

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Jiří Zlámal

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 - 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jiří Zlámal

Diagnostika firemní kultury

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2014

BACHELOR THESIS

Jiří Zlámal

Diagnosis of company culture

Prague 2014

Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jiří Zlámal

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu práce PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc. za cenné rady a odborné vedení při zpracování bakalářské práce.
Také děkuji své rodině a partnerce za podporu během studia a zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá definicí organizační kultury jako komplexního jevu, který je součástí každé společnosti. Představuje různé pohledy na organizační kulturu a možné její definice. Následuje představení pohledů různých autorů na organizační kulturu, jejich návrhy na její popsání a pochopení, a jimi navrhované typologie organizační kultury. Praktická část je založena na dotazníkovém průzkumu ve společnosti avast! s.r.o. Průzkum má za úkol prověřit zjištění ze SWOT analýzy v oblastech vnímání neformálnosti pracovního prostředí, efektivity vnitrofiremní komunikace a loajality zaměstnanců k společnosti.

Klíčová slova

Organizační kultura, diagnostika kultury, typologie organizační kultury, dotazníkový průzkum, formalita pracovního prostředí, vnitrofiremní komunikace, prvky organizační kultury, struktura organizační kultury, pojem organizační kultury.

Annotation

The theoretical part of this Bachelors thesis deals with defining organizational culture as a complex phenomenon which is part of all companies. Different views of organizational culture are presented, as well as different possible definitions. The views of several authors on organizational culture are then presented, their proposals for describing and understanding it, as well as their proposed typologies of organizational culture. The practical part is based on the survey which was done in the company avast! s.r.o. The survey has as its goal to check the impressions from a SWOT analysis of the company in the areas of informality of work environment, effectiveness of internal company communication and loyalty of the company's employees to the company.

Key words

Organizational culture, diagnosis of culture, organizational culture typology, questionnaire survey, formality of working environment, internal company communication, elements of company culture, company culture structure, company culture concept.

Obsah

| | |
|---|----|
| ÚVOD..... | 9 |
| 1. ORGANIZAČNÍ KULTURA | 11 |
| 1.1 Pojem kultura | 11 |
| 1.2 Pojem a definice organizační kultury..... | 12 |
| 1.3 Význam organizační kultury..... | 13 |
| 1.4. Prvky organizační kultury | 15 |
| 1.5. Struktura organizační kultury | 18 |
| 2. DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY | 21 |
| 2.1 Teoreticko - metodologická východiska..... | 22 |
| 2.2 Metody diagnostiky organizační kultury | 23 |
| 2.3 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury | 25 |
| 2.4 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury | 27 |
| 2.5 Dotazníkové metody organizační kultury | 28 |
| 3. TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY | 31 |
| 3.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře | 31 |
| 3.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu a reakci na prostředí | 35 |
| 3.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace | 37 |
| 4 PRAKTICKÁ ČÁST | 41 |
| 4.1 Společnost avast software s.r.o..... | 41 |
| 4.2 Organizační struktura avastu | 42 |
| 4.3 Metoda SWOT..... | 42 |
| 4.4 SWOT analýza společnosti avast..... | 43 |
| 4.5 Vymezení výzkumného cíle a určení zkoumaného souboru..... | 45 |
| 4.6 Výsledky průzkumu | 48 |
| 4.7 Shrnutí poznatků..... | 56 |
| 5. ZÁVĚR..... | 59 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 61 |

ÚVOD

Organizační kultura je přítomna v každé organizaci. Stejně, jako kultura v širším a tradičnějším pojetí, např. kultura národa nebo etnické skupiny, je tento jev velmi složitý a těžko definovatelný. Nabízí se tedy zásadní otázka, jak tento jev pojmout, analyzovat, jak s ním pracovat. Jak pomocí praktických nástrojů určit obsah organizační kultury, jak jí ovlivnit, jak jí využít ku prospěchu firmy. Tato práce se bude zabývat první částí tohoto procesu, a to sice diagnostikou organizační kultury a jejím pochopením, což je prvním krokem na cestě jakékoli společnosti k aktivnější práci s její vlastní kulturou.

Práce si klade dva cíle. Prvním je podat stručný přehled o firemní kultuře jako jevu, definovat jí a předložit přehled nejdůležitějších pohledů na organizační kulturu od známých autorit na toto téma. Druhý cíl je, za pomoci informací získaných v teoretické části práce, úspěšně zjistit stav zvolených prvků organizační kultury ve specifické organizaci, za použití metod k tomu vhodných.

Práce začne definováním pojmu organizační kultura, a jaký má význam pro firmy operující v dnešním podnikatelském prostředí. Budou popsány její prvky, struktura, a následně jak je identifikovat a měřit. Hlavním zaměřením bude prezentace metod diagnostiky firemní kultury, a to jak metody kvalitativní tak kvantitativní. Zvláštní pozornost bude věnována dotazníkovým metodám. Následně se práce bude věnovat typologiím organizační kultury jako jednomu z nejdůležitějších nástrojů jak pochopit podstatné charakteristiky organizační kultury, které se přímo vztahují k dosahování cílů organizace.

Praktická část práce nejprve představí společnost, ve které se konal dotazníkový průzkum, a SWOT analýzu na základě které byli vybrány oblasti organizační kultury, na které se zaměřuje. Výsledky průzkumu budou prezentovány, vyhodnoceny a na jejich základě bude podáno doporučení pro další práci s organizační kulturou této společnosti.

Téma práce bylo vybrané na základě osobních zkušeností s různými organizacemi, ve kterých autor pracoval. V době psaní této práce se jedná o tři různé organizace. Každá z nich měla velice rozdílnou kulturu a jenom jedna z nich s ní aktivně pracuje. Autor se tehdy začal zajímat, odkud pramení ty různé metody a standardy, kdo určil „jak se tu věci dělají,“ hlavně potom ty, na které neexistuje jasná

firemní směrnice, která očekávané chování zaměstnance v dané situaci upravuje.

Prostřednictvím porovnávání těchto firem dospěl k názoru, že existuje nepsaný soubor hodnot, který zásadně ovlivňuje zaměstnance a jejich přístup k práci, firmě, jejich vzájemné vztahy, a to jak pozitivně, tak negativně. Po působení ve firmě, která aktivně a úspěšně se svou firemní kulturou pracuje, dospěl k názoru, že organizační kultura je managementem často ignorovaný jev. Dle zkušeností autora, se vlastní organizační kulturou aktivně zabývá jenom málo firem, ale přesto je to jev, který je přítomný v každé organizaci a značně ovlivňuje její chod a úspěšnost. Z toho dospěl k závěru, že vzhledem k tomu, že jde o jev, který má potenciál značně přispět k úspěchu nebo destrukci firmy, se mu ve firmách věnuje nedostatečná míra pozornosti. Proto se rozhodl zpracovat práci na téma organizační kultury, aby potvrdil nebo vyvrátil své dosavadní názory na toto téma, dozvěděl se o něm více, a byl připraven s organizační kulturou aktivně pracovat a využít její potenciál pro budoucí aplikaci ve své kariéře.

1. ORGANIZAČNÍ KULTURA

1.1 Pojem kultura

Pojem kultura je v obecném smyslu označován jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“. (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547).

Kulturu je možné studovat z různých pohledů, hlavně: antropologického, sociologického a psychologického.

Antropologický přístup se zabývá studiem vzniku a vývoje člověka jako individua, ale též jako příslušníka určité skupiny. Je zde snaha popsat chování určitých skupin a interpretovat význam tohoto chování. Kultura je chápána jako „...oblast či síť významů, jejichž prostřednictvím lidé jisté společnosti rozumějí sobě i světu, v němž žijí“ (Sokol, 2002).

Z pohledu sociologie lze kulturu pojmem hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují a hmotné statky, které vytvářejí. Při studiu kultury se sociologové zaměřují především na explicitní kulturní vzory, které jsou postaveny na systému hodnot, norem a názorů vyskytujících se ve společnosti (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Psychologický přístup je zaměřený na chování a prožitky jednotlivých členů společnosti. Kultura sama o sobě, v psychologickém pojetí, je jev, který nelze pozorovat přímo. Co je konkrétní a lze pozorovat, to není sama kultura, ale rozdílnosti v lidském chování. Co je možné zachytit, je pouze „...manifestace kultury, nikoliv kultura sama o sobě“ (Matsumoto, 2000, In: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 17).

Přestože, každé pojetí kultury a nahlížení na ní je, z výše uvedených postojů, rozdílné, potvrzují fakt, že kultura je významnou součástí života každého člověka. Na osobnost člověka působí prostředí, ve kterém vyrůstá a žije, zejména rodina a nejbližší okolí, dále výchova a genetické faktory. Lze nalézt charakteristiky jedinečné a dále ty, které sdílí s ostatními lidmi. Na osobnost člověka působí chování, zvyky, hodnoty a normy, které jsou uznávány v určité skupině, jeho začlenění do společnosti, ve které se narodil a žije, jeho výchova. Chování lidí ovlivňují i větší sociální celky, jako komunity a

národy. Vlastní systém hodnot, přesvědčení a norem je charakteristický pro jednotlivé sociální celky, které tak tvoří druhy kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kromě označení organizační kultura (Lukášová, Nový a kol., 2004) se setkáváme také s názvem podniková nebo firemní kultura (Bedrnová a Nový, 1994, Pfeifer a Umlaufová, 1993).

Pro tuto práci bude použit termín organizační kultura.

1.2 Pojem a definice organizační kultury

V souvislosti s managementem se začínají o organizační kultuře objevovat záznamy ze šedesátých let minulého století. Ve větší míře je pak organizační kultura užívána v sedmdesátých a zejména osmdesátých letech v souvislosti s takzvaným „japonským ekonomickým zázrakem“. Američtí odborníci se začali v této době zajímat o filosofii japonských firem a jejich technické řízení, neboť japonský úspěch znamenal pro americký průmysl velkou výzvu.

Organizační kultura je pojem velmi široký, komplexní a těžko uchopitelný. „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut,Z., 2004, s. 9).

O vymezení pojmu organizační kultura se snažilo velké množství autorů; uvádím jen několik publikovaných definic.

Organizační kultura je publikovaná například jako:

„...firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer,Umlaufová,1993,s.19)

„...firemní kultura představuje soustavu sdílného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání

a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 1999, s. 357).

Podle Vláčila např. je „ve smyslu empirické sociologie pojem firemní kultury analytický ... organizační kultura se prostě ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývajících z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobě, většinou mnogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin“ (Vlácil, 1997, s. 20, In: Šigut, 2004, s. 10).

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

„Organizační kulturu lze také chápat jako obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci“, přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson a Walters, 1989, podle Furnham a Gunter, 1993, s. 238. In: Lukášová, Nový a spol., 2004, s. 22).

Lze konstatovat, že silná organizační kultura je spojena s efektivností organizace. Odráží se nejen ve finančních (rostoucí tržní podíl, vyšší produktivita, zvyšující se objem prodeje), tak i nefinančních ukazatelích (vysoká míra spokojenosti zaměstnanců i zákazníků), čímž se stává konkurenční výhodou.

1.3 Význam organizační kultury

Význam organizační kultury „ spočívá v přínosu při realizaci poslání a strategie organizace, což vede ke zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn, což je klíčové pro podnik z hlediska budoucnosti“ (Armstrong, 1999. In: Šigut, 2004).

Nový(1993)vidí význam kultury v souvislosti s řídicími procesy podniku. Hovoří o „synergickém efektu mezi podnikovou kulturou a procesy koordinace, integrace a motivace“(podle Šigút, 2004, s. 70).

V dnešní době, kdy působí silná konkurence na trhu, je pro firmu nezbytné, aby dokázala průběžně zavádět inovace, které posílí její pozici na trhu. Proto je důležité, aby zaměstnanci měli pozitivní vztah k těmto změnám. Cílem změn jsou neustále snahy např. o zlepšování kvality, orientace na zákazníka a též zlepšení péče o lidské zdroje, jejichž důležitost „se zvyšuje úměrně s rychlostí změn, kterými podniková sféra prochází, neboť právě člověk představuje základní kvalitativní rozměr úspěšnosti jakýchkoliv změn“ (Šigut, 2004, s. 73).

„V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije“ (Koubek, J., 2008, s.11).

Proto podmínkou úspěšnosti organizace je uvědomění si hodnoty a význam lidí, lidských zdrojů, neboť lidé představují největší bohatství organizace a dále, že jejich řízení a výkony rozhodnou o tom, zda organizace uspěje nebo ne.

Z hlediska teorie řízení je organizační kultura vnímána jako důležitá součást a jako nástroj řídicího procesu. Projevuje se v myšlenkových procesech lidí. Tím určuje lidské myšlení, cítění a chování. Proto je možné říci, že každá organizace má svoji specifickou organizační kulturu. Neexistuje dokonalá organizační kultura, právě tak jako nemohou existovat žádné universální předpisy, jak kulturu vytvářet.

Dále je nutné, aby ve vedení firmy stál silný management, který je seznámen s organizační kulturou, aby zvládl změny velkého i malého rozsahu. Součástí řízení je stanovování úkolů a zároveň stanovování metod a cest, jak těchto úkolů dosáhnout. Zejména je nutná dostatečná komunikace mezi vedoucími pracovníky a řadovými pracovníky. Je potřebné, aby řadoví pracovníci byli předem seznámeni se záměry a opatřeními organizace, aby cítili, že jsou součástí celku. Pokud přijmou tyto změny za své, budou též usilovat o dosažení určených cílů.

V řízení lidských zdrojů je proto kladen důraz na silný management a kvalitní personální práci. Je nutné dosáhnout takového stavu, že „uvolí se velká lidská, pracovní, intelektuální a kreativní energie, která firmě umožní čelit konkurenci a flexibilně reagovat na změny“ (Šigut, 2004, s. 74).

Armstrong uvádí „Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura výrazně oslabovat efektivnost organizace“. (Armstrong, M., 2002, s. 200).

„Protože kultura se sama vytváří a projevuje v různých organizacích různými způsoby, není možné říci, že jedna kultura je lepší než jiná, pouze to, že je určitým způsobem odlišná. (Armstrong, M., 2002, s. 207).

1.4. Prvky organizační kultury

„Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kultura lze chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“

(Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Prvky organizační kultury jsou chápány jako nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které nejsou autory vymezovány zcela jednotně. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:

základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

Základní předpoklady je obtížné identifikovat, protože u člověka fungují automaticky a nevědomě. Lidé je považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Jsou v představách o fungování reality (například „managementu se nedá věřit“)

Hodnotou je to, co skupina nebo jednotlivec považuje za důležité. Organizační hodnotou pak je to, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku (například "je nutné porazit konkurenci"). Organizační hodnoty bývají vyjádřeny a komunikovány pracovníkům organizace a také deklarovány navenek za účelem vytváření image organizace. V praxi se ale setkáváme s nesouladem mezi hodnotami deklarovanými a skutečně zastávanými.

„Termín postoj je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému (Stahlberg a Frey, 1996, In: Lukášová, Nový a kol., 2004). Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

Normy vymezují chování, které je a není v organizaci akceptovatelné, a mají tak zásadní vliv na každodenní chování pracovníků. Je nutné zdůraznit, že se jedná o nepsaná pravidla vztahující se například na rychlost práce, kvalitu práce, způsob komunikace ve skupině atp. Dodržování norem je odměňováno a nedodržování naopak sankcionováno; oba postupy mají především citový charakter. Normy zajišťují předvídatelnost chování jednotlivých členů v rámci fungování organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Mezi artefakty materiální povahy patří materiální vybavení budov a jejich architektura, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury atd.

K artefaktům nemateriální povahy patří jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Nejednotní jsou autoři v zařazení mezi prvky organizační kultury dílčí kategorie jako symboly, mezi ně patří například logo firmy.

Podle Armstronga „Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci jako pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé, chladné), jakého se dostává návštěvám a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat“. (Armstrong, M., 2002, s. 203)

Jazyk je výrazem vzájemného porozumění uvnitř organizace. Odráží hodnoty a předpoklady zastávané v organizaci. Může být i zdrojem odlišného chápání určitých pojmů (např. „přijatelná kvalita“).

Historiky jsou příběhy, které se odehrály v minulosti v organizaci. V rámci podávání různými lidmi dochází k rozdílné interpretaci jejich obsahu. Jsou důležitým indikátorem kultury, ale též významným nástrojem jejich předávání.

Mýty nemají racionální základ. Existují však v organizacích, protože lidé potřebují něčemu věřit. Jsou podobné historkám, ale jejich obsah je smyšlený.

Zvyky, rituály, ceremoniály jsou ustálené způsoby chování. Ty jsou v organizaci udržovány a předávány. Pro pracovníky navozují tak určitou jistotu prostřednictvím předvídatelného prostředí a zároveň tak umožňují, aby si vytvořily vlastní identitu. (Mezi zvyky patří např. oslavy narozenin či vánoční party. Rituálem je například hlasování na poradě či přijímání nového pracovníka do organizace. Ceremoniály jsou speciální příležitosti např. při vyhlášení nejlepšího pracovníka či ocenění úspěchu firmy).

Firemní architektura a vybavení se zejména v oblasti služeb orientuje třeba na image firmy. Může firmu proto činit jedinečnou, odlišovat od ostatních historii a tradic, či vybavením firmy nebo užívanými technologiemi.

Na prvky organizační kultury je možné pohlížet z různých úhlů, přitom se jednotlivé hlediska vzájemně doplňují.

Na prvky kultury lze nahlížet:

- jako základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev

- jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury

- jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26).

1.5. Struktura organizační kultury

Strukturou organizační kultury se zabývalo mnoho autorů, kteří nedospěli k jednotnému strukturování organizační kultury. Nejedná se jen o výzkum organizační kultury, ale též problém vymezení a výkladů konstruktů na poli sociální psychologie.

Modelem v současnosti nejznámějším a nejcitovanějším je model organizační kultury, který vyvinul Edgar Schein (1992). Schein rozlišuje tři roviny organizační kultury, a to v souvislosti na rozdílné míře manifestace projevů kultury navenek a podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele.

1. artefakty – jsou první úrovní

nejviditelnější, snadno ovlivnitelné, obtížně interpretovatelné bez znalosti obsahu dalších rovin kultury

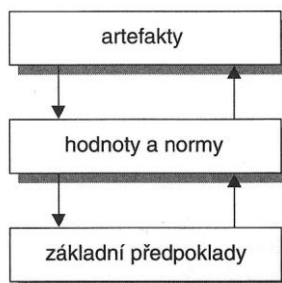
2. zastávané hodnoty, pravidla a normy chování – druhá úroveň

částečně vědomá a ovlivnitelná úroveň, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná

3. základní předpoklady – třetí úroveň

nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26)

Obrázek 1: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004 podle Schein, 1992, upraveno)

Podle Scheina artefakty zahrnují vše, co člověk vnímá, jde o vnější projevy kultury. Důležité zejména v okamžicích, kdy se setkává s kulturou pro něj neznámou. Jejich význam není jednoznačný, i když jsou snadno popsatelné a pozorovatelné, bez znalosti obsahu dalších úrovní kultury.

Druhou úrovní jsou hodnoty, které společně s normami a pravidly jsou ve skupině považovány za důležité, neboť určují chování členů skupiny v určitých situacích. Jejich vznik je spojen s řešením určité situace určitým způsobem, což se následně ukázalo být úspěšným řešením. Pokud řešení funguje, a je aplikováno na obdobné situace se stejným výsledkem úspěšnosti, je transformováno ve sdílenou hodnotu.

Základní předpoklady představují nejhlubší a neuvědomovanou úroveň kultury. Jejich fungování je automatické, samozřejmé, přitom stabilní a odolné změně. Nediskutuje se o nich a máme tendence je bránit. Zdrojem je opakovaná zkušenost při funkčnosti řešení určitého problému. Soubor základních předpokladů tak pro nás představuje základní úroveň kultury, které ve skupině věnujeme pozornost, protože nám definuje, jak budeme určité události vysvětlovat, jak budeme emociálně reagovat a jak se budeme v určité situaci chovat.

Základní předpoklady dále Schein rozděluje do dvou obsahových oblastí, podle toho čeho se týkají. Základní rozlišení je mezi předpoklady, které vznikly jako reakce na rozhodující problémy vztahující se k přežití a k adaptaci na vnější prostředí, a na ty, které se vztahují k řešení problémů vztahujících se k integraci vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití skupiny. Mimo tyto dvě oblasti, Schein také mluví o třech hlubších otázkách, které se týkají chápání podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů. Prostřednictvím těchto se následně reflektuje širší prostředí, ve kterém daná skupina existuje.

Silné elementy obsahu kultury mohou být formovány, podle Scheina, jako součást procesu adaptace organizace na vnější prostředí. Děje se tak, je-li v organizaci dosaženo konsensu v oblastech mise a strategie, cílů, kritérií a způsobů měření míry dosahování těchto cílů atp. Pokud tyto elementy vedou opakovaně k funkčním řešením, mají značný vliv na obsah organizační kultury.

Do předpokladů, podle Scheina, které se vztahují k problémům vnitřní integrace, patří oblasti jazyka a chápání důležitých pojmů, hranic skupiny a kritérií

členství ve skupině, status a distribuce moci, míra blízkosti a přátelství, odměn a trestů, včetně ideologie organizace.

Obě výše popsané skupiny problémů, se kterými se organizace setkává, jsou na sobě závislé. Kultura je tak, dle Scheina „ výsledkem interakce externích tlaků a interního potenciálu“. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 29).

Třetí oblastí základních předpokladů jsou oblasti, které se týkají podstaty pravdy, času, člověka a vztahů. Jsou spojeny s existencí skupiny. Jde o předpoklady nevědomé a s nepozorovatelnými projevy. V případě jednání a spolupráce mezi organizacemi, které patří do jiných multikulturních skupin, však vystupují do popředí a jejich nesoulad je důvodem značných obtíží. Patří sem otázky podstaty reality, pravdy, času a prostoru, otázky týkající se podstaty člověka, jeho činnosti a vztahů a lidské činnosti.

Tři oblasti kulturních předpokladů, které jsou výše uvedeny, právě tak jako v rámci jedné skupiny, podle Scheina,“vzájemně souvisejí a mohou vytvářet vzorce. Odhalení vzájemných vztahů mezi jednotlivými předpoklady pak pomáhá pochopit, jak organizace fungují a proč tak fungují“. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 30).

Organizační kultura je jev multidimenzionální, je strukturovaná do několika rovin, které spolu vzájemně souvisejí a jejichž základní a strukturální elementy jsou prvky organizační kultury. Za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury je třeba považovat artefakty a chování.

2. DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Manažeři potřebují poznat a pochopit obsah organizační kultury zejména v situacích, kdy je třeba řešit určité problémy, jako vybudovat strategii organizace, implementovat již zvolenou strategii, či zjišťují příčiny nízké výkonnosti firmy, plánují fúzi apod. Manažer potřebuje získat pro řešení konkrétního problému takové informace, které budou podkladem pro jeho rozhodnutí, ale to je možné jen na základě kvalifikovaně provedené diagnostice organizační kultury.

„K tomu, aby byla o obsahu organizační kultury získaná přesná a spolehlivá informace, musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 98).

Základem je nutný rozbor organizační kultury, jak funguje, popsání jejích prvků a následuje poskytnutí informací. Pro tuto etapu je nutné stanovit tedy zkoumaný jev a formulovat hypotézy, kdy obecné pojmy jsou převedeny na ukazatele, jejich kvalifikaci a stanovení odpovídajících technik. Předmětem výzkumu jsou projevy lidského chování, které se projevují jako sociální a sociálně psychologické jevy, jejich obsah, vlastnosti a případně další faktory. Analýza jevu je cestou k vytvoření hypotetického modelu, který vychází ze systematického poznávání již existujících informací. Hypotézy nejsou samostatná tvrzení, ale tvoří propojený koncept.

„Cílem diagnostiky je tedy výstižné popsání prvků vžitě, současné kultury. Přitom je třeba se soustředit na tyto postupy (Šigut, 2004, s. 21)

1. sběr a analýza informací, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvyklé kvalitativní a kvantitativní techniky;
2. zpětná vazby, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální;
3. posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku (na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace atd.
4. diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně;
5. diagnostiku je nutno chápat jako určení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu“.

Cílevědomým, systematickým a soustavným pozorováním efektivnosti činnosti organizace a porovnáním v rámci odvětví i mimo něj je úkolem benchmarkingu, který je možno použít v určité fázi výzkumu. Manažeři porovnávají činnost firmy s výsledky nejlepších firem ve stejném oboru či skupině oborů a zjištěné rozdíly pak využívají k analýze svého postavení na trhu.

Benchlearning, bývá často nedílnou součástí benchmarkingu, jde o proces napodobování úspěšného podniku. Jde o proces, kdy řídicí pracovníci poznávají a se učí nové poznatky získané benchmarkingem.

Pokud mají být získány potřebné informace, které je třeba pro řešení problému, který je specifikován manažery, pak kvalifikovaná diagnóza organizační kultury musí být provedena a založena na všech zákonitostech aplikovaného vědeckého výzkumu.

Příprava výzkumného projektu by měla zahrnovat (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 99)

- volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek (jaký přístup bude zvolen, jaký teoretický koncept kultury bude použit, na jaké úrovni bude zkoumaný jev analyzován, které prvky organizační kultury budou postihovány),
- volbu výzkumných metod (jaké metody sběru dat budou použity),
- vymezení jednotky analýzy (organizace jako celek, subjednotky v rámci organizace), volbu zkoumaného souboru (velikost zkoumaného souboru, složení zkoumaného souboru, způsob výběru zkoumaných osob) a způsob zpracování dat

2.1 Teoreticko - metodologická východiska

Volba výzkumného přístupu

- přístup objektivistický – organizace „má“ kulturu
- přístup interpretativní – organizace „je“ kulturou

Jde o tradiční přístupy používané při výzkumu organizační kultury, kdy potřebou v praxi je kombinace obou přístupů. Následně tedy bude i kombinace metod výzkumu a metod analýzy získání dat.

Volba úrovně analýzy a indikátorů

Autoři, kteří v dnešní době zkoumají organizační kulturu, shodně tvrdí, že „...organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevnatý jev, jehož indikátory jsou pro vnějšího pozorovatele viditelnější (artefakty, chování), jiné jsou hůře pozorovatelné a některé zůstávají zcela skryté a mohou být odhaleny pouze nepřímo (základní předpoklady)(Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 99).

Pokud je organizační kultura diagnostikována pouze na úrovni chování a artefaktů, přitom je třeba si uvědomit, že stejné vnější znaky kultur mohou být projevem odlišných hodnot a norem, pak se stane její výklad obtížný a dokonce zavádějící. Proto pro získání komplexnějších informací o obsahu kultury určité organizace je potřebná kombinace více metod, což vede ke zvýšení spolehlivosti určení organizační kultury.

„Diagnostikovat obsah organizační kultury na více úrovních tohoto komplikovaného jevu neznámá pouze vyvíjet k danému účelu metody, které umožňují (což je možné pouze v omezené míře, neboť různá míra přístupnosti obsahu organizační kultury, charakteristická pro jednotlivé roviny, vyžaduje odlišné výzkumné metody), ale především vyvíjet a využívat konzistentní baterie metod, založené na relevantní teorii“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s.100).

Goffeeho a Jonese teorie „krychle 2S“, určená pro diagnostiku organizační kultury, je příkladem baterie nástrojů, neboť má čtyři vzájemně související metody: pozorovací schéma, dva dotazníky určené ke zjištění typu organizační kultury a soubor scénářů, který se zkoumá chování pracovníků organizace v konkrétních situacích.

2.2 Metody diagnostiky organizační kultury

Metody zkoumání lze označovat „...jako způsob, přístup ke zkoumání časoprostorově vymezené objektivní reality. Metodikou se označuje souhrn přístupů

(metod a technik), které se používají při akumulaci a systematizaci empirického materiálu. Management firmy je tím, kdo vytváří podnikovou kulturu“ (Šigut, 2004, s. 19, 34). Organizační kultura je účinným nástrojem managementu.

Z hlediska zkoumání organizační kultury, jako součást podnikových procesů v časoprostorově vymezené objektivní realitě jsou dva hlavní metodické přístupy:

1) systémový přístup

Podnik je chápán jako výrobní, sociální či kulturní systém, který je dělen na subsystemy s určitými cíly, které se vzájemně ovlivňují. Organizační kultura je dílčím systémem a plní účelové funkce systému.

2) modelování

Slouží k získávání informací o chování určitého systému, kdy vytvoření modelu tohoto systému je použito v praktickém zkoumání v simulovaných podmínkách. Model je vytvořen, v případě organizační kultury, podle způsobu jednání a chování pracovníků s vazbou na vnitřní a vnější vztahy. (Šigut, 2004, s. 19).

Při diagnostice organizační kultury jsou používány metody kvantitativní nebo kvalitativní. Výběr metod často probíhá nejen vzhledem k jejich efektivnosti v dané situaci, ale také vzhledem k jejich náročnosti provedení a dostupným zdrojům.

Kvalitativní výzkum se používá v menší míře, neboť je náročný z hlediska sběru informací, jejich zpracováním i interpretací; dále je zdoluhavý, nákladný a neumožňuje srovnání mezi organizacemi. Poznatky nelze zobecnit k vytvoření jednoduchých obecně platných pravidel. Používá se tedy k diagnostice organizační kultury zejména tam, kdy je třeba stanovit specifické rysy kultury dané organizace, zjistit její vnitřní vrstvy a zároveň získat detailní informace o obsahu kultury a též pochopit tyto souvislosti. V tomto výzkumu jsou zapojeni členové organizace na různých úrovních, což je výhodou, ale zároveň výzvou pro výzkumníka. Kdo výzkum provádí, krom vstupu do organizace, si musí získat důvěru členů organizace a získat jejich zájem o výzkum.

Kvantitativní výzkumné postupy pomáhají mapovat výskyt znaků a testovat hypotézy, formulované z vnějšku. Výhodou je sběr dat a možnost opakování takového měření. Znaky (proměnné) jsou mapovány, musí být předem zvoleny a stanoveny. Je třeba stanovit omezený počet proměnných, rozhodnout které vypovídají o obsahu organizační kultury podstatným relevantním způsobem. Výsledky bývají často povrchní, protože neřeší problém v celé šíři a se všemi souvislostmi. Tím se může stát,

že jsou navrhovaná řešení, která jsou sice obecně platná, ale pro konkrétní organizaci nevyhovují.

Pokud se týká názorů na vhodnost, zda použít metody kvantitativní či metody kvalitativní tak názory se různily. Nejdříve se kladl důraz na metody kvantitativní, později to byly metody kvalitativní. Následně se dospělo k názoru, že oba druhy metod mají své výhody a nevýhody, a tak musí být kombinovány v závislosti na cílech konkrétních výzkumů.

2.3 Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Mezi základní metody kvalitativní diagnostiky organizační kultury patří pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů (Lukášová, Nový a kol, 2004, s.102).

Pozorování

Pozorování klade velké nároky na pozorovatele, protože nemá předem stanoveny kritéria pozorování, musí mít dobré teoretické znalosti, aby rozpoznal co je podstatné a též všechno správně zaznamenal. Jde o cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Rozeznáváme pozorování zúčastněné, kdy výzkumník dochází do organizace a zúčastňuje se každodenního života lidí, chronologicky zaznamenává vše, co sleduje. Pozorování nezúčastněné, kdy též dochází do organizace, ale jako vnější pozorovatel, aby se zúčastnil porad, jednání se zákazníky, pozoruje komunikaci se zákazníky, atd., což též zaznamenává. Při této činnosti používá i technických pomůcek, jako magnetofon, videokamery atd. Výhodou pořízených technických záznamů je zamezení ztráty informace. Informace mohou být tak analyzovány více lidmi, což je výsledkem větší objektivnosti a lepší interpretace. Do pozorování jsou zahrnuty všechny projevy kultury organizace; organizační artefakty, jako vybavení budov, symboly atd.), právě tak jako zvyky, rituály a ceremoniály. Patří sem též vzorce chování, jako jakým způsobem se rozhoduje, chování, přístup a jednání se zákazníky atd.

Hlubkový rozhovor

Pro hlubkový rozhovor je nutná příprava schématu, ten však neobsahuje předem připravené otázky, ale tematické bloky. Tazatel volně klade otázky a v rámci rozhovoru se snaží získat informace značné důležitosti. Problémem je však, zda to nejsou jen individuální názory.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor má též připravený scénář, v jehož rámci se dotazuje tazatel. Při skupinovém rozhovoru lze využít vzájemná interakce a výměna názorů členů skupiny. Snadněji se rozliší individuální a sdílené názory. Velký význam hraje složení členů skupiny, právě tak jako schopnost moderátora a kvalita záznamu. Následná analýza je zaměřena nejen na to, co bylo řečeno, ale jak bylo sděleno, důležitý je vývoj diskuse atd.

Analýza dokumentů

Pro analýzu dokumentů, za účelem diagnostiky organizační kultury, slouží různé písemné záznamy, které organizace uchovává. Patří sem zápisy z porad, oběžníky, výroční zprávy, záznamy z hodnotících pohovorů, informace, instrukce organizace apod. Výsledkem může být jen získání určitých informací, které dokumenty obsahují. Tuto metodu nelze použít samostatně, ale bývá doplňkovou metodou.

Projektivní metody

Projektivní techniky vyžadují spolupráci respondenta, který však musí mít dostatečnou volnost pro vlastní výklad, ale zároveň je nutné, aby jeho odpovědi měly za výsledek přínos dat, která jsou potřebná ke zkoumaným obsahům kultury. Podnětem, je zde popis situace, obrázek, začátek věty, kterou má dokončit, a který jej nutí k interpretaci, která je založena na jeho vlastním vnímání a kulturním cítění.

Pro diagnostiku organizační kultury jsou užívány techniky koláže a kresby (viz například Sackmann, 2002), metoda kritických událostí (Mackenzie Dave a Symon, 2001), testy nedokončených vět Mackenzie Davey a Symon, 2001) a jiné (In: Lukášová, Nový a kol., 2004).

Kromě toho jsou při diagnostice organizační kultury užívány také metody psychosomatické, které kombinují oba způsoby analýzy, to je přístupy kvalitativní i

kvantitativní. Nejznámější je metoda repertoárových mřížek (Sackmann, 2001, Mackenzie Davey a Symon , 2001). (In:Lukášová, Nový a kol., 2004).

Z výše uvedeného je potřebné konstatovat, že výzkum podle kvalitativních metod je náročný, nejen z hlediska uskutečnění, ale i z hlediska analýzy a výkladu. Je zde potřeba odborných znalostí tazatele, jeho umění v navázání kontaktu a získání důvěry tázaných. Výklad pak vyžaduje nezávislost a objektivitu s rozlišením, co je subjektivní názor a co je vnímáním organizační kultury. Spolehlivost výsledků lze zvýšit, pokud sběr informací je prováděn více tazateli a tak je i více hodnotitelů.

2.4 Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Pozorování a dotazování jsou dvěma základními technikami při zkoumání kvantitativními metodologiemi. Dotazování je ústní nebo písemné. Metody jsou užívány ve standardizované podobě na rozdíl od výzkumu kvalitativního.

Pro pozorování musí být připravené kategorie typů chování a jejich projevů, které se v organizaci objevují. Pokud sledují míru projevu předem stanovených charakteristik, potřebují k tomu ještě různé instrukce a příklady.

Strukturovaný rozhovor musí vycházet z předem připravených otázek, které jsou kladeny jednotným způsobem. Osobní kontakt je výhodou pro následné doplňující otázky, ale též nevýhodou, protože respondenti většinou dávají přednost anonymitě. Tento způsob je velmi nákladný a zdlouhavý.

Pozorování a strukturovaný rozhovor jsou málo efektivní metody. Využívají se zejména, kdy zkoumaný soubor je málo početný. U velkých souborů pak jsou používány dotazníky, které jsou nejméně nákladné.

Metodologické konstrukce dotazníků

Problém bývá ve volbě indikátorů obsahu organizační kultury. Nelze postihnout všechny aspekty, které jsou pro zkoumaný jev podstatné.

Obsahovými komponenty se rozumí aspekty vnímání, cítění, myšlení a chování členů organizace, v nichž se obsah kultury organizace projevuje a jejichž konkrétní charakteristiky jsou podstatné pro to, aby mohl být obsah organizační kultury identifikován (Lukášová, Nový a kol.,s.104).

Příkladem je šest komponent organizační kultury, které byly použity v dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Cameron a Quin, 1999, In: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 105).

Jsou jimi:

- dominantní rysy organizace (charakteristické rysy prostředí a atmosféry, panující v organizaci),
- způsob vedení organizaci (co se ve firmě rozumí vedením, co je považováno za vůdcovské schopnosti),
- způsob řízení zaměstnanců (co je charakteristické pro manažerský styl, jaké metody řízení používají),
- soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost organizace),
- prioritní strategické faktory (co se v organizaci zdůrazňuje, na co je organizace zaměřena),
- kritéria úspěchu (jak je v organizaci definována úspěšnost)

Těmito komponenty lze, podle Camerona a Quinna, postihnout základní hodnoty a implicitní příklady. Otázky dotazníku by měly směřovat do těchto oblastí, aby tak organizační kultura byla analyzována v souvislosti s efektivností a strategickým směřováním firmy.

Dimenzemi organizační kultury se rozumí obecnější charakteristiky, které zásadním způsobem rozkrývají rozložení o obsahu organizační kultury. Současná literatura zná velké množství dimenzi organizační kultury. Jsou buď jednorozměrné (orientace na zákazníka...) nebo bipolární (např. orientace na vztahy – orientace na úkoly).

2.5 Dotazníkové metody organizační kultury

Na základě srovnávání metod dospěli autoři k rámcové klasifikaci.

Obrázek 6: Kvalifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury (Ashkanasy, Broadfoot a Falkus, 2000)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol, 2004

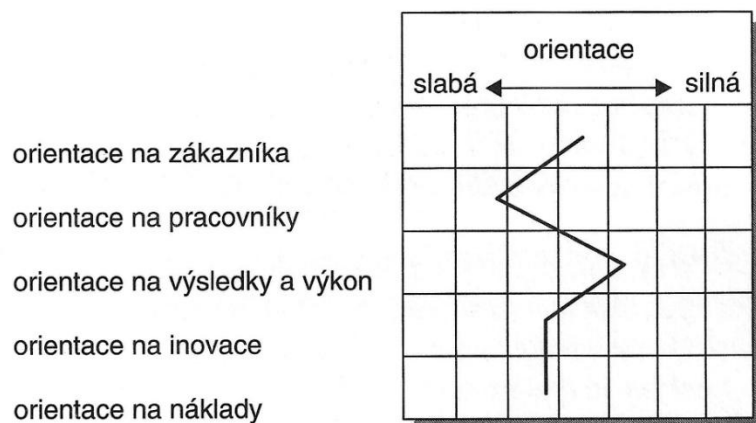
Typologické dotazníky jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Dotazníky se zjišťuje přítomnost či nepřítomnost určité soustavy znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury. Jedná se typologie jednodimenzionální (viz např. Handy, 1993) většina je dvojdimenzionální (Trompenaars, 1993, Hall, 1995, Goffee a Jones, 1998 a další, In: Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 107).

Profilové dotazníky využívají rovněž teoreticky či empiricky identifikované dimenze organizační kultury. Jde o analýzu vícedimenzionální. Položky dotazníku slouží pro zjištění míry výskytu názorů, hodnot, chování apod. Názorný popis obsahu organizační kultury je dán prostřednictvím skóru. Jednotlivé dimenze jsou nezávislé.

Deskriptivní dotazníky jsou určeny k popisu obsahu organizační kultury. Měří míru určitých hodnot, norem apod. Hlavní přínos je v následné diskusi a interpretaci výsledků měření.

Profilové dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti jsou za účelem identifikace míry charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace (např. míra motivovanosti, participace pracovníku organizace).

Obrázek 7: Příklad profilu organizační kultury



Zdroj: Lukášová, Nový a kol, 2004

Dotazníky zaměřené na zjišťování souladu měří například míru souladu mezi hodnotami, zastávanými managementem a zaměstnanci organizace, mezi hodnotami jedince a organizace apod. Příkladem je dotazník OCP.

Vymezení jednotky analýzy a volba způsobu zpracování dat

Organizační kultura je zkoumána prostřednictvím jednotlivců. Organizační kultura, je však též sociální jev, je nahromaděnou zkušeností organizace. Při tvorbě výzkumného projektu je nutno porovnat „... souvislosti mezi volbou vhodných metod, žádoucí a nutnou velikostí zkoumaného souboru a možnostmi a limitacemi plánovaných statistických postupů“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, s. 108).

Volba jednotky analýzy je determinována účelem analýzy. Pokud bude jednotkou analýzy malá organizace, zkoumaný soubor bude vyčerpávající. V případě velké organizace je třeba provést výběr respondentů tak, aby se jednalo o reprezentativní soubor, jak z hlediska počtu respondentů, tak podstatných charakteristik.

Diagnostika organizační kultury je náročný úkol, a proto je obvykle svěřena specializovaným poradenským firmám nebo nezávislým odborníkům. Počáteční spolupráce manažerů při přípravě diagnostiky organizační kultury je potřebná, stejně tak, aby jasně specifikovali manažerský problém, který by měla diagnostika řešit. Pouze tak lze stanovit relevantní metody výzkumu, správný vzorek, právě tak jako zvolit správné statistické či jiné analýzy.

3. TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

3.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Pro utváření organizační kultury je nutné její poznání. Proto je důležité, aby management organizace měl znalosti o obsahu kultury a dokázal tak identifikovat její silné a slabé stránky, její přednosti i nevýhody, které se tak vážou k určení nástrojů k dosahování cílů organizace.

„Typologie organizační kultury mapují složitý obsah sociální reality organizací a umožňují pochopit podstatné charakteristiky, vytvářející rozdíly mezi organizacemi“.
(Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 97)

Typologie jsou soubory typů, které tvoří kategorie s podobným zaměřením. Jde o postižení nejpodstatnější charakteristiky jevů, které vytvářejí rozdíly mezi jednotlivými skupinami. Jsou vyvíjeny dvojím způsobem a to buď teoreticky či empiricky. U teoretických, které plánovitě vytvářejí soustavy charakteristik daného jevu, se zkoumají rozdíly mezi jednotlivými skupinami jevů. Empirické získávají analýzou empirických dat, mají stejný účel a pak dochází k teoretické konceptualizaci (sémantickému vymezování pojmů, k tvorbě pojmů vývojem a upřesňováním abstraktních myšlenek).

Dosud zkonstruované typologie se podle významu dělí na :

význam teoretický – prohlubuje vědecké poznání v dané oblasti

význam praktický - slouží k porovnání obsahu kultury organizace s určitými reálnými případy a jsou základem pro vývoj diagnostických nástrojů

(Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75)

Nejznámější typologie, dosud publikované v literatuře, tvoří tři základních skupiny:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

(Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76) Tyto typologie, které tvoří první kategorii, se zabývají rozdělením moci v organizaci, orientují se na vztahy formální a neformální mezi členy organizace, způsob jejich komunikace a způsob řešení problémů. Orientují se na zachycení obsahových charakteristik organizační kultury.

Nejznámější typologií je typologie R.Harrisona a Ch.Handyho.

Rozdělují organizační kulturu do čtyř základních typů: kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob.

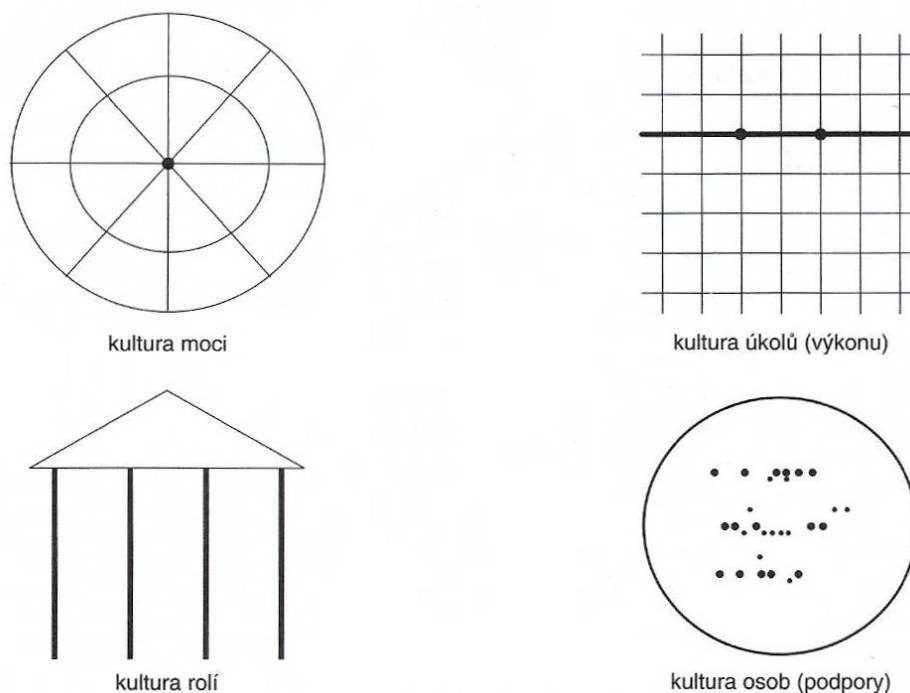
Kultura moci je charakteristická pro organizace, nazývaná také mocenskou kulturou, objevuje se u společností, kde je dominantním postavením jedince nebo jedinců, tedy vedoucí pracovníků, na kterých výrazně závisí úspěch organizací. Tyto osoby rozhodují, disponují informační převahou a mohou všechno. Ostatní jsou jim podřízeni. Tato kultura je kulturou zločineckých organizací, bývá též ve společnostech, které se zabývají obchodem a financemi atd.

Struktura této organizace představuje pavučinu, ve středu je soustředěná moc, od středu vedou do všech stran paprsky, které představují sílu a vliv. Krom toho je zde vzájemné propojení mezi paprsky, které je výrazem specializací a vzájemných funkčních vztahů.

Kultura rolí, funkční kultura, kde se rolí chápe chování, které se čeká od pracovníků v určité pozici. Toto je vymezené popisem práce, stanovenými normami a určením odpovědnosti. Tato kultura je založena na normách, pravidlech a postupech, plánech, na racionalitě a logice. Na obrázku jí představuje řecký chrám, kde trojúhelník představuje nejvyšší management a ten řídí nižší organizační stupně. Síla organizace je pak viděna v základních pilířích, které jsou výrazem funkcí a specializací (výroba, finance,...). Čili na vrcholu trojúhelníku je pozice ředitele, směrem dolů pozice manažerů. Pilíře chrámu jsou pozice řádových pracovníků a na nich stojí síla celé společnosti.

Tato kultura se uplatňuje v prostředích, která jsou stabilní, kde je kontrolovatelný trh, kde je důležitá specializace a technická odbornost, která se váže k dlouhému výrobnímu cyklu výrobku. Je zde však problém spočívající v pomalém rozpoznání změn a reakce na ně. Jako příklad jsou uváděny státní správa, armáda, velké komerční organizace.

Obrázek 2: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Carlese Handyho (podle Handz, 1993, s. 182,185,187,190)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol, 2004

Kultura úkolů, někdy uváděná jako kultura výkonu, která je orientovaná na splnění úkolů a projektů. Každá skupina či tým disponují pravomocemi, což napomáhá k pružnému fungování. Nejdůležitější je zaměření na splnění výsledů, ztotožnění individuálních a skupinových cílů. Významnou roli zde hrají dobře fungující vztahy, kde převládá vzájemný respekt a které jsou založeny spíše na schopnostech a výkonnosti, než na věku a postavení. Strukturálním základem je síť, kde některá vlákna jsou silnější než jiná a pravomoc je lokalizována do jednotlivých průsečíků a je spojována s odborností. Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost, kde má význam tržní prostředí, trh je konkurenční a kde velký význam má rychlost reakce, kreativita a senzitivita. Typickým příkladem, dle autora, jsou reklamní agentury.

Kultura osob, kde středem je jednotlivec, vzniká tím, že se několik jednotlivců spojí za účelem sdílet společné náklady, přičemž jednotliví členové této kultury jsou samostatní a pravomoci jsou v organizaci společné. V schématu lze znázornit jako shluk, kde jsou partnerské vztahy členů. Příkladem je spojení právníků, architektů, lékařů apod.

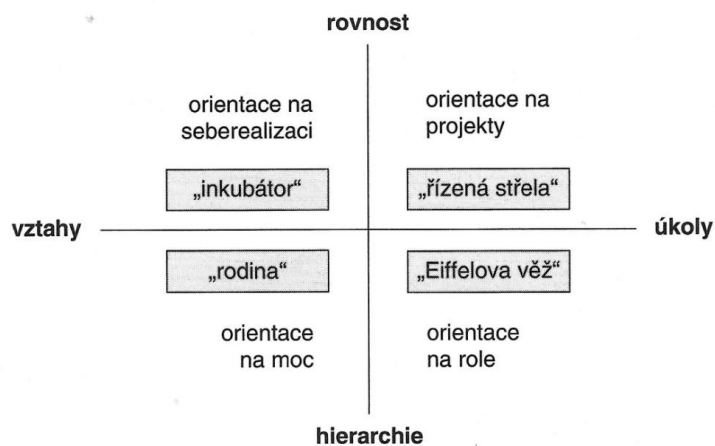
Harrisonova/Hendyho typologie se považuje dnes za překonanou, přestože ve své době měla významnou úlohu, protože napomohla popularizaci problematiky organizační kultury.

Typologie F.Trompenaarse má základem dvě dimenze: orientace na úkoly proti orientaci na vztahy, a dále pak hierarchie versus rovnost. Vzniknou tak 4 typy kultury, které jsou kombinací dvou dimenzí. Trompenaars je nazval: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.

Pro kulturu, kterou nazývá rodinou, jsou významné blízké vztahy mezi členy. V čele...“Otec“, stojící v čele rodiny, má zkušenosti a autoritu a ví nelépe, co je třeba dělat“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 78). Projevuje se zde morální tlak a sankcí je ztráta náklonnosti.

Kultura Eiffelovy věže znamená usměrňování z vyšších pozic do rozdělení přesné role a funkce. Jde o kulturu hierarchickou, kde lidé jsou chápáni jako zdroje, a na základě kvalifikace a dovedností jsou do rolí určováni.

Obrázek 3: Typologie organizační kultury podle Trompenaarse (podle Trompenaars, 1993, s.140)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol., 2004

Kultura řízené střely je kulturou rovnostářskou, která je zaměřená na úkoly. Důležité jsou cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Je odlišná od kultury Eiffelovy věže, která se orientuje na úkoly, ale zde je odlišnost v tom, že to „co členové organizace dělají, není předem dáno“. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79). Loajalita k profesi a projektům převyšuje věrnost k organizaci.

Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti to je základem pro kulturu inkubátoru, kde organizace má sloužit zejména pro seberealizaci pracovníků. Nové myšlenky a vytváření nových věcí společně s inovací jsou charakteristickým rysem pro tuto kulturu.

Trompenaars, který zkoumá především koncepty řízení v jednotlivých národních kulturách, označuje uvedenou typologii jako typologii kultury organizační. Při svých výzkumech došel závěru, že existuje závislost organizační kultury na charakteristikách národní kultury, i když nejde o jediné vlivy, které určují výskyt kultur v organizacích. Výzkum se uskutečnil ve dvanácti zemích a jeho výsledkem bylo zjištění, že kultura řízené střely je nejvíce užívána v USA a ve Velké Británii, zatímco ve Španělsku a Francii byla v převaze rodinná kultura. U Švédů to byla zejména kultura inkubátoru a v Německu převládá kultura Eiffelovy věže. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

3.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu a reakci na prostředí

Typologie podle T.E.Deala a A.A.Kennedyho, která rozlišuje základní typy kultury, a to podle rychlosti zpětné vazby a míry rizika. Zohlednění míra rizika, se kterou se organizace potýkají a rychlosti zpětné vazby ze strany trhu, právě tak jako zohlednění prostředí ve kterém se pohybují. Na základě výše uvedeného rozlišují čtyři základní typy kultury: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura.

Obrázek 4: Typologie organizační kultury podle T.E.Deala a A.A. Kennedyho (1982)

| | | | |
|--------------------------|-------|----------------------------------|--|
| rychlost zpětné vazby | velká | kultura „tvrdé práce“ | kultura „drsných hochů“ |
| | malá | „procesní“ kultura | kultura „sázky na budoucnost“ |
| | | malá | velká |
| míra rizika | | | |

Zdroj: Lukášová, Nový a kol, 2004

Kultura drsných hochů bývá v literatuře označovaná jako kultura frajerů (viz Bělohlávek, 1996. In: Lukášová a kol., 2004) či kultura „všechno nebo nic“. Je kulturou individualistů, kde převládá velké riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu. Nevyznačují se trpělivostí ani vytrvalostí, ale úspěch je pro ně vším. Pro takovéto organizace je typické klima soupeřivosti a napětí, lidé jsou vystaveni velkému tlaku a pracovník se posuzuje, podle toho, jak je dobrý jeho poslední výkon. Organizace s touto kulturou mají vysoké procento fluktuace. Jsou to organizace zejména v zábavním průmyslu, oblasti kosmetiky, reklamy, stavebnictví atd.

Malá míra rizika a rychlá zpětná vazba trhu je základem pro kulturu tvrdé práce. Důraz je kladen na racionalitu a týmovou práci. Úspěch je výsledkem dlouhodobé produktivní práce, která je založena na aktivitě, iniciativě, množství a rychlosti. Tím produkuje velké objemy, což následně může vést k tomu, že je dána přednost množství před kvalitou. S touto kulturou se setkáváme ve výrobních organizacích, které jsou zaměřeny na zákazníka a jeho potřeby.

Kultura sázky na budoucnost je typická pro organizace, které jsou nuceny činit rozhodnutí nesoucí velké riziko a čekat na výsledky dlouhou dobu, protože zpětná vazba je velmi pomalá. Příkladem takových firem jsou letecké nebo naftařské společnosti, nebo firmy z oblasti chemického, farmaceutického nebo jaderného výzkumu. Je zde respektována hierarchie, autorita a technická kompetence, právě tak jako je pro

tyto firmy charakteristický pomalý karierní postup, protože noví pracovníci jsou dlouhou dobu považováni za nekompetentní.

Procesní kultura se soustředí spíše na procesy, to jak se věci dělají, než na výsledky. Zpětná vazba se získává velmi těžko, je malá nebo žádná. Tato kultura je charakteristická pro banky, pojišťovny a státní správu. Uznávanými hodnotami jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily. Struktura systému je jasně viditelná a postup směrem nahoru je výrazem úspěchu jednotlivce. Tato kultura funguje, pokud je stabilní a předvídatelné prostředí, protože není schopna rychlé reakce ani pohledu do budoucna.

Jen malé množství firem, podle Deala a Kennedyho, lze jednoznačně zahrnout do výše popsaných čtyř typů organizačních kultur, které jsou pouze zjednodušením situací, neboť ve skutečnosti firmy představují spíše mix uvedených typů. Pak je výsledkem například to, že oddělení marketingu představuje kulturu tvrdých hochů, zatímco prodejní a výrobní kulturu tvrdé práce. Výzkum a vývoj mají blízko ke kultuře sázky na budoucnost a kultura procesní se objevuje v ekonomickém útvaru.

3.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Tyto typologie se snaží o určení pravidel chování, které jsou charakteristickým projevem organizace na trhu a jejího chování vůči jiným organizacím (typologie W.Halla, kompasový model a typologie organizačního charakteru W.Bridgese). Dále jsou to pak typologie zaměřené na chování pracovníků k sobě navzájem a ke své vlastní organizaci (typologie teorie „krychle 2S“ R.Goffeeho a G.Jonese).

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

Jedná se o typologii značně specifickou, založenou na vztazích, které v ní jsou a jejich význam pro efektivnost organizace. Má dvě hlavní dimenze: sociabilitu a solidaritu.

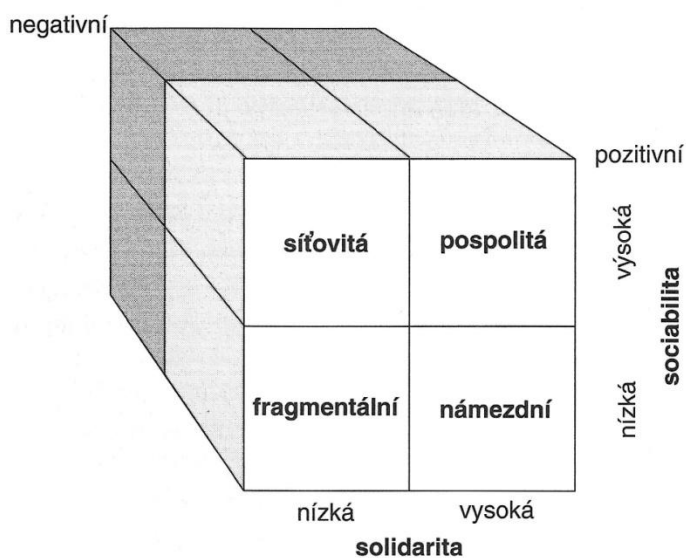
Sociabilita je vyjádřením přátelství mezi členy organizace, jejich vzájemným působením. Čím vyšší míra sociability, tím je přátelštější vztah v organizaci, naopak pokud je nízká lidé se zaměřují na sebe.

Solidarita znamená soudržnost, „...není založena na citech, ale vychází z rozumu“ (Goffee a Jones, 1998, s. 28. In: Lukášová a kol., 2004, s. 94). Společně sdílené cíle, společné úkoly a zájmy pracovníků při vysoké solidaritě mají za výsledek velmi dobrou spolupráci.

2S, které je tvořeno ze začátečních písmen názvů dvou hlavních dimenzí, které lze kombinovat a tak vznikají čtyři typy kultury: kultura síťová, kultura námezdní, kultura fragmentární a kultura pospolitá.

Výkonnost firmy může být produktivní či kontraproduktivní, což je výsledkem, zda je kultura laděna pozitivně či negativně. „Každý kvadrant pozitivní kultura tak má své negativní, dysfunkční „dvojče“ a těchto osm typů kultury vytváří, přidáme-li ke dvěma S třetí dimenzi funkčnosti, krychli“(Lukášová, Nový a kol., 2004).

Obrázek 5: Model „krychle 2S“ Goffeho a Jonese (podle Goffee a Jones, 1998)



Zdroj: Lukášová, Nový a kol, 2004

Síťová kultura – vysoká míra sociability a nízká úroveň solidarity. Přátelství, laskavost a vstřícnost je charakteristické pro vzájemné vztahy. V případě pozitivní formy je výrazem přátelství v celé organizaci, které se projevuje příjemnou atmosférou, hodně času je věnováno síti vztahů, což může mít za výsledek, že je to odvádí od práce. Nevýhodou (silná míra přátelských citů) je tolerance ke špatnému výkonu a vzájemná loajalita. Síťová kultura negativně laděná je též výrazem vytváření a udržování přátelských vztahů, ale jde již o selektivní výběr.

Námezdní kultura- vysoká úroveň solidarity a nízká míra sociability. V řešení problémů se lidé soustředí na plnění cílů a dosahování výsledků, jsou efektivnější. Jsou tolerantnější při řešení konfliktů či nesouhlasu, což je výsledkem nízké míry sociability. Zásluhy, nikoliv známosti je to, co působí ve vztazích. Proto vztahy mezi lidmi jsou účelové a vznikají, když někdo může něco nabídnout (radu, informaci, náhled na situaci).

V případě pozitivně laděné námezdní kultury mají všichni společný cíl, kterým je odstranění nepřátelské konkurence. Návrhy na řešení situace jsou proto přijímány konstruktivně a produktivně. Lidé se pružně přizpůsobují změnám. Tuto kulturu lze nalézt tam, kde výsledky jsou hodnoceny čísly, jednoduše a rychle. Pro negativně laděnou námezdní kulturu je charakteristické nepřátelské prostředí nejen uvnitř organizace, ale nepřítel je i ve vnějším světě. Zde je též velké soustředění na dosahování cílů. Řešení se ovšem soustředí jen na oblast současných problémů, lidé nejsou schopni zaměřit se na dlouhodobé cíle. Lidé se soustředí na svůj výkon, výsledky své práce, a pokud někdo nepodává dobrý výkon, stává se pro organizaci neužitečným a je odstraněn.

Pro fragmentální kulturu je charakteristická nízká míra sociability i nízká míra solidarity. Vztahy mezi lidmi se neprojevují nepřátelsky, ale ani moc nepodporují organizaci a její cíle. Člověk je zde individualista, který nehledí tolik na peníze, ale jeho pozornost je obrácena na pověst, hodnocení a kariéru. Typickým příkladem fragmentálních kultur jsou organizace, kdy pracovníci tráví většinu času mimo organizaci a jejich ocenění a prestiž je ohodnocením vnějšího světa.

V pozitivní fragmentální kultuře je prostředí pro diskuse, nové myšlenky, ale i pro kritiku (výsledek nízké míry sociability). Ze všech typů kultur tato přináší největší míru svobody a flexibility. Výsledkem negativní fragmentální kultury je nízká míra loajality k organizaci. Je dysfunkční. Podle Goffeeho a Jonese je tento typ organizační

kultury nejvíce nebezpečný. Lidé nesledují cíle společnosti, ale jim vlastní. Výsledkem je, že s ostatními pracovníky organizace nespolupracují, nesdílejí informace a snižují tak efektivnost organizace.

Pospolitá kultura- vysoká míra sociability a vysoká míra sociality. Vztahy jsou zde přátelské, je zde loajalita k organizaci a zájem na jejím výsledku. Lidé nacházejí vysokou míru osobního naplnění a organizaci přinášejí efektivnost, téměř neporazitelnost. Tato organizační kultura je charakteristická pro malé firmy, ale lze jí dosáhnout i ve velkých.

Varianta s pozitivním laděním se vysoká míra sociability vyznačuje přátelskými vztahy, objevuje se silný pocit soudržnosti. Lidé jsou hrdi na produkty či služby a díky vysoké míře solidarity zaměřeny na výsledky organizace. Vysoká míra sociability a vysoká míra sociality tak vedle sebe existují, ale mohou mít i protichůdné tendence. V prostředí, kde je vysoká míra sociability má místo diskuse, podpora, ale též ohled na aktuální situaci všech členů. V prostředí vysoce solidárním, kdy je potřeba rychlého přijetí opatření z důvodů změn ve vnějším prostředí, vysoká sociabilita je spojena se souhlasem spolupráci všech členů organizace, což může vyvolávat problémy. Proto je nutné udržovat obě tendence v rovnováze a to je úloha a výzva pro vedoucí pracovníky.

Negativní pospolitá kultura navádí dojem naprosté výjimečnosti produktů a služeb a tím výjimečnosti organizace. Popírá právo zákazníků, aby si vybrali a měli vlastní názor. Pokud se zákazníkům produkty či služby nelíbí, mají chybný názor, jsou špatní, a potřebují výchovu.

Znalost typologií organizační kultury pro manažery má poznávací význam. Dává možnost poznat obsah organizační kultury a posoudit, zda kultura, kterou organizace má, je tou vhodnou, nebo zda by neměla mít jinou, která by jí tak napomohla k dosažení jejích cílů.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Společnost avast software s.r.o.

Praktická část práce byla vykonána ve společnosti avast software s.r.o. Avast software s.r.o. (dále jen avast) je úspěšná česká firma, která byla nedávno prohlášena za nejziskovější českou společnost v oblasti informačních technologií (Sedlák, 2013). Také dle ankety „Best Employers Česká republika 2013“, organizovanou společností Aon Hewitt, nedávno získal avast prestižní ocenění jako nejlepší zaměstnavatel v České Republice, kde o tento titul usiloval po boku známých nadnárodních společností, jako je třeba Microsoft nebo SAP.

Avast se zabývá vývojem, marketingem a prodejem bezpečnostních softwarů. Její hlavní produkt je avast! antivirový program, který je vydáván v mnoha verzích pro domácnosti a také pro firmy a též v mnoha světových jazycích. Kromě antivirového software pro operační systémy Windows, Android a Mac OSx se firma také zabývá softwarem pro zabezpečení bezdrátového připojení a softwarem pro vylepšení výkonu domácích počítačových zařízení.

Kořeny firmy avast sahají do roku 1988, kdy dva výzkumníci a později zakladatelé avastu, Eduard Kučera a Pavel Baudiš, pokořili tehdejší Vienna virus. Dnes má avast, kromě hlavního sídla v Praze, další kanceláře v Rakousku, Německu a USA. Také spolupracuje s obchodními partnery na všech hlavních trzích světa a může se pyšnit celosvětovou komunitou nadšených uživatelů programů avast!

Koncem roku 2012 avast! aktivně chránil více než 170 milionů PC, Mac a Android zařízení. To vše pouze s přibližně 200 zaměstnanci. Avast! Free Mobile Security získal nejlepší hodnocení mezi bezpečnostními aplikacemi na Google Play. Avast! Free Antivirus se stal nejstahovanějším programem na serveru Download.com.

4.2 Organizační struktura avastu

Firma je rozdělena na následující oddělení:

Vývoj – Odpovědné za vývoj nové technologie a její využití v softwaru firmy. Odpovědné za všechny zásahy do softwaru firmy, ať už jde o nový software a jeho napsání, opravy softwaru již vydaného, nebo jiné.

Quality Assurance – Oddělení kvality, odpovědné za testování softwaru, který je předán z vývoje. Spolupracuje s vývojem na opravě chyb v softwaru před vydáním, vyšetřuje nahlášené chyby v softwaru, který byl již vydán a určuje jejich zdroj, který komunikuje oddělení vývoje pro opravu. Následnou opravu otestuje a schválí vydání nové verze softwaru.

Customer Service – Podpora zákazníka, má za úkol pomáhat zákazníkům s instalací softwaru, jeho užíváním, odpovídat na dotazy ohledně plateb atp.

E-Commerce – Oddělení odpovědné za prodej produktu prostřednictvím internetu.

Virus Lab – Oddělení odpovědné za výzkum nových počítačových virů, které se objeví a jejich zařazení do databáze. Aktivně se podílí na vývoji nových metod detekce počítačových virů.

Dále jsou zde podpůrná oddělení. Jejich role je známá a je si velice podobná ve většině firem, nepotřebují tedy detailnější popis:

Finanční Oddělení

Personální Oddělení

Marketingové Oddělení

4.3 Metoda SWOT

Aby bylo možné se smysluplně zabývat organizační kulturou avastu na praktické úrovni, je nejprve nutné určit, na jaké její prvky se bude průzkum soustředit.

Tyto prvky by měly být relevantní k aktuálnímu stavu společnosti. Zjištění by mělo mít přínos pro firmu v podobě informací, ze kterých se dá sestavit doporučení pro další práci s organizační kulturou ve firmě, ať už v podobě konkrétních opatření nebo jako základ pro další výzkum.

Pro poskytnutí informací pro zvolení oblastí průzkumu byla vybrána metoda SWOT.

„SWOT analýza je rozšířenou metodou pro systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. Porovnává vnitřní zdroje a schopnosti se stavem a změnami okolí“. (Častoral, 2009. s. 114).

Základem metody SWOT je posouzení:

silných stránek organizace (Strengths)

slabých stránek organizace (Weaknesses)

příležitostí okolí (Opportunities)

hrozeb okolí (Threats)

SWOT analýza se skládá ze dvou částí; určení výstupních poznatků a následné vyhodnocení úvah SWOT analýzy, na základě kterých se doporučují přístupy, které by měla společnost zaujmout.

4.4 SWOT analýza společnosti avast

Následující SWOT analýza společnosti avast plní roli kvalitativní části výzkumu. Cílem této analýzy je určit aktuální skutečnosti o společnosti, které dovolí dojít ke zjištění, jaké oblasti firemní kultury mohou mít v krátkém a středním časovém horizontu zásadní vliv na vývoj firmy. Analýza je zpracovaná na základě znalostí autora jako zaměstnance firmy a jako profesionála pohybujícího se v IT branži již několik let.

Silné stránky (Strengths)

Silné finanční výsledky společnosti umožňují investice

Společnost plánuje expanzi počtu pracovníků

Slabé stránky (Weaknesses)

Nedostatečná míra komunikace ve firmě

Expanze firmy dále ztíží vnitrofiremní komunikaci

Příležitosti okolí (Opportunities)

Příležitost vyvinutí nových produktů ve svém oboru

Expanze firmy může přinést kvalitní pracovní sílu

Hrozby okolí (Threats)

Vysoký zájem o kvalifikovanou pracovní sílu v IT odvětví

Konkurence v částech oboru kam společnost plánuje expanzi

Z těchto výstupních poznatků lze odvodit několik přístupů, kterými by se společnost měla zabývat.

Ve druhé části SWOT se došlo k těmto závěrům:

Silné stránky a příležitosti (SO)

Společnost může využít své finanční síly a úmyslu expanze pro najímání pracovníků pro vyvinutí nových produktů v části oboru, kam zamýšlí expandovat své aktivity. Zároveň tak může přivést do společnosti, za použití atraktivních podmínek pro nové zaměstnance a marketingu společnosti, talentované zaměstnance.

Slabé stránky a příležitosti (WO)

Nedostatečná míra komunikace ve firmě se může dále zhoršit přijetím mnoha nových zaměstnanců. Noví zaměstnanci mohou cítit frustraci ze stavu nedostatečné komunikace, která může zapříčinit jejich nižší efektivitu, sníženou motivaci nebo dokonce odchod ve zkušební době.

Silné stránky a hrozby (ST)

Firma může použít své finanční prostředky pro boj o talentované zaměstnance. Noví zaměstnanci mohou být využiti pro získání konkurenční výhody v nové oblasti podnikání.

Slabé stránky a hrozby (WT)

Nedostatek komunikace, v kombinaci s vysokým zájmem na trhu o kvalifikované pracovníky, může ohrozit setrvání zaměstnanců, jak nových, tak stávajících, a snížit efektivitu firmy. Nejasnosti způsobené špatnou interní komunikací firmy, ohledně strategie pro expanzi, může ohrozit její úspěšnost.

4.5 Vymezení výzkumného cíle a určení zkoumaného souboru

Na základě SWOT analýzy byly určeny, jako hlavní oblasti pro kvantitativní část výzkumu, efektivita komunikace ve společnosti a loajalita stávajících zaměstnanců ke společnosti.

Další oblastí, kromě již určených, kterou se průzkum bude zabývat, je vysokou mírou neformálnosti pracovního prostředí. Jde o jednu z nejvíce viditelných vlastností organizační kultury avastu, která může výrazně ovlivnit oblast loajality zaměstnanců. Diagnostika tohoto aspektu je nadále důležitá pro jeho lepší pochopení a určení jako silné nebo slabé stránky firmy.

Existuje mnoho možných opatření pro vylepšení interní komunikace společnosti, je ale nutné nejdříve zjistit, kterým typem komunikace je potřeba se zabývat.

Ze SWOT analýzy lze dále posoudit, jestli firmě hrozí ztráta kvalifikovaných zaměstnanců. Loajalita stávajících zaměstnanců firmy je významný faktor, jehož zjištění umožní posoudit sílu této hrozby, a určit s jakým nasazením by firma měla přijmout opatření na její snížení.

Cílem průzkumu je zjistit stav organizační kultury v následujících oblastech:

- Přítomnost neformálního prostředí ve firmě.
- Jak současný stav prostředí vyhovuje zaměstnancům.
- Úroveň loajality zaměstnanců ke společnosti.
- Stav různých typů komunikace ve společnosti.

V těchto třech oblastech byly stanoveny tyto otázky:

- 1) Je pracovní prostředí v avastu opravdu zaměstnanci vnímané jako neformální?
- 2) Za předpokladu, že pracovní prostředí je neformální, je udržení takového prostředí vnímáno jako přínosné pro morálku zaměstnanců a efektivitu jejich práce?
- 3) Vede neformální pracovní prostředí také k poměrně vysoké úrovni osobního sblížení mezi zaměstnanci, které může podpořit jejich loajalitu ke společnosti?
- 4) Ve kterých oblastech pociťují zaměstnanci nedostatky v interní komunikaci ve společnosti?
- 5) Existuje zde pocit loajality zaměstnanců ke společnosti?

Na základě těchto dotazů byly formulovány tyto hypotézy:

Hypotéza 1

Většině zaměstnanců neformální pracovní prostředí avastu vyhovuje.

Hypotéza 2

Většina zaměstnanců pociťuje loajalitu ke společnosti.

Hypotéza 3

Většina zaměstnanců se necítí být dostatečně informována o aktuálním stavu a směru společnosti.

Hypotéza 4

Většina zaměstnanců pociťuje nedostatek efektivního předávání informací mezi odděleními.

Hypotéza 5

Většina zaměstnanců považuje předávání informací mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni za dostačující.

Hypotéza 6

Většina zaměstnanců pociťuje nedostatek předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými.

Určení zkoumaného souboru

Pro tento výzkum byla použita dotazníková metoda. Byl vybrán soubor skládající se z 97 respondentů, ze kterých 80 dotazník vyplnilo. Dotazník byl prezentován ve dvou jazykových verzích české a anglické. Skládal se ze 14 otázek. Dotazník byl distribuován a odpovědi byly shromážděny elektronickou formou. Plné znění obou dotazníků je přílohou číslo jedna a číslo dva. Vzhledem k tomu, že společnost má v okamžiku šetření zhruba 350 zaměstnanců, nemusí být vzorek 80 respondentů plně vypovídajícím o skutečném stavu organizační kultury. Jedná se tedy o pilotní šetření, na základě jehož výsledků budou představena předběžná zjištění o vybraných aspektech organizační kultury avastu a doporučení pro další výzkum.

Vykonané šetření také nepřihlíží k příslušnosti jednotlivých respondentů k různým oddělením, nemapuje tedy možné subkultury, které mohou být přítomné v různých odděleních firmy. Jelikož nebylo možné vykonat plošné šetření v celé společnosti, byli respondenti vybíráni na základě jejich vlastního svolení se zúčastnit tohoto šetření. Ačkoliv jedním z výsledků tohoto způsobu výběru byl snížený počet respondentů oproti ideálu, na druhou stranu byla poměrně vysoká účast na vyplnění

dotazníku. Otázky nebylo možné nechat nevyplněné a dávaly možnost výběru jedné z několika odpovědí.

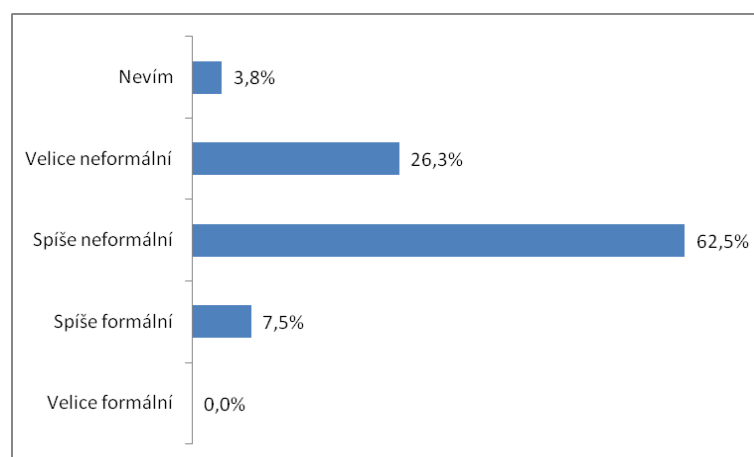
4.6 Výsledky průzkumu

Po shromáždění dotazníků a jejich zpracování jsou hlavní zjištění tato:

Hypotéza 1, „většině zaměstnanců neformální pracovní prostředí avastu vyhovuje,“ se **potvrdila**. Bylo potvrzeno vnímání pracovního prostředí jako neformální a jeho pozitivní vnímání zaměstnanci, jak dle osobního pocitu, tak při jejich percepci vlivu na jejich pracovní efektivitu.

Jako první se potvrzovalo vnímání pracovního prostředí avastu jako neformální. K tomuto účelu sloužila otázka číslo 1.

Graf 1: Jak vnímáte pracovní prostředí avastu z hlediska míry formality na pracovišti?

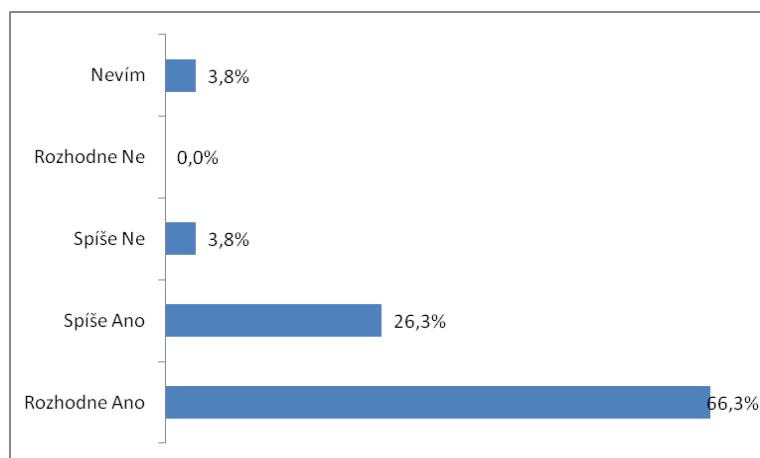


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

88,8% zaměstnanců vnímá prostředí, jako neformální, z toho 26,3%, jako velice neformální. Také stojí za povšimnutí, že žádný z 80 respondentů neoznačil prostředí jako velice formální.

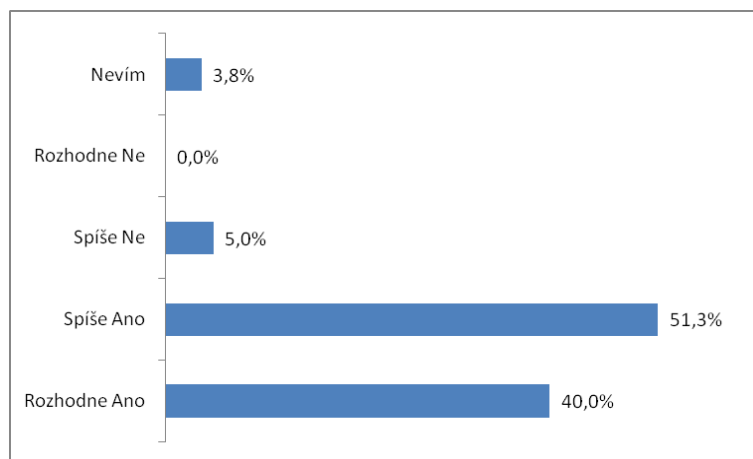
Následně otázky č. 2 a 3 zjišťovaly pocit zaměstnanců z neformálního prostředí.

Graf 2: Cítíte se dobře v takovém prostředí?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 3: Je podle Vás takové prostředí nápomocné k plnění vašich pracovních úkolů?



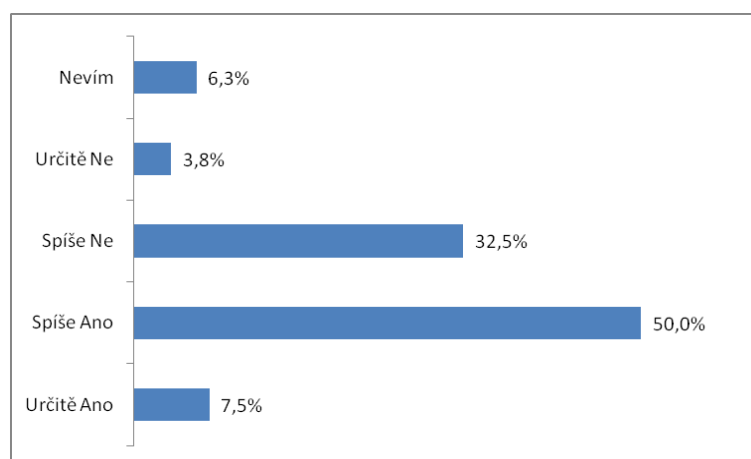
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Většina zaměstnanců (92,6%) se v neformálním prostředí cítí dobře, z toho velká část (66,3%) rozhodně ano. Většina zaměstnanců (91,3%) také považuje neformální prostředí jako nápomocné k plnění jejich pracovních úkolů.

Za povšimnutí stojí fakt, že na rozdíl od otázky 2, kde 66,3% respondentů tvrdilo, že se v neformálním prostředí rozhodně cítí dobře, tak o plných 26,3% respondentů méně považuje prostředí za rozhodně prospěšné pro svou práci.

Hypotéza 2, „většina zaměstnanců pociťuje loajalitu ke společnosti,“ se **potvrdila**. Otázky č. 11, 12 a 13 byly pro tuto hypotézu hlavními indikátory. Otázky č. 4 a 5 byly zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci, jelikož příjemný pracovní kolektiv zvyšuje loajalitu zaměstnanců ke společnosti. V návaznosti na neformální pracovní prostředí bylo očekávané, že osobní vztahy mezi zaměstnanci budou též dobré.

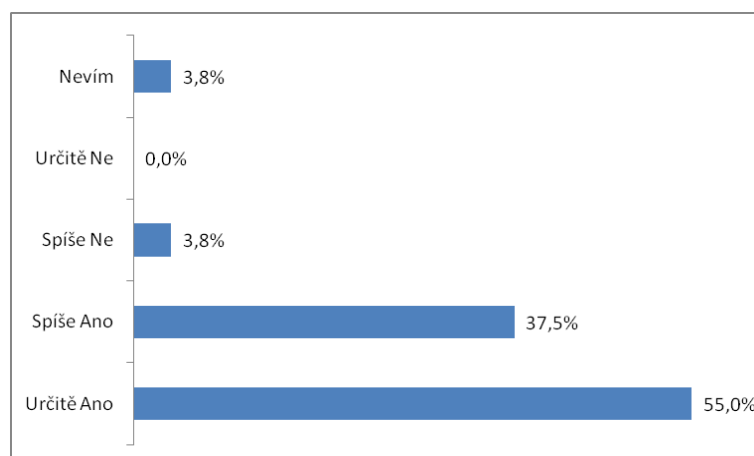
Graf 4: Považujete úspěchy a neúspěchy společnosti také za své vlastní úspěchy a neúspěchy?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

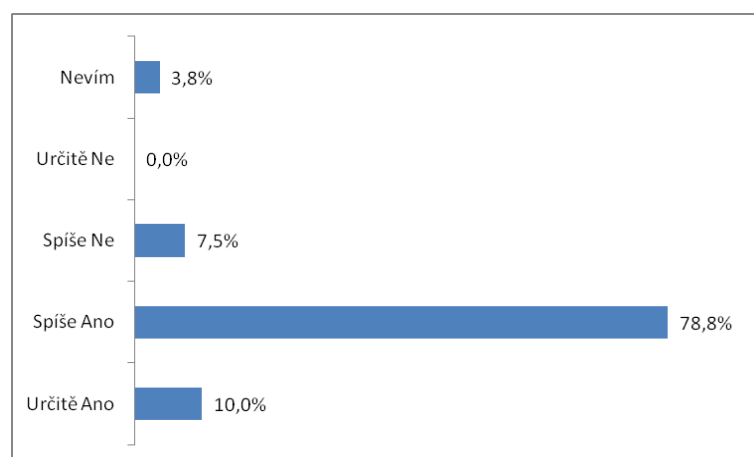
57,5% zaměstnanců do jisté míry považuje úspěchy a neúspěchy společnosti také za své vlastní, versus podíl 38,8% který je tak nepovažuje. To je rozdíl plných 19,7%.

Graf 5: Jste hrdý/a na to že pracujete pro avast?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 6: Máte pocit, že mezi zaměstnanci převládá loajalita ke společnosti?

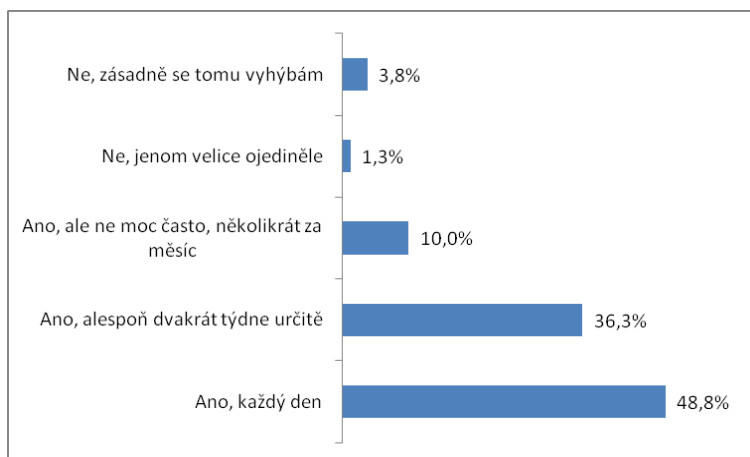


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Plných 92,5% zaměstnanců jsou hrdí, že pracují pro avast, z toho nadpoloviční většina z celého souboru 80 odpovědí (55%) tvrdí, že určitě ano. Také stojí za povšimnutí, že se nevyskytla ani jedna odpověď „určitě ne.“ Zaměstnanci tuto skutečnost vnímají i mezi sebou navzájem, 88,8% z nich odpovědělo, že mezi zaměstnanci převládá loajalita ke společnosti.

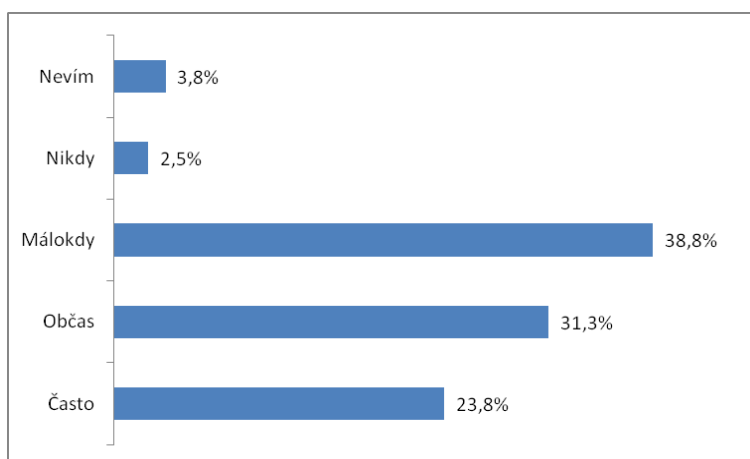
Nadále bylo potvrzeno pozitivní naladění osobních vztahů mezi zaměstnanci, prostřednictvím otázek 4 a 5.

Graf 7: Bavíte se pravidelně se svými nejbližšími spolupracovníky i o mimopracovním životě?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Graf 8: Setkáváte se svými nejbližšími spolupracovníky často i mimo práci a firmou organizované akce?

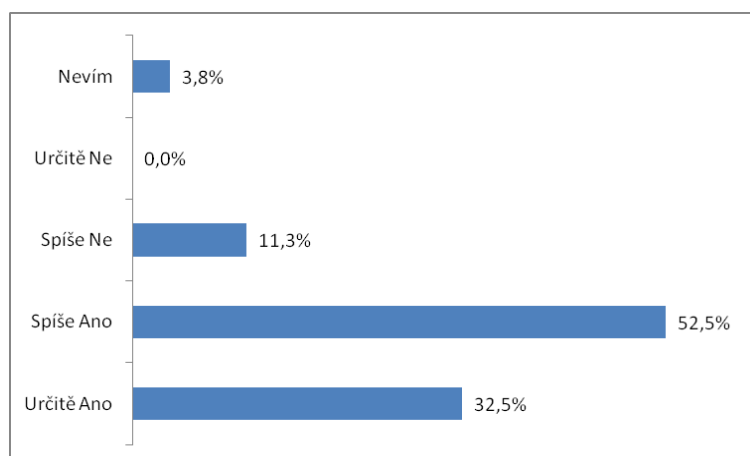


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

85,1% zaměstnanců avastu skutečně spolu často sdílí i informace o mimopracovním životě. Jak ale ukázala otázka číslo 5, trend setkávání se i mimo firemní a akce a pracoviště, byť silný (55.1%) není zdaleka tak dominantní, jako jednoduché sdílení informací o mimopracovním životě.

Hypotéza 3, „většina zaměstnanců se necítí být dostatečně informována o aktuálním stavu a směru společnosti“ se **nepotvrdila**.

Graf 9: Znáte strategii společnosti (kam směřuje, čeho chce dosáhnout?)

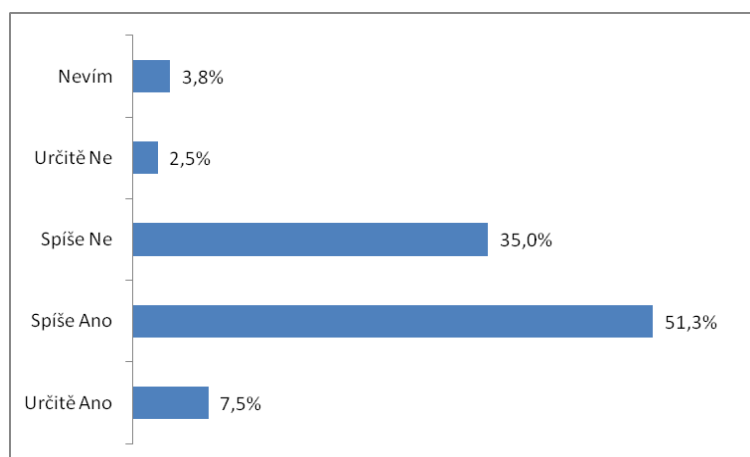


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

85% zaměstnanců se cítí být dostatečně informováno o strategii a směru společnosti. Menší část (58,8%) se cítila být dostatečně informována o vývoji společnosti.

Hypotéza 4, „většina zaměstnanců se necítí být dostatečně informována o aktuálním stavu a směru společnosti“ se **nepotvrdila**.

Graf 10: Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o prosperitě společnosti a jejím vývoji?

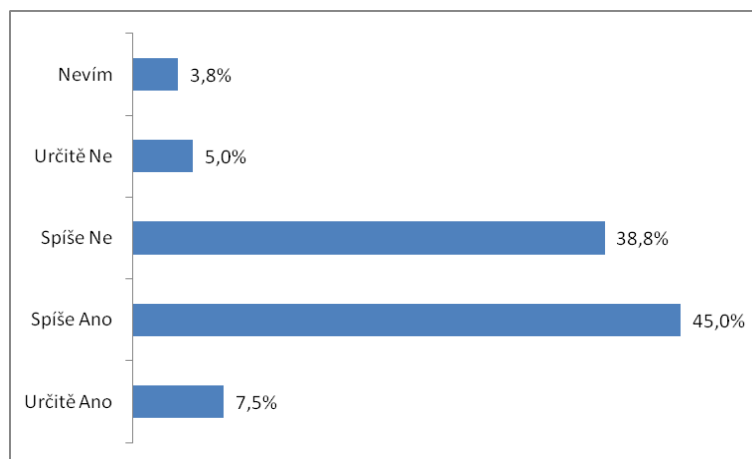


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

85% zaměstnanců se cítí být dostatečně informováno o strategii a směru společnosti. Menší část (58,8%) se cítila být dostatečně informována o vývoji společnosti.

Hypotéza 5 „většina zaměstnanců pociťuje nedostatek efektivního předávání informací mezi odděleními,“ se **nepotvrdila**.

Graf 11: Pokud vaše práce zahrnuje i spolupráci s jinými odděleními, myslíte si, že probíhá na funkční úrovni dostatečná komunikace, abyste svou práci mohl/a vykonávat efektivně?

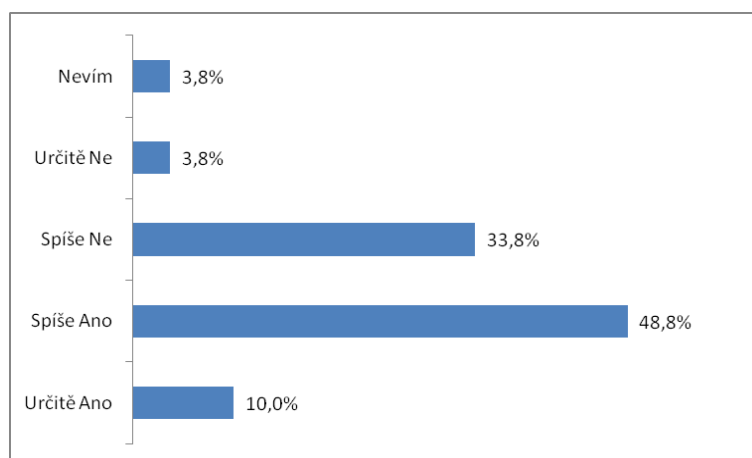


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Je ale nutné podotknout, že výsledky nejsou zdaleka jednoznačné a 52,5% je velmi těsná nadpoloviční většina zaměstnanců, kteří cítí, že komunikace mezi odděleními je dostatečná. Také stojí za povšimnutí, že z toho jenom 7,5% tvrdí, že tomu tak je určitě. V tomto případě je na místě považovat výsledky za nejednoznačné, pro definitivní potvrzení nebo vyvrácení této hypotézy, by byl nutný větší vzorek respondentů, jelikož mezi potvrzením a nepotvrzením je rozdíl jenom 8,7%, což představuje v absolutních číslech 7 respondentů.

Hypotéza 5 „většina zaměstnanců považuje předávání informací mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni za dostačující,“ se **potvrdila**.

Graf 12: Myslíte si, že na vašem pracovišti funguje efektivní předávání informací mezi kolegy hierarchicky na stejné úrovni?

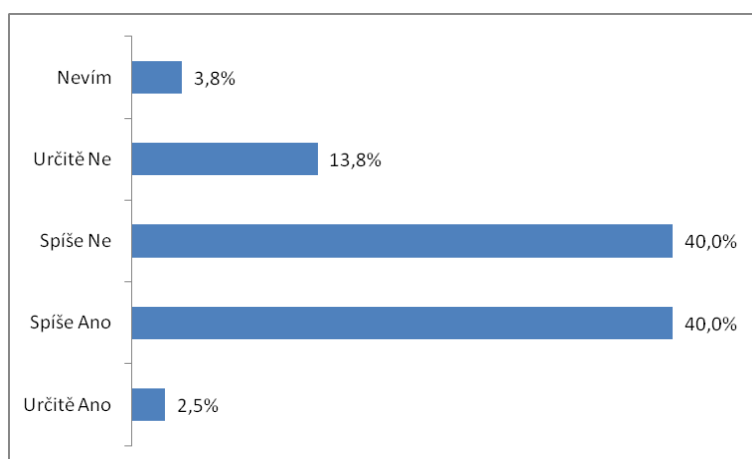


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

58,8% zaměstnanců považuje komunikaci za dostatečnou a jenom 37,6% za nedostatečnou. V tomto případě je závěr jednoznačnější, než pro předchozí hypotézu o komunikaci, rozdíl mezi těmi, kteří považují komunikaci mezi kolegy na stejné úrovni za dostatečnou a těmi, kteří jí považují za nedostatečnou je plných 21.2%, proti 8.7% u předchozí hypotézy, týkající se komunikace mezi odděleními.

Hypotéza 6, „většina zaměstnanců pociťuje nedostatek předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými“ se **potvrdila**.

Graf 13: Myslíte si, že na vašem pracovišti funguje efektivní předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

53,8% zaměstnanců považuje komunikaci tohoto typu za nedostatečnou, zatímco 42,5% za dostatečnou. Je zde jasný rozdíl 11,3% mezi zaměstnanci, kteří tuto komunikaci považují za určitě nedostatečnou a určitě dostatečnou. To je zde klíčové k potvrzení hypotézy, jelikož ostatní zaměstnanci se přesně rozdělili mezi ty, kteří jí považují za spíše dostatečnou nebo spíše nedostatečnou.

4.7 Shrnutí poznatků

Na základě výsledku šetření se ve zkoumaných oblastech zjistily následující skutečnosti.

V oblasti vnímání úrovně neformálnosti pracovního prostředí bylo jednoznačně potvrzeno, že v avastu existuje neformální pracovní prostředí, Toto pracovní prostředí je vnímáno jako přínosné pro morálku zaměstnanců, a do menší míry také přínosné pro pracovní efektivitu.

Byla jednoznačně potvrzena loajalita zaměstnanců ke společnosti, jak vlastní, tak i ta vnímaná ve svém okolí. Do menší míry se projevila sounáležitost s výsledky společnosti.

Tato skutečnost byla dále potvrzena zjištěním, že zaměstnanci v neformálním prostředí skutečně pěstují vztahy, které se neomezují jenom na pracovní záležitosti a často spolu sdílí i informace o mimopracovním životě. Do menší míry se poukázalo na vytváření vztahů mezi zaměstnanci, které se dají považovat za čistě nepracovní. Je tedy teoreticky možné, že přizpůsobování nových zaměstnanců na vysokou úroveň neformálnosti v organizační kultuře vede k navázání pracovních vztahů, které jsou přátelské, a které by se jinak nenavázaly.

K navázání silnějšího mimopracovního kontaktu se mnoho zaměstnanců už nedostane, což by mohlo být předmětem dalšího šetření. Jak moc by se tato čísla změnila v případě vyšší úrovně formality na pracovním prostředí je otázka, která by mohla také být předmětem dalšího bádání anebo porovnání s výsledky průzkumu z jiné společnosti, která má více formální prostředí.

V oblasti efektivity komunikace ve společnosti bylo zjištěno, že společnost dobře informuje zaměstnance o strategii společnosti a o jejím vývoji. Tento závěr se dá vysvětlit celofiremním setkáním, které se konalo měsíc před tímto výzkumem. Vedení společnosti zde, mimo jiné, představilo strategii firmy pro následující rok a výsledky za rok minulý, čímž pokrylo obsahové okruhy obou otázek, které se na tuto hypotézu vztahovaly. Další podrobné informace o průběžném vývoji firmy však nebyly komunikovány, čímž se dá vysvětlit menší procento respondentů, kteří se cítí být informováni o aktuálním vývoji společnosti. Strategie je dlouhodobá záležitost firmy. Pokud zaměstnanec strategii pochopil na zmíněném setkání, tak jí stále zná. Výsledky firmy jsou ale průběžné, a tak je na jednotlivém zaměstnanci zda po více než měsíci se stále cítí být dostatečně informován, vzhledem k tomu, že novějších informací se mu zatím nedostalo.

Zde by bylo na místě výzkum zopakovat po uplynutí několika měsíců a porovnat míru, do jaké se zaměstnanci cítí být informováni o aktuálním vývoji společnosti po získání většího časového odstavu od celofiremního setkání. Toto setkání se koná jednou ročně a tak mohlo značně ovlivnit výsledky šetření, které tak mohly být rozdílné, kdyby se šetření konalo o několik měsíců později.

Dále bylo v oblasti komunikace zjištěno, že jediná komunikace, kterou zaměstnanci považují za jednoznačně funkční, je komunikace mezi kolegy na stejné hierarchické úrovni. Naopak se také ukázalo, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými není vnímána jako dostačující. V této oblasti by mohla být předmětem dalšího bádání snaha o nalezení příslušné cesty a tak přinést doporučení pro zlepšení situace; jaké informace zaměstnanci vnímají, jaké jim chybí a od kterých nadřízených očekávají větší míru komunikace.

Nejednoznačný výsledek byl v případě hypotézy 5, jejíž nepotvrzení sice poukazuje na fungující komunikaci mezi odděleními, ale dle výsledku byl rozdíl mezi jejím potvrzením a nepotvrzením nevýrazný. V oblasti, jako je komunikace mezi odděleními, by firma měla mít vyšší procento zaměstnanců, kteří s ní jsou spokojeni, a to pro efektivnější fungování firmy. Hypotéza by měla být jednoznačně nepotvrzena, což se nestalo. Předmětem dalšího bádání v tomto případě by mohlo být opakování výzkumu s větším počtem respondentů, a v případě dalšího nejednoznačného nebo opačného výsledku, by měla firma uvažovat o procesním auditu pro zefektivnění tohoto důležitého typu komunikace.

Předmětem pro další výzkum v této oblasti by mělo být lepší porozumění dopadu prostředí na pracovní efektivnost, a rozdíl mezi jeho dopadem na morálku zaměstnanců versus efektivitu práce.

5. ZÁVĚR

Prvním cílem práce bylo podat stručný přehled o firemní kultuře jako jevu, definovat jí a předložit přehled nejdůležitějších pohledů na organizační kulturu od známých autorit na toto téma.

Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím teoretické části, která se skládá z kapitol 1, 2 a 3.

Kapitola 1 definovala pojem organizační kultura, a jaký má význam pro firmy operující v dnešním podnikatelském prostředí. Byly popsány její prvky, struktura, a následně jak je identifikovat a měřit.

Kapitola 2 uskutečnila prezentaci metod diagnostiky firemní kultury, a to jak metody kvalitativní tak kvantitativní, se zvláštní pozorností na dotazníkové metody.

Kapitola 3 se věnovala typologiím organizační kultury jako jednomu z nejvýznamnějších nástrojů jak pochopit podstatné charakteristiky organizační kultury, které se přímo vztahují k dosahování cílů organizace.

Hlavní výstupy teoretické části práce jsou:

- Organizační kultura je pojem velmi široký, komplexní a těžko uchopitelný.
- Organizační kultura je spojena s efektivností organizace. Odráží se ve finančních i nefinančních ukazatelích, čímž se stává možnou konkurenční výhodou, ale také možnou hrozbou pro úspěch organizace.
- Strukturu organizační kultury tvoří sdílené soubory základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace.
- Manažeři potřebují poznat a pochopit obsah organizační kultury zejména v situacích, kdy je třeba řešit určité problémy.
- Aby se mohl spolehlivě určit obsah organizační kultury, musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii.
- Jedním z hlavních nástrojů pro pochopení obsahu organizační kultury je její zařazení do typologie po identifikaci jejich nejpodstatnějších charakteristik.

Druhým cílem práce bylo úspěšně zjistit stav zvolených prvků organizační kultury ve specifické organizaci, za použití metod k tomu vhodných.

Za tímto účelem kapitola 4, praktická část práce, nejprve představila společnost, ve které se konal dotazníkový průzkum. Následně byla provedena SWOT

analýza firmy, na základě které byli vybrány oblasti organizační kultury, na které se zaměřil dotazníkový průzkum.

Výsledky tohoto pilotního průzkumu byly prezentovány, vyhodnoceny a na jejich základě podáno doporučení pro další práci s organizační kulturou této společnosti.

Hlavní přínos této práce spočívá v pilotním průzkumu, který zjistil současný stav organizační kultury firmy avast v oblastech, na které se soustředil. Na základě těchto zjištění je možné nyní sestavit komplexnější průzkum organizační kultury avastu, který může využít jako součást svých východisek poznatky o loajalitě zaměstnanců a o neformálnosti prostředí ve firmě a jeho vnímání zaměstnanci. V oblasti firemní komunikace může firma využít výsledky pro zavedení cílených opatření k zlepšení komunikace a pro další výzkum této problematiky.

Další výzkum v oblasti diagnostiky firemní kultury by se měl zaměřovat ve své teoretické části na hlubší pochopení formace subkultur v jedné organizaci a určení jejich vlastností za použití typologií. Empirický výzkum by v návaznosti měl vykonat diagnostiku těchto subkultur v jedné organizaci za pomoci typologií. Následně by měl zkoumat vztahy a efektivitu spolupráce mezi jednotlivci patřící do rozdílných subkultur, za účelem podání doporučení managementu aktivně se zabývajícím firemní kulturou pro zlepšení spolupráce mezi jednotlivými subkulturami ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty k efektivnímu využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, 411 s. ISBN 80-717-5010-7.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie Přel. I. Štěpaníková*. 2.vyd. Praha: Portál, 2000, 165 s. ISBN 80-717-8415-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-716-9260-3.
- NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993, 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9018-X.
- SURYNEK, Alois a Eva KAŠPAROVÁ. *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. ISBN 80-707-9203-5.
- SOKOL, Jan. *Filosofická antropologie: člověk jako osoba*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-717-8627-6.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7046-7.
- Velký sociologický slovník: I. svazek A-O*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-718-4164-1.
- Velký sociologický slovník: II. svazek P-Z*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, s. 749-1627. ISBN 80-718-4310-5.
- VLÁČIL, Jan. *Organizační kultura v českém průmyslu*. 1.vyd. Praha: Codex Bohemia, 208 s. ISBN 80-859-6342-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- SCHEIN, Edgar H. *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, c1999, xvii, 199 p. ISBN 0-7879-4699-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

SEDLÁK, Jan. Nejvýdělečnější českou IT firmou je Avast. Loni překonal i Seznam. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://connect.zive.cz/bleskovky/nejvydelecnejsi-ceskou-it-firmou-je-avast-loni-prekonal-i-seznam/sc-321-a-170195/default.aspx>

Best Employers Česká republika 2013. [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2013.htm>

PŘÍLOHA A: Dotazník, česká verze

Průzkum firemni kultury

1. Jak vnímáte pracovní prostředí avastu z hlediska míry formality na pracovišti?

- Velice formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Velice neformální
- Nevím

2. Cítíte se dobře v takovém prostředí?

- Rozhodne Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Rozhodne Ne
- Nevím

3. Je podle Vás takové prostředí nápomocné k plnění Vašich pracovních úkolu?

- Rozhodne Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Rozhodne Ne
- Nevím

4. Bavíte se pravidelně se svými nejbližšími spolupracovníky i o mimopracovním životě?

- Ano, každý den
- Ano, alespoň dvakrát týdne určitě
- Ano, ale ne moc často, několikrát za měsíc
- Ne, jenom velice ojedinele
- Ne, zásadně se tomu vyhýbám

5. Setkáváte se se svými nejbližšími spolupracovníky často i mimo práci a firmou organizované akce?

- Často
- Občas
- Málokdy
- Nikdy
- Nevím

6. Znáte strategii společnosti (kam směřuje, čeho chce dosáhnout?)

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

7. Máte pocit, že jste dostatečně informován/a o prosperitě společnosti a jejím vývoji?

- Určitě Ano

- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

8. Pokud vaše práce zahrnuje i spolupráci s jinými odděleními, myslíte si ze probíhá na funkční úrovni dostatečná komunikace, aby jste svou práci mohl/a vykonávat efektivně?

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

9. Myslíte si, že na vašem pracovišti funguje efektivní předávání informací mezi kolegy hierarchicky na stejné úrovni?

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

10. Myslíte si, že na vašem pracovišti funguje efektivní předávání informací mezi nadřízenými a podřízenými?

- Určitě Ano
- Spíše Ano

- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

11. Jste hrdý/a na to že pracujete pro avast?

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

12. Považujete úspěchy a neúspěchy společnosti také za své vlastní úspěchy a neúspěchy?

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

13. Máte pocit, že mezi zaměstnanci převládá loajalita ke společnosti?

- Určitě Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Určitě Ne
- Nevím

14. Jak dlouho pracujete v avastu?

- Do 6 měsíců
- 6 měsíců – 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 4 roky
- 4 – 6 let
- 6 let a více

PŘÍLOHA B: Dotazník, anglická verze

Company culture survey

1. How do you perceive the avast work environment with regards to the level of formality at the workplace?

- Very formal
- Somewhat formal
- Somewhat informal
- Very informal
- I don't know

2. Do you feel good in such an environment?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

3. Is in your opinion this environment helpful to accomplishing your work tasks?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

4. Do you speak regularly with your closest colleagues even about your non-work life?

- Yes, every day
- Yes, at least twice a week
- Yes, but not very often, a few times a month
- No, only very rarely
- No, I actively try to avoid doing that

5. Do you meet with your closest colleagues outside of the workplace and/or company-organized events?

- Often
- Sometimes
- Not often
- Never
- I don't know

6. Do you know the company strategy (where the company is headed, what are its goals?)

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

7. Do you feel like you are sufficiently informed about the company's prosperity and its development?

- Definitely yes
- Somewhat yes

- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

8. If your work also includes communication with another department or departments, to you think it happens sufficiently, on a functional level, to allow you to perform your tasks efficiently?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

9. Do you think that information sharing between colleagues at the same hierarchical level happens effectively at your workplace?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

10. Do you think that information sharing between managers and subordinates happens effectively at your workplace?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

11. Are you proud of working for avast?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

12. Do you consider the company's successes and failures as your own successes and failures?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

13. Do you feel that a sense of loyalty to the company is dominant among employees?

- Definitely yes
- Somewhat yes
- Somewhat no
- Definitely no
- I don't know

14. How long do you work for avast?

- Up to 6 months
- 6 months – 1 year
- 1 – 2 years

- 2 – 4 years
- 4 – 6 years
- 6 years or more

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jiří Zlámal

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Diagnostika firemní kultury

Rok: 2014

Počet stran: 73

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.