačních kanálů zaměstnanců této společnosti sociální sítě (Facebook, ICQ, Skype), které na data narozenin jednotlivých zaměstnanců upozorňují, mají všichni zaměstnanci ohledně narozenin svých kolegů stálý přehled. Oslava narozenin probíhá tak, že oslavencem připraví drobné pohoštění pro své kolegy. Ti pak oslavenci gratulují a předávají společný dárek, který obvykle koresponduje s oslavencovými koníčky a zájmy. Tato míra specifičnosti dárku vychází z obecného přehledu zaměstnanců o soukromém životě jejich kolegů.

Zaměstnanci společnosti 3IT podobným způsobem oslavují se svými kolegy i další radostné události ve svém životě, jako například svatby, narození potomka atd. V tomto ohledu se oslavy radostných událostí stávají nepsaným pravidlem ovlivňujícím normální chod společnosti a jako takové se stávají součástí organizační kultury, která jejich podobu a celkový průběh ovlivňuje.

Společnost 3IT dále pravidelně pořádá teambuildingové akce. Jedná se většinou o několikadenní pobyt na horské chatě (přičemž veškeré náklady hradí společnost). Tento pobyt upevňuje vzájemné přátelské vztahy mezi zaměstnanci a umožňuje, aby zaměstnanci do bližšího osobního kontaktu

přišli i s těmi kolegy, se kterými v pracovním procesu v kontaktu nejsou. Průběh těchto akcí mají ve svých rukách převážně sami zaměstnanci, právě oni dávají náměty na společnou činnost a hry, které následně moderují. Tyto tembuildingové akce prohlubují a upevňují přátelskou atmosféru, která je tomuto pracovnímu kolektivu vlastní.

6 Vlastní výzkum ve společnosti 3IT

V této části bakalářské práce shrnuji data, která jsem získal výzkumem, který měl podobu písemného dotazníku. Tento výzkum měl za úkol potvrdit, nebo vyvrátit výchozí hypotézu, kterou jsem stanovil v Metodické části (viz 2. 2. *Projekt výzkumu*). Tato hypotéza zněla:

Zaměstnanci zkoumané organizace se vědomě podílí na utváření organizační kultury.

Tato hypotéza byla stanovena k naplnění druhého cíle mé bakalářské práce, a tedy identifikování vědomé tendence zaměstnanců ovlivňovat organizační kulturu.

Respondenty tohoto dotazníku byly zaměstnanci společnosti 3IT. Společnost čítá 12 pracovníků, z čehož se výzkumu nezúčastnili dva pracovníci. První pracovník se výzkumu nezúčastnil, protože byl mým respondentem v pilotní studii a jeho odpovědi by tedy na základě předešlé zkušenosti mohly být zkreslené. Druhý pracovník, který se výzkumu nezúčastnil, byl většinový majitel společnosti. Jelikož je výzkum zaměřený na zaměstnance společnosti a dále záměrné utváření organizační kultury ve společnosti začalo právě na jeho popud, považuji jeho pohled na danou problematiku neobjektivní a v případě mého výzkumu by mohlo dojít ke zkreslení.

U výchozí hypotézy jsem provedl její operační definici, na jejímž základě jsem definoval dvě proměnné (jedná se o vědomé podílení zaměstnanců na utváření organizační kultury a organizační kulturu). Pro tyto dvě proměnné jsem stanovil čtyři indikátory (viz 2. 2. *Projekt výzkumu – Výchozí hypotéza*). Tyto indikátory jsem použil k sestavení systému pracovních hypotéz. Tento systém čítá čtyři pracovní hypotézy.

Dotazník je koncipován tak, aby potvrdil, nebo vyvrátil pracovní hypotézy. Potvrzení čtyř až tří pracovních hypotéz považují za potvrzení výchozí hypotézy.

Dotazník se skládá z 11 uzavřených otázek (viz *Přílohy – 1. Vzor dotazníku*). Z těchto jedenácti otázek se první dvě dotazovaly na pohlaví a věk a zbylých devět se týkalo organizační kultury.

V odpovědích na otázky se zaměstnanci ve větší míře shodovali, ani v jednom případě nedocházelo k radikální odchylce. V následujícím textu budu rozebírat jednotlivé otázky, které dotazník obsahuje.

Z prvních dvou otázek vychází, že věkové složení respondentů se pohybuje v rozmezí 30 až 35 let, jedná se tedy o poměrně stejnorodou skupinu respondentů. V případě pohlaví bylo 9 respondentů mužů a 1 žena.

Otázka č. 3 zjišťovala, zda zaměstnanci znají význam pojmu organizační kultura. Odpovědi respondentů potvrdili, že význam tohoto pojmu znají, z toho 70% respondentů tento pojem dokáže samo vysvětlit a 30% jej vysvětlit nedokáže. Přesto považují za prokázané, že všichni zaměstnanci společnosti 3IT jsou s významem pojmu organizační kultura obeznámeni.

Otázka č. 4 zjišťovala, jak hodnotí zaměstnanci organizační kulturu ve společnosti 3IT, z toho 80% respondentů uvedlo, že organizační kultura je v procesu utváření, ale všichni zaměstnanci si ji uvědomují, 20% zaměstnanců uvedlo, že organizační kulturu považují za stabilní a domnívají se, že si ji všichni zaměstnanci uvědomují. Z toho vyvozují, že si organizační kulturu uvědomují všichni zaměstnanci a jejich většina tuto kulturu vnímá, jako stále se utvářející část organizace.

Otázka č. 5 zjišťovala, kým je organizační kultura ve společnosti vytvářena. Všechny odpovědi se shodovaly, byla tedy 100% shoda, že je umožněno všem zaměstnancům podílet se na jejím utváření.

Otázka č. 6 zjišťovala, zda se zaměstnanci domnívají, jestli mají prostor podílet se na utváření organizační kultury. Opět nastala 100% shoda a zaměstnanci potvrdili, že tento prostor skutečně mají.

Otázka č. 7 zjišťovala, jestli byli zaměstnanci seznámeni s organizačními hodnotami. Všichni respondenti potvrdili, že s těmito hodnotami byli oficiálně obeznámeni.

Otázka č. 8 zjišťovala, do jaké míry se zaměstnanci s hodnotami společnosti ztotožňují. Odpovědi respondentů na tuto otázku byly vyrovnané, tedy 50% uvedlo, že souhlasí s většinou hodnot a 50% uvedlo, že s některými hodnotami souhlasí a s některými ne. Přesto považují za prokázané, že s alespoň částí organizačních hodnot se všichni zaměstnanci ztotožňují.

Otázka č. 9 zjišťovala, jestli si zaměstnanci jsou vědomi, že organizační hodnoty ovlivňují jejich výkon v práci. Toto ovlivnění potvrdili všichni respondenti, z toho 30% uvedlo, že tyto hodnoty ovlivňují celý jejich pracovní výkon a 70% uvedlo, že toto ovlivnění je podmíněno danou konkrétní situací. Přesto k ovlivnění organizačními hodnotami dochází u všech zaměstnanců společnosti 3IT.

Otázka č. 10 zjišťovala, zda byli zaměstnanci společnosti 3IT seznámeni s organizačními cíli. Toto seznámení potvrdilo 100% respondentů.

Otázka č. 11 zjišťovala, jak sami respondenti hodnotí svou snahu naplňovat organizační cíle. Z toho 60% respondentů uvedlo, že tyto cíle mají při výkonu své práce na vědomí, ale plně se s nimi neztotožňují a 40% respondentů uvedlo, že o naplnění těchto cílů usilují celou svou prací. O organizačních cílech vědí všichni zaměstnanci a i přes skutečnost, že se s nimi všichni zaměstnanci plně neztotožňují, do výkonu jejich práce jistou měrou vstupují.

Na základě těchto zjištěných dat lze rozhodnout o platnosti, či neplatnosti systému pracovních hypotéz.

Pracovní hypotéza č. 1 zněla: *Zaměstnanci, kteří znají obsah pojmu organizační kultura, se vědomě řídí organizačními hodnotami.* Zaměstnanci společnosti 3IT význam pojmu organizační kultura znají a jejich pracovní výkon je ovlivněn organizačními hodnotami. Proto je pracovní hypotéza č. 1 platná.

Pracovní hypotéza č. 2 zněla: *Zaměstnanci, kteří mají možnost podílet se na utváření organizační kultury, svou činnost vědomě přizpůsobují organizačním cílům.* Zaměstnanci společnosti 3IT mají možnost podílet se na utváření organizační kultury a organizační cíle do výkonu jejich práce vstupují. Proto je pracovní hypotéza č. 2 platná.

Pracovní hypotéza č. 3 zněla: *Zaměstnanci, kteří znají obsah pojmu organizační kultura, svou činnost vědomě přizpůsobují organizačním cílům.* Zaměstnanci společnosti 3IT význam pojmu organizační kultura znají a organizační cíle do výkonu jejich práce vstupují. Proto je pracovní hypotéza č. 3 platná.

Pracovní hypotéza č. 4 zněla: *Zaměstnanci, kteří mají možnost podílet se na utváření organizační kultury, se vědomě řídí organizačními hodnotami.* Zaměstnanci společnosti 3IT mají možnost podílet se na utváření organizační kultury a jejich pracovní výkon je ovlivněn organizačními hodnotami. Proto je pracovní hypotéza č. 4 platná.

Na začátku této podkapitoly jsem stanovil, že platnost čtyř až tří pracovních hypotéz potvrdí platnost výchozí hypotézy. Na základě zjištěných dat jsem vyvodil platnost všech čtyř pracovních hypotéz a tedy i platnost mé výchozí hypotézy. Proto můj výzkum potvrzuje, že zaměstnanci společnosti 3IT se vědomě podílí na utváření organizační kultury. Toto vědomé utváření by nebylo možné, kdyby zaměstnanci nebyli obeznámeni s teorií organizační kultury, kterou nabyli pomocí povinné literatury pro zaměstnance, jedná se o knihu *Šťěstí doručeno* (Hsieh, T., 2011). Tato povinná literatura se tímto sama stává součástí organizační kultury. Poté, co jsou zaměstnanci obeznámeni s teorií, je jim společností umožněno, aby se sami podíleli na utváření a formování organizační kultury. Tímto je společnost 3IT specifická. Tato specifická je podmíněna vnitřní strukturou společnosti, která není založena na pevné hierarchii. V oblasti podnikání společnosti 3IT není zapotřebí silného centrálního, nebo liniového řízení, tyto formy řízení jsou nahrazeny sebeřízením zaměstnanců. S tímto sebeřízením ovšem musí korespondovat i organizační kultura společnosti, a aby skutečně korespondovala s potřebami zaměstnanců, které touto formou

řízení vznikají, je kladen důraz především na angažovanost zaměstnanců při utváření organizační kultury.

Závěr

Má práce si kladla za cíl popsat organizační kulturu společnosti 3IT a zjistit, zda specifické prostředí, ve kterém společnost podniká, má vliv na utváření a fungování organizační kultury. Za tímto účelem jsem v první části stanovil teoretická východiska, která mi sloužila jako opěrný bod při popisu konkrétní organizační kultury. V druhé části jsem popsal metodický nástroj výzkumu, kterým byl sociální audit, konkrétně jeho oblast diagnostika.

Samotný výzkum proběhl ve dvou fázích. První fáze (pilotní studie) proběhla jako částečně strukturovaný rozhovor s jedním ze zaměstnanců společnosti 3IT. Měl jsem stanovených několik tematických okruhů, které se týkaly organizační kultury společnosti 3IT a získal tak primární náhled do poměrů, které v organizační kultuře společnosti panují. Díky tomu jsem zjistil, že společnost 3IT má přátelský, vysoce neformální charakter, který se projevuje v interní komunikaci, interakci a v systému řízení, který nemá centralizovanou, ani liniiovou podobu, nýbrž se jedná o demokratické seskupení s tendencí k sebeřízení.

Význam individuality je pro celou společnost 3IT specifický a prostupuje všemi sférami organizační kultury. Jako příklad lze uvést školení zaměstnanců v oblasti organizační kultury. Neprobíhalo formou seminářů, nebo přednášek, ale zaměstnanci měli za úkol přečíst si povinnou literaturu, kterou jim společnost obstarala. Zaměstnanci se tedy museli individuálně, samostatně a svým vlastním tempem seznámit s problematikou, kterou společnost považuje za důležitou.

Druhá fáze výzkumu, který proběhl v rámci této práce, měla dotazníkovou formu. Tato fáze měla za úkol ověřit platnost výchozí hypotézy. Výchozí hypotéza tvrdila, že se zaměstnanci společnosti 3IT vědomě podílí na utváření organizační kultury. Na základě indikátorů byl sestaven systém čtyř pracovních hypotéz. Data, která byla shromážděna pomocí dotazníku, tyto pracovní hypotézy potvrdila a tím byla potvrzena i výchozí hypotéza. Znamená to, že oblast podnikání společnosti 3IT má dopad na utváření a fungování organizační kultury. Oblast podnikání

umožňuje společnosti decentralizované řízení a zároveň umožňuje všem zaměstnancům podílet se na utváření organizační kultury. Aby tedy sebeřízení zaměstnanců korespondovalo s organizační kulturou, která má dopad na vnitřní chod společnosti, je společností vytvořen značný prostor, aby sami zaměstnanci organizační kulturu utvářeli.

Domnívám se, že kdyby společnost 3IT, která má decentralizovanou podobu řízení, zaváděla organizační kulturu direktivně a neumožnila zaměstnancům podílet se na jejím utváření, měla by takto vznikající organizační kultura závažné nedostatky, které by měly negativní dopad na výkon práce zaměstnanců. Dále by takto vznikající organizační kultura mohla působit demotivačně, protože zaměstnanci, kteří jsou zvyklí na silně demokratické řízení společnosti, by se s takovou organizační kulturou ztotožňovali obtížně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ:

1. ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
3. BROOKS, I. 2003. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press.
4. DISMAN, M., 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
5. HOFSTEDE, G., 2007. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE.
6. HSIEH, T., 2011. *Štěstí doručeno*. Praha: PeopleComm.
7. JANDOUREK, J. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
8. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura, od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
9. MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁLKOVÁ, A., 1996. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
10. NOVÝ, I. a kol., 1996. *Interkulturální management*. Praha: Grada.
11. PAVLICA, K. a kol. 2000. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress.
12. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M., 1993. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
13. TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
14. URBAN, J. 2003. *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o.
15. *Internetový marketing: Rozvoj znalostí klientů* [online]. www.3it.cz, [cit. 5. 2. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.3it.cz/rozvoj-znalosti-klientu-x31024>
16. *Internetové obchody: Životní cyklus* [online]. www.3it.cz, [cit. 5. 2. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.3it.cz/zivotni-cyklus-x31015>
17. KOŇAŘÍK, M., *Partnerství* [online]. www.3it.cz, [cit. 6. 2. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.3it.cz/partnerstvi-x31029>

18. *Partnerství: Princip partnerství* [online]. www.3it.cz, [cit. 6. 2. 2014]. Dostupný z WWW: <http://www.3it.cz/partnerstvi-x31029>

Anotace

Příjmení a jméno autora: Jan Glabazňa

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název fakulty: Filozofická fakulta, Univerzita Palackého

Název diplomové práce: Organizační kultura IT společnosti

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Počet znaků: 78 573

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury a pramenů: 18

Klíčová slova: Organizační kultura, IT společnost, řízení lidských zdrojů, vnitropodnikové prostředí, sociální audit, diagnostika, 3IT úspěšný eshop s. r. o.

Abstrakt v češtině:

Tato diplomová bakalářská práce se zabývá identifikací organizační kultury zkoumané IT společnosti a identifikováním vědomé tendence zaměstnanců tuto kulturu ovlivňovat. První část této práce shrnuje teoretická východiska, popisuje obecné charakteristiky organizační kultury a jaký význam tato kultura pro společnost má. Druhá část této práce popisuje cíle této práce a metody výzkumu, pomocí kterých jsou stanovené cíle naplňovány. Třetí část této práce je klíčová, jelikož popisuje organizační kulturu zkoumané IT společnosti a shrnuje výsledky výzkumu, který v rámci této práce proběhl. V této části tedy dochází k naplnění cílů této diplomové bakalářské práce.

Abstrakt v angličtině:

This thesis is focusing on identifying organisational culture of researched IT company. Also it is identifying employee's intended means of influencing this culture. Theoretical themes, characteristics of organisational culture and its importance for companies are described in the first part of thesis. At the second part of this thesis are described methods for reaching the appropriate and objective goals of research. The third part of this thesis is the most important one because it describes organisational culture of

researched IT company and the results of the research are summarized and interpreted there .

Přílohy

1. Vzor dotazníku

Dobrý den, jmenuji se Jan Glabazňa a jsem student oboru Sociologie-Andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci. Před Vámi leží dotazník, který jsem sestavil za účelem výzkumu pro svou diplomovou bakalářskou práci, který je zaměřen na organizační kulturu. Byl bych Vám vděčný, kdybyste si našel/našla čas a dotazník vyplnil/a. Vyplnění dotazníku potrvá nanejvýš 5 minut. Dotazník je zcela anonymní a zjištěná data poslouží pouze pro účely výzkumu pro mou diplomovou práci.

Moc Vám děkuji.

1. Pohlaví (zakroužkujte):

Muž

Žena

2. Věk (uveďte):

3. Znáte význam pojmu *organizační kultura*?

1. Víím, co je organizační kultura a dokáži to vysvětlit.
2. Víím, co je organizační kultura, ale nedokáži to vysvětlit.
3. Pojem organizační kultura znám, ale nevím, co si pod ním představit.
4. Nikdy jsem o organizační kultuře neslyšel.

(Jestliže jste v otázce č. 3 zaškrtnl/a odpověď 3. nebo 4., dotazník dále nevyplňujte.)

4. Jak hodnotíte organizační kulturu ve Vaší společnosti?

1. Je stabilní a všichni zaměstnanci si ji uvědomují.
2. Je v procesu utváření, ale všichni zaměstnanci si ji uvědomují.
3. Nikdo ji záměrně neutváří a nikdo si ji neuvědomuje.

5. Organizační kultura je ve Vaší společnosti vytvářena:

1. Týmem specialistů.
2. Vedením společnosti.
3. Zaměstnanci, kteří tím byli pověřeni.
4. Je to umožněno všem zaměstnancům.

6. Cítíte, že máte prostor podílet se na utváření organizační kultury?

1. Ano, mám prostor podílet se.
2. Nevím o tom.
3. Ne, nemohu se podílet.

7. Byl/a jste seznámen/a s organizačními hodnotami Vaší společnosti?

1. Ano, oficiálně.
2. Ano, neoficiálně.
3. Ne, nebyl/a.

8. Do jaké míry se s organizačními hodnotami ztotožňujete?

1. Souhlasím s většinou organizačních hodnot.
2. S některými souhlasím, s některými nesouhlasím.
3. Pochybuji o nich, ale respektuji je.
4. Neakceptuji je.

9. Jste si vědom/a, že ovlivňují organizační hodnoty výkon Vaší práce?

1. Ano, ovlivňují celý výkon mé práce.
2. Ano, ale záleží na situaci.
3. Jen zřídka.
4. Nikdy.

10. Byl/a jste seznámen/a s organizačními cíli Vaší společnosti?

1. Ano, oficiálně.
2. Ano, neoficiálně.
3. Ne, nebyl/a.

11. Jak hodnotíte svou snahu naplnit cíle Vaší společnosti?

1. O naplnění těchto cílů usiluji celou svou prací.
2. Mám tyto cíle na vědomí, ale plně se s nimi neztotožňuji.
3. Vůbec je nevnímám, takže jim svou činnost nepřizpůsobuji.

2. Schéma spolupráce společnosti 3IT a klientů

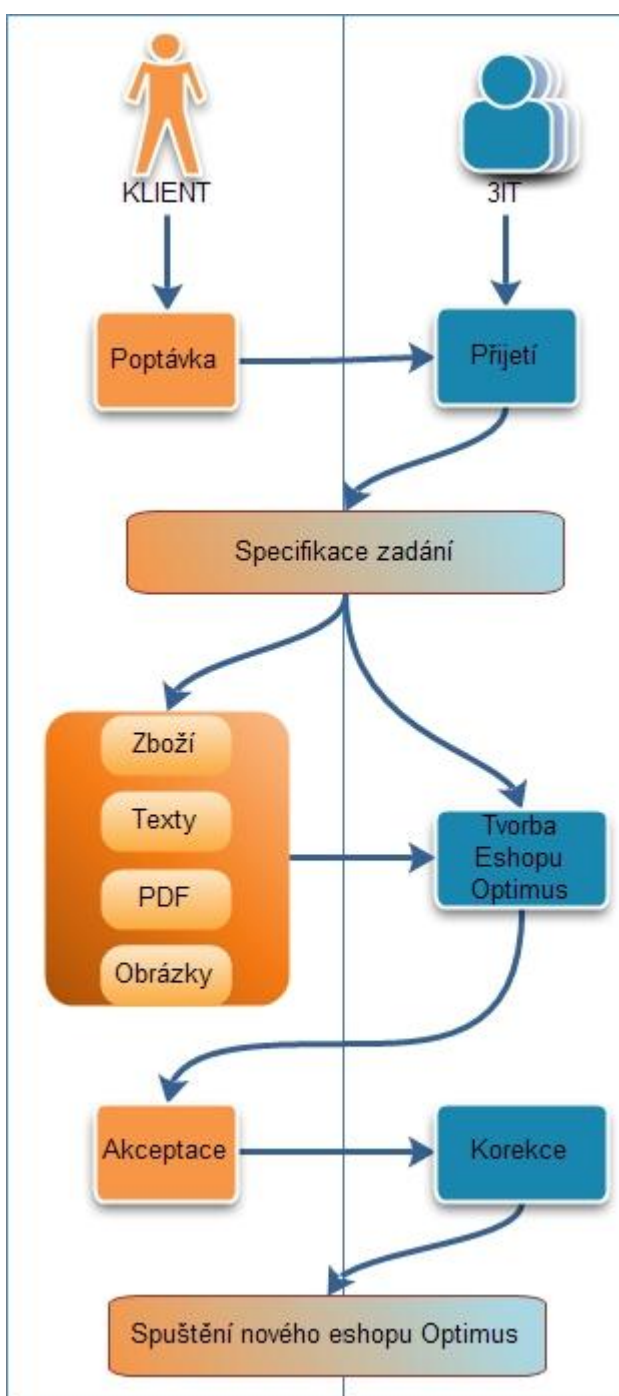


Schéma spolupráce 3IT a klienta na programování a správě eshopu

(Internetové obchody: Životní cyklus [online]).