

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra elektronické kultury a sémiotiky



Bc. Karolína Bartošová

**Firemní kultura: diskurz, hodnota a manažerská
perspektiva**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Mgr. Martin Švantner, Ph.D.**

Praha 2021

Abstrakt

Práce pojednává o firemní kultuře a jejím uplatňování v rámci korporátního diskurzu. Firemní hodnoty jako jádro firemní kultury, jsou v této práci chápány jako ústřední prvek pro motivaci zaměstnance i sounáležitost s danou firemní kulturou. Pomocí diskurzu je tohoto možné docílit. Tyto předpoklady vychází ze strukturálně funkcionalistické teorie, na které je založen celý teoretický rámec. Tato práce se formou kritické diskurzivní analýzy pokouší vysvětlit, jaké konkrétní diskurzivní praktiky používají manažeři firmy při formování její reputace a zdali jsou jejich morální hodnoty v souladu s těmi firemními. Dále jakým konkrétním způsobem se projevují v jejich jednání. Cílem je tedy odhalit roli firemních hodnot v perspektivě manažerů firmy. Výzkum je proveden v nejmenované nadnárodní organizaci se zastoupením v České republice formou polo-strukturovaných rozhovorů s manažery této firmy, právě protože by dle předpokladů měli reprezentovat firemní hodnoty. Výsledky výzkumu potvrzují přítomnost korporátního diskurzu, soulad firemních i manažerských hodnotových orientací a uplatňování firmou proklamovaných hodnot.

Klíčová slova:

Firemní kultura, hodnoty, strukturální funkcionalismus, diskurz, nadnárodní korporace, manažer

Abstract

The thesis deals with corporate culture and its concrete application in corporate discourse. In this work, corporate values, such as the core of corporate culture, are understood as a central element for employee motivation and belonging to a given corporate culture, and this can be achieved through discourse. These assumptions are based on structural-functional theory, on which the whole theoretical framework is based. In the form of a critical discursive analysis, this work attempts to explain what specific discursive practices the company's managers develop in building its reputation and whether their moral values are in line with those corporate ones. Furthermore, if they manifest them in their actions in any specific way. The aim is therefore to reveal the role of corporate values in the perspective of company managers. The research is proven in unnamed multinational organizations with representation in the Czech Republic in the form of semi-structured

interviews with managers of this company, precisely because, according to the assumptions, they are supposed to represent company values. The results of the research confirm the presence of corporate discourse, the compliance of corporate and managerial value orientations and the application of the company's proclaimed values.

Keywords:

Corporate culture, values, structural functionalism, discourse, Multinational Corporations, Manager

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 11. 07. 2021

Karolína Bartošová

Poděkování

Především bych chtěla velmi poděkovat mému vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Martinu Švantnerovi, PhD. za jeho nekonečnou trpělivost, odborné rady a ochotu během celého studia. Mé poděkování patří též organizaci XY za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce. V neposlední řadě mým rodičům za jejich podporu a povzbuzování během studia i mimo něj.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení základních pojmů	1
1.1 Nadnárodní organizace.....	1
1.2 Firemní kultura.....	1
2 Firemní kultura z hlediska strukturálně funkcionalistického paradigmatu	2
2.1 Eufunkce struktur	3
2.2 Dysfunkce struktur	4
3 Význam firemní kultury	6
3.1 Historický kontext.....	6
3.2 Síla firemní kultury	8
3.3 Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce.....	9
4 Firemní kultura jako integrace hodnot	11
4.1 1. kategorie: Normy chování.....	11
4.2 2. kategorie: Hodnoty.....	11
4.3 3. kategorie: Artefakty	13
4.4 4. kategorie: Postupy řízení.....	13
4.5 Hodnoty jako jádro firemní kultury	13
5 Konceptualizace firemních hodnot z hlediska firemní organizace.....	15
5.1 Morální hodnoty.....	15
5.2 Firemní hodnoty	16
5.3 Integrace hodnot.....	18
6 Korporátní diskurz.....	20
6.1.1 Od najímání až po integraci.....	22
7 Kritická diskurzivní analýza.....	25
7.1 Diskurzivně-historický přístup.....	27
7.2 Socio-sémiotický přístup.....	27

7.3	Socio-kognitivní přístup.....	28
7.4	Shrnutí	29
8	Firemní kultura zkoumané organizace	30
8.1	Úspěchy v rámci firemní kultury	31
8.1.1	Genderová rovnost.....	31
8.1.2	Top zaměstnavatel	31
8.2	Hodnoty zkoumané organizace	32
8.3	Přístup k zaměstnancům.....	32
8.4	Požadavky na zaměstnance	34
9	Metodologická část.....	36
9.1	Hypotéza	36
9.2	Cíl.....	36
9.2.1	Výzkumný problém	37
9.2.2	Výzkumné otázky	37
9.3	Výzkumná strategie a technika sběru dat.....	37
9.4	Výběr vzorku a prostředí výzkumu.....	38
9.4.1	Participanti výzkumu, organizace XY:.....	39
9.5	Postup výzkumu	39
9.6	Analytické postupy.....	39
10	Diskurzivní analýza podle T. Van Dijka	41
11	Projevy diskurzu v jazyce.....	41
11.1	Skupinová polarizace	41
11.1.1	Pozitivní konotace – my, negativní konotace oni.....	42
11.2	Konverzační storytelling	42
11.3	Jazykové prostředky.....	43
11.3.1	Autorita.....	43
11.3.2	Metafora.....	44

11.3.3	Evidence a Generalizace	44
11.3.4	Eufemismus	44
11.3.5	Hyperbola	44
11.3.6	Ironie.....	45
11.3.7	Vágnost.....	45
11.3.8	Přirovnání	45
11.3.9	Další projevy diskurzu.....	45
11.4	Nonverbální komunikace	46
11.5	Shrnutí projevů diskurzu v jazyce participantů.....	46
12	Vnímání firemní kultury.....	47
12.1	Jednotlivé projevy hodnot.....	47
12.1.1	Symboly.....	48
12.1.2	Rituály.....	48
12.1.3	Hrdinové	50
12.1.4	Normy	51
12.2	Hodnoty zkoumané firmy	52
12.2.1	Výkon	53
12.2.2	Týmová spolupráce a mezilidské vztahy.....	53
12.2.3	Udržitelný rozvoj, ekologie, inovace.....	54
12.2.4	Vzdělávání	54
12.2.5	Transparentnost.....	54
12.2.6	Bezpečnost.....	55
12.3	Emoce.....	55
12.4	Postoje	56
12.5	Přesvědčení	56
12.6	Shrnutí vnímání firemní kultury.....	56
13	Sociální kontext zkoumané firmy.....	58

13.1	Síla firemní kultury	58
13.2	Úspěch firmy v souladu s firemní kulturou.....	59
13.3	Shrnutí sociálního kontextu firmy.....	60
14	Diskuze výsledků.....	61
14.1	Projevy firemní kultury v každodenní činnosti manažerů firmy	61
14.2	Soulad zaměstnaneckých a firemních hodnot.....	62
15	Limity představeného výzkumu	63
15.1	Kritéria validity	63
15.2	Limity výzkumu hodnotových orientací	64
	Závěr.....	65
	Bibliografie.....	67
	Přílohy	72
	Příloha 1: Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho užitím.....	72
	Příloha 2: Otázky pro polo-strukturovaný rozhovor	74

Úvod

Nadnárodní korporace patří mezi aktéry, kteří zasahují celou škálou činností spojených s veřejným i soukromým životem. Mohou ovlivňovat morální individuální hodnoty i sociální vztahy, např. mohou vést k monopolizaci nebo vybízet ke konzumerismu. (Koller, 2013, s. 77-78) Díky jejich atraktivní sebe prezentaci firemní kultury pak mohou ovlivňovat i svou pozitivní reputaci a předkládat, jak se o dané firmě má smýšlet. Např. v roce 2010 při ropné katastrofě koncernu BP, kdy bylo tisíce galonů ropy převrhnuto do moře, byla značně pohoršena jejich reputace. V důsledku této katastrofy se další ropné společnosti snažily o svou veřejnou obhajobu, dále zdůrazňovaly své úspěchy a snažily se o transparentní prezentaci bezpečnostních opatření, aby zaručily, že se takovým haváriím v budoucnu vyhnou. Zkrátka se snažily napravit svou reputaci a změnit negativní asociace spojené s ropnými společnostmi v důsledku této havárie. Toto je jeden z příkladů, jak nadnárodní společnosti využívají diskurzivních praktik pro budování vlastního PR i upevňování svého silného postavení na trhu. (Breeze, 2012, s. 4-6)

Na toto téma navazuji svou diplomovou prací, jejímž cílem je zjistit roli firemních hodnot, které jsou centrální součástí firemní kultury v nadnárodní korporaci. Korporátní firmy lze chápat jako typy systémů s určitými pravidly, které podmiňují chování jejich členů za účelem plnění rozličných funkcí. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Tohoto lze dosáhnout právě díky atraktivní firemní kultuře, se kterou se zaměstnanci ztotožní a to za použití korporátního diskurzu, který předkládá, jak se o firmě má či nemá smýšlet, mluvit a v konečném důsledku formuje celkovou firemní image. (Koller, 2013, s. 77-91) Cílem této práce je tedy zjistit, jak dané firemní hodnoty a samotnou firemní kulturu vnímají manažeři vybraní pro výzkum a odhalit diskurzivní praktiky, které pro prezentaci firmy používají. Manažeři jsou hlavními aktéry ve firmě, kteří by měli firemní kulturu reprezentovat a předávat řadovým zaměstnancům i veřejnosti, a proto bude užitečné zjistit, jak to vnímají a zdali oni sami se s touto firemní kulturou ztotožňují, což se v nejlepším případě může osvědčit jako efektivní prostředek při naplňování organizačních cílů. (Schneider a kol., 1997, s. 42-56) Následně pak můžeme lépe pochopit způsoby efektivního či neefektivního fungování firemních hodnot i diskurzivních praktik.

Teoretická část této práce se zaměřuje na význam firemní kultury pro organizaci, výchozí teorie i výzkumy, které tento význam potvrzují a blíže specifikují hodnotové orientace zaměstnanců i firem. Navazuji na teorii od Hofstedeho, který prezentuje hodnoty

jako ústřední prvek firemní kultury, kdy veškeré pracovní jednání je založeno právě na nich. (Hofstede, 1990, s. 286-316) Tento teoretický rámec je založen na strukturálně funkcionálním paradigmatu, který vysvětluje, že lidské jednání je sociálně podmíněné a že jedinec je formován podle potřeb dané sociální struktury, kterou tvoří vztahově závislé elementy. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Firemní kultura pak předkládá, jak konkrétně tohoto bude dosaženo za předložení firemních hodnot a použití konkrétních diskurzivních praktik, které analyzují v empirické části.

V empirické části se tedy konkrétně zaměřuji na české zastoupení nejmenované nadnárodní korporace v oblasti stavebnictví, kde byl proveden kvalitativní výzkum pomocí polo-strukturovaných rozhovorů. Následně byla provedena kritická diskurzivní analýza ze socio-kognitivního hlediska dle Teun Van Dijka. Vzhledem k tomu, že firemní kultura může být vnímána svými členy odlišně, zaměřuji se na roli firemních hodnot z pohledu manažerů organizace, kteří jsou podmíněni hodnotami firemní kultury, kterou na této pozici reprezentují, ale zároveň i vlastní individuální morálkou. (Schneider a kol., 1997, s. 42-56) Výzkum se tedy snaží zodpovědět, jestli se manažeři s předkládanými hodnotami ztotožňují a jakým konkrétním způsobem se projevují v jejich každodenní pracovní činnosti. V diskuzi výsledků pak rozvádím tvrzení jednotlivých manažerů v kontextu korporátního diskurzu a strukturálně funkcionalistické teorie.

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Nadnárodní organizace

V této práci se zaměřuji na spojení výrazů „firemní“ a „kultura“. Abychom správně porozuměli těmto pojmům i textu celé práce, vysvětlím nejdříve v jakém kontextu jim rozumět. Všechny následující definice, výzkumy i empirická část samotná pracují s pojmem „firemní kultura“ v prostředí velkých západních nadnárodních organizací. Začala bych nejprve vymezením toho, co je to „nadnárodní organizace.“

„Nadnárodní organizace“ nebo také „korporace“ je takový podnik, který disponuje sídly v nejrůznějších zemích světa, kde produkuje výrobky či služby daného odvětví a tyto výrobky následně distribuuje – taktéž po celém světě. Dceřiné společnosti (pobočky) fungují autonomně, avšak jsou podřízeny centrální (mateřské) organizaci. Cílem celé korporace je maximalizace zisku. Díky distribuci po celém světě, vysoké konkurenceschopnosti a fixní výrobě roste jejich ekonomická moc a tak jejich postavení může vést až k monopolizaci. Celá korporace vychází z předem stanovených principů a hodnot, které jsou sdíleny napříč všemi zastoupeními a dále dané pobočky mají taktéž svoje principy a hodnoty, které jsou v souladu s mateřskou organizací. Propojuje je jejich firemní kultura. (College, 2016)

1.2 Firemní kultura

I když vedle sebe můžeme postavit dvě totožné firmy s totožným vybavením, fungující ve stejném odvětví, s totožným počtem zaměstnanců i s jejich totožnou kvalifikací a mohou vyrábět totožný produkt, tak přesto tyto dvě firmy nedosáhnou stejných výsledků. V obou z těchto firem se totiž během jejich fungování vytvoří unikátní firemní kultura, která umožňuje vznik unikátního pracovního prostředí. V následující definicích je pojem „firemní kultura“ podrobněji vysvětlen.

„Firemní kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12)

„...Sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 485)

O'Reilly a Chatman, (1991, s. 160) popisují firemní kulturu jako systém sdílených hodnot (které definují, co je vzhledem k firmě důležité) a norem, které definují odpovídající přístupy a chování pro všechny členy organizace.

Martin a Siehl (1983) popisují firemní kulturu v několika bodech. Podle nich firemní kultura zachycuje historii firmy, reprezentuje její hodnoty a principy, dle kterých by se její zaměstnanci měli řídit. Silná firemní kultura funguje především na základě symbiotických vztahů jejích členů. (Martin a Siehl, 1983, s. 71 – 86)

Firemní kulturu tedy definujeme jako soubor hodnot a norem chování zaměstnanců, které mezi sebou sdílejí a které se promítají do svých jednání. Firemní kultura je přítomna napříč organizací a to v materiální i nemateriální podobě. Tato práce operuje s pojmem „firemní kultura“ v kontextu výše uvedených definic, avšak rozšiřuje uchopení tohoto pojmu o poněkud hlubší perspektivu, kterou nabízí sociologická perspektiva strukturního funkcionalismu. Zaměřuje se totiž na zkoumání vztahu zaměstnanec-kultura a bližší aspekty jako jsou hodnoty (firemní i zaměstnanecké), které by – dle těchto definic měly být v souladu a utvářet funkční a komplexní systém jednání.

Navíc se tento text zabývá otázkou zneužití firemní kultury právě pomocí těchto hodnot k záměrnému ovládnutí zaměstnanců, na což se podrobněji zaměřuji v následujících kapitolách.

Empirická část se zaměřuje na to, jak danou kulturu a především hodnoty vnímají manažeři a zdali jsou realizovány v souladu s předepsanými pravidly.

2 Firemní kultura z hlediska strukturálně funkcionalistického paradigmatu

Výše uvedenou problematiku uchopuji z pohledu strukturálně funkcionalistické sociologické teorie, jejíž vybrané aspekty tvoří obecný teoretický rámec této diplomové práce. Strukturální funkcionalismus je sociologický směr, který byl definován a etablován ve 20. století. Hlavním představitelem této teorie je Talcott Parsons (1902-1979) a jeho následovník Robert King Merton (1910-2003). Vychází ze základního předpokladu, že lidské jednání je sociálně podmíněné a že jedinec je formován podle potřeb daného sociálního celku, který funguje na základě systému norem a pravidel (odtud „funkcionalita“),

přičemž druhým podstatným předpokladem je to, že všem jevům v tomto systému se dá porozumět jen ve vztahu k vyšším celkům či ve vztahu k jiným elementům tohoto celku (odtud „strukturálnost“). Společnost (ve smyslu *Gesellschaft*) je tedy chápána jako typ komplexního sociálního systému s určitou strukturou a funkcemi. (Calhoun a kol., 2002, s. 342-345)

Korporátní firmy lze chápat právě jako typy společenských (tj. integrujících) systémů definovaných určitými pravidly, která podmiňují a utváří vzorce chování jeho členů za účelem plnění rozličných funkcí. Tj. firmu a firemní kulturu lze z tohoto pohledu chápat jako souhrn integračních-sociálních aspektů a jejich latentních (tj. „kulturních“) vzorců.

2.1 Eufunkce struktur

V Parsonsově pojetí je společenský systém chápán jako struktura fungující jako sebe-regulativní celek, který je tvořen z částí zastupující určité funkce dle hodnot a cílů dané společnosti. Danou strukturu zkoumá na makroúrovni. V daném sociálním celku/strukturu jsou pro Parsonse klíčové normy – které jsou jakožto systémy hodnot klíčové i pro tuto práci. Normy konkrétně regulují a definují způsoby jednání – a tedy i hodnotovou orientaci – v daných situacích. Aby tedy společnost fungovala, je třeba, aby si osvojila společný soubor norem – pravidel, které slouží jako orientační principy. Tato pravidla jsou vědomě stanovena tak, aby co nejoptimálněji regulovala chování členů dané skupiny. Parsons předpokládá, že právě organizace (tj. i např. firmy) formují své zaměstnance dle svých cílů. „Organizace“ jsou pak dle Parsonse systémy, které mají vytyčené určité cíle a jejich účelem je maximální naplnění těchto cílů. Aby mohly být tyto cíle naplněny, je nutné, aby byla zavedena optimální struktura a efektivní systém řízení. Tyto cíle jsou stanovovány formálními autoritami daných systémů, kterým se musí přizpůsobit zbývající členové dané organizace. (Parsons, 1964, s. 21- 27)

Parsons také uvádí čtyři funkcionální subsystémy charakteristické pro každý systém. Tyto funkcionální subsystémy spadají pod schéma AGIL. (Parsons, 1971a, s. 27) Jde o následující, mezi sebou provázané „funkcionální imperativy“:

1. (A): adaptace – vymezení systému k vnějšímu prostředí, využívání zdrojů při sledování vlastních cílů. Z hlediska firem je pak v rámci adaptace vymezena firemní kultura a zaměstnancova adaptace na jeho roli ve firmě, dále adaptace firmy v rámci trhu a legálního, národního i mezinárodního rámce.

2. (G): „goal attainment“ – směřování systémů ke kolektivním cílům, které jsou prezentovány politickými institucemi. V rámci firem je po tom orientace na cíl za účelem zisku zcela klíčová, ale existují i cíle, které jej mohou přesahovat, jako je např. udržitelný rozvoj v rámci globální krize.

3. (I): integrace – tou rozumíme udržování koordinovaných vztahů mezi systémovými částmi, integrace je prezentována právními institucemi. Můžeme tím rozumět integraci strukturálních norem uvnitř firem, které vedou k fungování celé struktury.

4. (L): latence – symbolický řád společnosti – také kultura, který udržuje vzory pomocí vzájemně se posilujících významů a typizací, ty jsou prezentovány nejrůznějšími institucemi – rodinnými, vzdělávacími, náboženskými apod. (Harrington a kol., 2006, s. 145; Parsons, 1971b, s. 7). Latence je potom to, co funguje na pozadí veškerého působení a v tomto případě tím můžeme rozumět právě firemní kulturu a její artikulované hodnoty a principy. Kulturní vzorce mohou sloužit jako symbolické formy při organizaci společenských kognitivních orientací např. hodnotových. Parsons podotýká, že hodnotové orientace jsou nejdůležitějšími kulturními jednotkami v daném společenském systému, jelikož spolu s motivačními orientacemi konstituují strukturální role. (Parsons 1964, s. 12, s. 152) Proto s významy a hodnotami může být manipulováno právě v rámci symbolického jednání, tj. v této práci chápaném jako diskurzu. Tomuto se věnuji blíže v dalších kapitolách.

Na Parsonsovu teorii navazuje jeho následovatel Robert. K. Merton, který si všímá nedostatků Parsonsovy teorie, které jsou podnětné i pro moje vlastní zkoumání

2.2 Dysfunkce struktur

Robert King Merton zdůrazňuje podle něj zásadní fakt, že sociologické studie se obecně zabývají buď makro nebo mikro úrovní společnosti. Ani jedna z nich se však nezabývá tím, co je mezi těmito perspektivami, tedy střední úrovní¹. Parsons dle Mertona příliš zdůrazňuje společenský konsenzus a spojuje pojem funkce pouze s pozitivními výsledky lidské činnosti – chápe ji tedy jako eufunkci, avšak lidská činnost zahrnuje i negativní efekty, které mohou být funkcionálně relevantní. Společnosti jsou dle Mertona typem strukturální rovnováhy – „net balance“, které zahrnují i dysfunkce a proto Merton toto chápání rozšiřuje. (Merton, 1968, s. 138) Dělí funkce na manifestní a latentní. Vědomá

¹ Teorie středního dosahu je dle Mertona koncept, dle kterého by se sociologové měli řídit, aby se tak vyhnuli všeobecným empiricky neověřeným teoriím. Jedná se o kompromis mezi generalizujícími velkými teoriemi a deskriptivními empirickými výzkumy. (Merton, 1968)

motivace v sociálním jednání (manifestní funkce) má totiž i své objektivní nezamýšlené důsledky (latentní funkce). (Merton, 2007, s. 163) V tomto případě se slučují motivy s funkcemi. (Merton, 1968, s. 116). Z hlediska firem může např. dojít k situaci, kdy dodržování norem a pravidel je natolik přehnané, že je to v rozporu s cíli dané organizace/skupiny a firma tak není schopná obratně reagovat na změny. Tomuto s blíže věnuji v následujících kapitolách. (Sorensen, 2002, s. 70-91)

Latentní funkce však nemusí nabývat jen pejorativního významu. V některých případech může přispět k pochopení určitého jednání, které může být v konečném důsledku shledáno jako funkční. (Merton, 1968, s. 120) Firmy běžně vybízejí k ekologické produkci a v tomto případě může být zaměstnanec firmy motivován uplatňovat ekologický přístup i mimo pracovní prostředí. (Nový, 1993, s. 57-60)

V rámci své teorie Merton představuje mechanismy adaptace, které zaměstnanci zaujímají při dosahování organizačních cílů. (ibid., s. 145-173). Prvním z těchto mechanismů je konformita, která je nejtypičtějším způsobem adaptace. Zaměstnanci se orientují na cíle v souladu s organizačními normami a organizační kulturou. Dalším z těchto mechanismů je inovace. V tomto případě zaměstnanec přijme cíl organizace za svůj, aniž by si osvojil dané normy, které určují, jak má být daného cíle dosaženo. Tento mechanismus se dle Mertona nejvíce projevuje u lidí z nižších vrstev, především v oblastech, kde je kladen důraz na finanční úspěch. Více motivující je pro ně totiž dosažení finanční odměny spíše než dodržování norem. (ibid., s. 153). Dalším mechanismem je ritualismus. V tomto případě zaměstnanec nehledá vyšší smysl ve své práci ani normách, které dodržuje a jeho práce je spíše rutinní záležitostí. Nepředpokládají totiž žádný úspěch ani posun v pracovní hierarchii. Tento mechanismus se dle Mertona vyskytuje nejvíce u nižší střední třídy, protože v této třídě např. rodiče dbají na dodržování společenských norem u svých dětí bez pravděpodobnosti úspěchu při společenském postupu. (ibid., s. 163) Předposledním adaptačním mechanismem je únik. Unik je příznačný u lidí, kteří se nechovají v souladu s předepsanými normami ani cíli, jelikož se s nimi neztotožnili. Únik je tedy často zvolen jako řešení problému. Merton tvrdí, že tento mechanismus se nejčastěji objevuje v situacích, kdy daný zaměstnanec nejdříve přijme dané cíle i postupy, ale nevede to k úspěchu. Posledním mechanismem je rebelie. Při rebelii jde především o prosazení nových cílů i norem a vymezení se vůči původním. Celá struktura pravidel a norem tak ztrácí platnost a očekává se nová struktura. (ibid., s. 167)

Shrneme-li Mertonovu teorii, je zcela žádoucí, aby se všichni členové organizace ztotožnili s cíli dané organizace, ale zároveň je naplňovali dle daných norem a legitimní cestou. Merton se však domnívá, že ve větších společnostech nelze předpokládat funkčnost veškerých procesů. V různých společnostech totiž může docházet k různým stupňům integrace v rámci systému. Sociální standardy mohou být pro některé skupiny nebo jednotlivce funkční, avšak dysfunkční pro jiné. (Merton, 1968, s. 81-82) Z hlediska nadnárodních firem lze potom najít dysfunkce na nejrůznějších úrovních, jelikož lidé na různých pozicích mohou odlišně vnímat svou funkci i samotnou kulturu firmy a tomu pak odpovídá jejich výsledná práce i stupeň jejich integrace. Např. vrcholový management vnímá svou práci odlišněji než management nižší, stejně tak marketingové oddělení a zaměstnanci výrobní linky. Samotná firemní kultura je tedy typem strukturální rovnováhy, která se snaží docílit plné integrace svých zaměstnanců a dá se k tomuto přiblížit skrze diskurz.

Parsons vnímá systém jako strukturu o plnění určitých funkcí za účelem dosažení systémových cílů. Merton vychází z předpokladu, že žádný systém není vnímaný všemi svými členy stejně. Důkladněji se tomuto věnuji v následujících kapitolách. V této práci se tedy zaměřuji na firemní kulturu a její konkrétní aspekty z hlediska její funkcionální stránky. Zaměřuji se na to, jak lze skrze firemní kulturu naplňovat firemní cíle i komunikovat se zaměstnanci a proto ji reflektuji během celého textu. Nejdříve však vysvětlím, kdy a proč se firemní kultura dostala do popředí zájmu sociologů.

3 Význam firemní kultury

3.1 Historický kontext

Pojem firemní kultura se dostává do popředí kolem 80. let ve Spojených státech, kdy vyvstala otázka, proč jsou japonské firmy (které jsou známé pro svou spolehlivost a vysokou kvalitu produktů i služeb) výkonnější než ty americké a hraje-li v tom nějakou roli právě firemní kultura. (Daft, 1999) Na toto téma proběhla řada studií a výzkumů, které došly k závěru, že za úspěchem japonských firem stojí způsob, jakým motivují své zaměstnance. Klíčovou roli hraje zapojování zaměstnanců do řízení a také jejich ztotožnění s firemními hodnotami, které jsou důležitým prvkem firemní kultury. (Daft, 1999 cit. v Armstrong, 2007, s. 235) Toto tvrzení se též shoduje se zmíněnými definicemi firemní kultury. Z hlediska strukturálně funkcionalistické teorie lze říci, že rozšíření repertoáru funkcí zaměstnanců se může zvýšit jejich spokojenost s danou organizací, jelikož byla navýšena jejich kompetence.

Zájem o zkoumání firemní kultury vzrostl také s globalizací, jelikož se ukázalo, že i menší rozdíly ve způsobu vedení firmy mohou mít za následek fatální rozdíly ve výsledné efektivitě práce. (Pascale, Athos, 1981, s. 10-25) Navíc důležitou roli hraje fakt, že firemní kultura nadnárodních organizací nemusí fungovat stejně napříč všemi zastoupeními, jelikož ji ovlivňuje nejen globální ale i lokální trh, kultura, národnost zaměstnanců, politická situace apod. Proto je nutné brát v potaz danou lokalitu a tak se dá bavit spíše o glocalizaci než globalizaci. Tudíž je nezbytné upravovat způsoby podnikání dle daných faktorů. (Nederveen Pietersen, 2004, s. 50).

Navíc v důsledku současných demografických změn (pokles porodnosti a zvyšující se důchodový věk) se značně snížil počet dostupné a kvalifikované pracovní síly – zejména v Evropě. Firmy doslova bojují o současné talenty a snaží se proto vytvořit co nejatraktivnější firemní prostředí. (Backhaus a kol. 2002, s. 292-318) Bylo dokázáno, že uchazeči se při výběru vhodné pozice zajímají také o společenskou odpovědnost firem. (Albinger, Freeman, 2000, s. 243-253) Společenská odpovědnost firem vychází z firemní kultury, v jejímž rámci jsou integrována sociální a ekologická hlediska. Např. ekologicky šetrná produkce, diverzita, podpora zaměstnaneckých vztahů apod. Je-li integrovaná na základě firemních hodnot a jsou o ni přesvědčeni všichni členové firmy, zvyšuje se tak loajalita zaměstnanců, jejich produktivita a především to přidává na atraktivitě celé firmy. (Lis, 2012, s. 279-295) To znamená, že v současné době hrají zásadní roli při výběru zaměstnání právě i prvky firemní kultury dané firmy – zejména tedy firemní hodnoty.

Firmy se tedy snaží vytvořit atraktivní firemní kulturu v rámci současných trendů, kterou reprezentují právě (nejen) skrze hodnoty a uchazeči o práci to zohledňují jako jeden z hlavních faktorů při výběru budoucího zaměstnání. V nejlepším případě dojde ke komfortní adaptaci, kdy se zaměstnanci plně ztotožní s normami i cíli dané firemní kultury. (Merton, 2007, s. 153) Zaměstnanci se tedy zaměřují na hodnoty firmy, a zdali jsou v souladu s jejich osobními hodnotami. V čem konkrétně je však firemní kultura tak významná a proč je třeba věnovat jí pozornost? V následujících řádcích je podrobněji vysvětleno, jak je významná firemní kultura pro celou organizaci z hlediska efektivity. Vždy záleží na tom jak je nastavena a co všechno svým zaměstnancům umožňuje či neumožňuje, podle čehož se dále vyvíjí i zaměstnancova motivace, spokojenost a efektivita.

3.2 Síla firemní kultury

Silnou firemní kulturu lze dle Parsonse popsat jako silnou firemní strukturu s plně integrovanými determinujícími pravidly, přičemž každý z jejích členů plní zodpovědně svou funkci v souladu s danými pravidly a tak celá organizace funguje efektivně. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Je-li firemní kultura silná, přináší to řadu výhod. Je dokázáno, že silná firemní kultura je charakteristická pro svou vysokou míru sdílení mezi zaměstnanci a stabilitu – vytváří soulad ve smýšlení zaměstnanců. Vyžaduje proto vysoký stupeň delegace pravomocí a odpovědností, autonomii jednotlivých organizačních úseků, důvěru apod. Je charakteristická pro svou

- **srozumitelnost** a zřetelnost pro zaměstnance, např. jaké jednání je žádoucí a jaké ne, jaké konkrétní hodnoty daná firemní kultura zastává, dále standardy, normy apod.
- **rozšířenost** – daná firemní kultura se projevuje na každém místě a v každém projevu v daných situacích, zaměstnanci s ní jsou podrobně seznámeni
- **ukotvenost** – míra identifikace podnikových hodnot a vzorů jednání (Bedrnová, Nový, 2002, s. 489-490)

Je-li firemní kultura dostatečně kompatibilní s ostatními prvky firmy a splňuje-li předpoklady zmíněné výše, vytvoří se tzv. synergický efekt. Tento efekt se následně projeví v: koordinaci, integraci i celkové motivaci. Co se koordinace týče, silná firemní kultura vytváří zdroj informací, ze kterých v případě nutnosti může každý zaměstnanec čerpat a vyhnout se tak dilematům ohledně „adekvátních řešení“. (Nový, 1993, s. 57) Integraci firemní kultury lze chápat jako identifikaci zaměstnanců s firemními normami, cíli a hodnotami. Silná firemní kultura má sama o sobě motivační obsah např. vyzívá k ochraně životního prostředí apod. (viz níže). (Nový, 1993, s. 60)

Naopak slabost firemní kultury spočívá v diferenciaci na tzv. dílčí subkultury, tedy relativně samostatné kultury, které mohou v některých oblastech firmy vzniknout díky rozdílným cílům, zájmům, názorům apod. Většinou ke vznikům takovýchto subkultur přispívají nepřehledné organizační struktury, nejasně definované normy a pravidla atd. Proto musí management neustále dbát na sjednocování těchto subkultur. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 490) Pokud je slabá, zaměstnanci se řídí vlastními postoji na úkor těch firemních. Je to v podstatě nástroj firemní kontroly nad jejich chováním a to nehledě na formální hierarchii,

jelikož zaměstnanci mají tendence – v případě nežádoucího chování – opravovat se a usměrňovat mezi sebou, což do jisté míry redukuje formální kontrolu. Firemní kultura udává vzorec žádoucího chování a to i v nepředvídatelném prostředí či situacích, což může redukovat zaměstnancův stres z nejistoty. Dle Mertona lze tento jev zařadit do adaptačního mechanismu inovace, kdy se zaměstnanci nechovají v souladu s pravidly a vede to ke značné organizační dysfunkci. Role formální autority pro usměrnění dané situace je proto zcela klíčová. V extrémním případě může vznik takových subkultur vést až k rebelii, kdy zaměstnanci vyžadují nová pravidla i cíle. (Merton, 2007, s. 153-167) Další funkcí je, že kulturou je konkretizován cíl, jelikož v jejím rámci je v momentě nějaké krize snazší přijít na to, co je cílem a jakých norem se držet a jelikož se jedná o společný cíl, posiluje se tak i týmový duch. (O'Reilly, Chatman, 1991, s. 489) Silná firemní kultura tudíž posiluje pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci a jednoznačně nastavuje pracovní morálku. Zároveň funguje jako ukazatel vhodných řešení v dobách krize. Silná firemní kultura je tedy výsledkem promyšlené organizační struktury s optimálně integrovanými pravidly, které vedou zaměstnance k následování určitých pracovních postupů a plnění daných funkcí, tak jak definoval Parsons. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384)

3.3 Firemní kultura a její vliv na efektivitu práce

Následující tvrzení a výzkumy potvrzují definice firemní kultury uvedené na začátku. Kapoun (2008) tvrdí, že zavedení dobré firemní kultury zvyšuje kvalitu spolupráce zaměstnanců, jejich motivaci a také produktivitu a tak se stává významným faktorem konkurence schopnosti firmy. Stojí-li na sdílených a ukotvených hodnotách je přesvědčivá pro zaměstnance i zákazníky. Firemní kultura je součástí firemní identity, kterou prezentuje prostřednictvím firemní komunikace. Dále zajišťuje celkovou image firmy i jejích produktů – tedy toho, jak se firma prezentuje. (Kapoun, 2008) Z toho vyplývá, že role firemní kultury je pro organizaci naprosto klíčová pro regulaci vlastní vnitřní struktury i pro atraktivitu lidí zvenčí.

Záleží také na tom, jak je daná firemní kultura koncipovaná a co všechno svým zaměstnancům umožňuje, nebo jaké pracovní postupy stanovuje. V tom nejlepším případě totiž může dané nastavení být silným motivačním faktorem. Deci a Ryan (2008, s. 312-318) představují sebe-determinační teorii, která vysvětluje, jak díky vhodné motivaci jsou zaměstnanci schopni odvést dobrou práci. Existují dva druhy motivace – vnější a vnitřní, přičemž je nejlepší motivací kombinace obou druhů. Mezi vnější motivaci patří odměny, reputace a plat. Mezi ty vnitřní patří dodržování hodnot (a soulad firemních a osobních

hodnot), dále zájem a zvědavost v dané oblasti a svědomitá práce na vlastních úkonech. Tyto vnitřní faktory mohou udržet zápal pro práci a není nutné je externě odměňovat, jelikož zaměstnanec má za cíl překonat sám sebe. Za touto teorií stojí tři psychologické potřeby, které jsou univerzální a které musejí být – má-li být zaměstnanec správně motivován – vždy naplněny. První potřebou je pracovní autonomie – jako možnost samostatného rozhodování, dále kompetence pro pocit produktivity a efektivity vlastní práce. Poslední potřebou je vztahovost, která zaměstnanci dává pocit sounáležitosti. Pokud tyto potřeby nejsou naplněny, zaměstnanec je tak závislý na impulsech zvenčí a jeho výkon automaticky klesá. Naopak jsou-li tyto potřeby naplněny zaměstnanec je více motivován, což vede ke zvýšené efektivitě, tvořivosti i pracovnímu nasazení. (Deci a Ryan, 2008, s. 312-318) Pracovní nasazení zaměstnance tudíž stoupá, pokud má určitou volnost ve svém pracovním postupu, pracuje na kompetentních úkonech a cítí-li se být součástí dané organizace. Pokud tedy firemní kultura naplnění takových potřeb zajistí, jednoznačně to povede k vyšší motivaci zaměstnanců. V návaznosti na strukturálně funkcionalistickou teorii je tedy nutné, aby zaměstnanec plnil svou roli a funkci, ale zároveň, aby toto plnění bylo efektivní, je nutné uspokojit tyto tři psychologické potřeby.

Silná firemní kultura může vést ke konzistenci interních akcí a chování zaměstnanců. Často se však stává, že v případě silných firemních kultur organizace ustrnou, přehlížejí signály zvenčí a jsou rezistentní vůči změnám. Nové přístupy jsou odmítány, jelikož organizace je fixována na úspěchy z minulosti. V momentě, kdy je nevyhnutelná implementace nových postupů, které jsou v nesouladu se současnou kulturou, přicházejí velké obtíže. Tyto radikální změny nutí zaměstnance k rychlé adaptaci, pracují pod tlakem a znenadání jsou uvedeni do velké nejistoty. (Sorensen, 2002, s. 70-91) V tomto případě může silná firemní kultura vést k latentní funkci a přes svou zdánlivou stabilitu dojde k neschopnosti obrátit se na externí vlivy. Rigidita silné firemní kultury je jasným důkazem sociální dysfunkce v rámci struktury. Z hlediska Mertonových adaptačních mechanismů může tato rigidita firemní kultury vést k ritualizaci, kdy se rutinně drží svých zavedených praktik a norem. (Merton, 2007, s. 163)

Z výše uvedených výzkumů vyplývá, že silná firemní kultura zvyšuje zaměstnancovu sounáležitost k firmě (shodují-li se jejich hodnoty), zvyšuje společenský konsenzus v rámci firmy, dodává určitou míru jistoty, konkretizuje firemní cíle a také stanovuje, jak reagovat v dobách krize. Ze všeho nejvíc tvoří celkovou image firmy a to jak v rámci interní tak i externí komunikace, protože je-li přesvědčivá, buduje si tak silné místo na trhu a jasně

konkretizuje, co je daná firma zač. Na druhou stranu je nutné, aby zůstala flexibilní vůči změnám, aby nedocházelo k radikálním tahům a nátlaku na zaměstnance. Je jisté, že firemní kultura je důležitým aspektem organizační struktury, která může ovlivnit výkon i spokojenost zaměstnanců. Již byl vysvětlen význam firemní kultura i její značný vliv na zaměstnance. Nyní definuji kategorie, ze kterých se firemní kultura skládá. V této práci se totiž zaměřuji na hlavní klíčový aspekt firemní kultura – tedy na její hodnoty a proto v následující kapitole vysvětlím, jakou pozici v rámci firemní kultura hodnoty zaujímají.

4 Firemní kultura jako integrace hodnot

Firemní kultura tedy vychází z norem a organizačních principů – které detailně vysvětluji níže. Je nutné, aby byla srozumitelně komunikována všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici. Zároveň apeluje na organizační cíle. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 489) Z hlediska strukturálně funkcionalistické teorie lze tento aspekt označit jako „goal attainment.“ (Harrington a kol., 2006, s. 145) Jak ji tedy konkrétně předat a skrze jaké prvky ji reprezentovat? V této kapitole zmiňuji prvky firemní kultura, a jak je organizují jednotliví badatelé. Zároveň je vysvětleno, na jaké pozici tu stojí ony firemní hodnoty.

Schein (2010, s. 23-33) rozděluje firemní kultura do tří kategorií – základní normy a předpoklady, hodnoty a artefakty (jako jsou organizační mluva – žargon, příběhy, rituály, „dresscode“ apod.) V následujících pasážích se věnuji popisu těchto kategorií.

4.1 1. kategorie: Normy chování

Parsons popisuje normy jako jeden z klíčových principů fungování celé struktury. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Normy chování v rámci firmy jsou součástí kodexů – některé jsou psané, jiné pouze samovolně sdílené napříč zaměstnanci. Normy obecně vymezují, jaké chování ve firmě je akceptovatelné a zajišťují tak předvídatelné prostředí. Mezi takové normy spadá mnoho prvků např. firemní „dresscode,“ způsob komunikace apod. Jsou-li tyto obecně platné firemní normy sdílené napříč všemi zaměstnanci, jsou pak mnohem snadněji přijaty těmi nově příchozími. V opačném případě může být zaměstnanec vyloučen z určitého okruhu činností, rituálů apod. Z toho vyplývá, že skrze své chování jsou to samotní zaměstnanci, kdo firemní kultura reprezentují. (Schein, 2010, s. 23-33)

4.2 2. kategorie: Hodnoty

Hodnoty bývají ustanoveny jako součást etických kodexů organizace. Jsou obecným vyjádřením toho, podle čeho se organizace rozhoduje a co je pro ní důležité. Populární

hodnotou bývá např. šetrnost k životnímu prostředí. Často však panuje nesoulad mezi skutečně sdílenými hodnotami a těmi deklarovanými. Většinou proto, že se s nimi zaměstnanci neztotožňují. Proto jsou reálně užívané jen ty hodnoty, které se promítají do každodenního chodu firmy. (Lukášová a Nový, 2004, s. 23)

Hodnoty firmy mohou ovlivňovat kvalitu jejích produktů i služeb, inzertní obsah, péči o zákazníky, vtažky s nimi a s dodavateli, místními komunitami i životním prostředím. (Hunt, 1989, s. 79) Hunt a jeho kolegové (1989) provedli výzkum na téma korelace etických firemních pravidel a loajality marketérů. Vycházeli z předpokladu, že hodnoty jsou kombinací manažerských osobních hodnot a firemních principů. Jsou-li zaměstnanci angažováni ve své práci, je to důkaz vhodně integrovaných etických pravidel. (Hunt a kol, 1989, s. 81)

Abychom však rozpoznali konkrétní firemní hodnoty, je potřeba zaměřit se na všeobecné principy fungující napříč organizací, které je jen rozšiřují a integrují. Ne vždy jsou totiž pravidla psaná. Taktéž je potřeba zaměřit se i na to, jakým problémům daná firma věnuje pozornost a jak k nim přistupuje, což značně přiblíží její jádrové hodnoty spíše než zkoumat např. jen jejich produkty. (Hunt a kol. 1989, s. 82)

Výzkumníci došli k závěru, že dané firemní hodnoty opravdu značně ovlivňují pracovní nasazení zaměstnanců, záleží však na tom, jak dané hodnoty vnímají.

V tom hrají zásadní roli manažeři, kteří musí ztělesňovat ony hodnoty a předávat je svým zaměstnancům. Stávají se z nich tzv. morální vůdci. Musí projevovat zájem o etické chování, jednat podle něj a odměňovat ho. Vrcholoví manažeři by měli v zásadě definovat, zdokonalit, vyhodnotit, komunikovat a tím integrovat etické principy, na nichž stojí cíle a zásady dané organizace. Pokud daný problém jasně nevyplývá ze standardních norem či předpisů, manažeři rozhodují, co bude považováno za správné a špatné. (Hunt a kol. 1989, s. 88)

Autoři výzkumu došli k závěru, že vzhledem k tomu, že k různým zaměstnancům je přistupováno různě – např. marketéři mají větší autonomii než jiní zaměstnanci, mohou tak i dané hodnoty firmy (a její péči o zaměstnance) vnímat odlišně. (Hunt a kol., 1989, s. 85) V návaznosti na výzkum Deci a Ryana (2008, s. 312-318) tak nemusí být zcela naplněna jedna ze tří psychologických potřeb pro úplnou motivaci zaměstnance. (viz výše)

Hodnoty jsou tedy zcela zásadním prvkem hned po normách, nicméně jejich vnímání a integraci ovlivňuje řada faktorů – např. způsob jakým dané hodnoty manažer předává a reprezentuje, nebo jakou pracovní pozici zaměstnanec zastává.

4.3 **3. kategorie: Artefakty**

Patří sem nejrůznější zvyky a rituály, organizační mluva - žargon, což určuje míru formálnosti a neformálnosti zaměstnaneckých vztahů. Mezi artefakty také patří firemní historiky a materiální věci, které spoluvytvářejí i celkovou firemní image – brožury, architektura budov apod. Také firemní hrdinové a hrdinky, kteří dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance a předkládají vysoké standardy výkonu. Typickým firemním hrdinou je např. Steve Jobs nebo Tomáš Baťa. (Lukášová a Nový, 2004, s. 22-24)

4.4 **4. kategorie: Postupy řízení**

Martin a Siehl (1983) přidali k této typologii ještě jednu kategorii, která zahrnuje postupy řízení. Do této kategorie spadají firemní školení, roční ohodnocení, přidělování odměn, najímání atd. Tyto postupy mohou zahrnovat i artefakty – např. vzdělávací program může být příležitostí k vyprávění organizačních příběhů. (Martin a Siehl, 1983, s. 53)

Už jsem popsala, co je to firemní kultura a jak důležitou roli zastává v celkovém fungování organizace. Dále jsem rozvedla její jednotlivé kategorie, skrze které se projevuje. Vzhledem k tomu, že ústřední složkou firemní kultury jsou hodnoty a jsou také předmětem mého výzkumu, nyní se na ně blíže zaměřuji.

4.5 **Hodnoty jako jádro firemní kultury**

Hofstede (1990, s. 286-316) kategorizoval firemní kulturu obdobným způsobem jako Schein (1992) nebo Martin a Siehl (1983) avšak roztrídil ji do čtyř vrstev, přičemž její centrum vychází z první vrstvy – jádra. Jádro firemní kultury tvoří všechny firemní hodnoty a ty se dále projevují skrze zbývající tři vrstvy: rituály, hrdiny a symboly. Tyto tři vrstvy se dají nazvat jako praktiky – tj. konkrétní způsoby předávání firemní kultury, jelikož jsou pozorovatelné. Příkladem symbolů je zde organizační mluva/slang, gesta, nebo vizuální reprezentace (loga) apod. „Hrdinové a hrdinky“ představují reprezentativní model chování vhodný pro dané firemní prostředí. Pod rituály spadají nejrůznější kolektivní aktivity – např. společný oběd po schůzi apod. Firemní kultura je tvořena hodnotami a promítá se skrze praktiky. Jestliže jsou hodnoty nastavujícím prvkem celé firemní kultury, je nutné vybrat ty nejadekvátnější vzhledem k organizačním cílům.

Hofstede a jeho kolegové provedli výzkum na téma firemních hodnot, přičemž vycházeli z této teorie. V Nizozemsku a v Dánsku vybrali 10 různých korporátních firem pro výzkum, kde zkombinovali kvalitativní výzkumnou strategii (rozhovory se 180 participanty) a kvantitativní (dotazníky s cca 1300 respondenty). Vycházeli z předpokladu, že firemní kultura má obdobný význam jako struktura, strategie nebo kontrola a že tedy firemní kultura je něco jako předpis. (Hofstede a kol., 1990, s. 286). Hodnoty potom definují jako nějaký vzor preferovaného chování ve smyslu, že pojem hodnoty je relační, což konstituuje sémiotický problém - každý vnímá hodnoty odlišně. Tento model, ze kterého Hofstede a jeho kolegové vycházeli, vysvětluje, že sdílené hodnoty reprezentují samotné jádro firemní kultury. Nicméně tato studie došla k závěru, že firemní hodnoty spočívají v něčem jiném. Záleží na tom, jak zaměstnanci vnímají dané postupy a praktiky, jako jsou např. interní konvence, zvyky a tradice. Všeobecně tedy záleží na tom, jak zaměstnanci vnímají prostředí dané firmy a jak se to projevuje v jejich chování, tak se následně vytvářejí skutečné sdílené hodnoty. (ibid., s. 311) Proto se výsledná praxe nemusí shodovat s původním předpokladem. Navážu-li na zkoumání Hunta a jeho kolegů, je v tomto případě nutné, aby firemní (jádrové) hodnoty co nejadekvátněji a nejkonkrétněji reprezentovali vrcholoví manažeři. To zejména proto, aby v ideálním případě došlo k souladu původního významu daných hodnot i jejich pochopení v řadách zaměstnanců. (Hunt a kol. 1989, s. 88) Parsons též tvrdí, že za původním nastavením dané struktury, jejich cílů i hodnot stojí formální autority, kterým se musí přizpůsobit ostatní členové. Proto je vhodné, aby své cíle komunikovali zřetelně a optimálně, jelikož oni jediní mají moc formovat členy dané struktury (v tomto případě dané firmy) dle svých záměrů. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Na tyto teorie navazují i během celého svého výzkumu (viz empirická část).

V této kapitole bylo vysvětleno, že dle Sheina (2010, s. 23-33) jsou firemní hodnoty stanoveny až za normami chování, kdežto Hofstede (1990, s. 286-316) je staví do samotného centra celé firemní kultury a veškeré její předávání vychází právě z firemních hodnot, které se následně projevuje skrze rituály, firemní hrdiny a symboly. Hodnoty jako jádro firemní kultury i jejich následné projevy skrze zmíněné praktiky byly inspirací pro výzkum (viz níže). V následující kapitole hodnoty vysvětlím blíže – za jakých podmínek vznikají a jaké typické hodnoty shledáváme v korporátních firmách, na což následně navazují během svého výzkumu v empirické části.

5 Konceptualizace firemních hodnot z hlediska firemní organizace

Hodnoty se projevují skrze další prvky a utvářejí normy a principy chování. Hlavními reprezentanty firemních hodnot by měly být formální autority – vrcholoví manažeři, aby je „správným způsobem“ předávali svým podřízeným. Co však zapříčiní to, že některé hodnoty jsou důležitější než jiné? Jaké nejtypičtější morální hodnoty zastávají jedinci a jaké firmy? V této kapitole zodpovím tyto otázky.

5.1 Morální hodnoty

Vzhledem k teoretickému zakotvení této práce, je zde důležité se detailněji věnovat definici morálních hodnot. Dle Durkheima jsou hodnoty určené kolektivní entitou, tj. společnostmi, a ovlivňují veškeré naše jednání. (Durkheim, 1992, s. 14) Lze říci, že v době pozdního kapitalismu je přední hodnotou ekonomický růst, což v kontextu firemních kultur vede k orientaci na zisk. Následně i zaměstnanci jsou vedeni k orientaci na zisk, což zajistí i jejich zisk osobní ať už v podobě finanční odměny či kariérního (osobně-ekonomického) růstu. Jednak jsme součástí nějaké širší společnosti, jednak sama firma je typem společenského systému, a tak udává, jakými hodnotami je třeba se řídit, aby tak mohly být naplněny firemní ideály. (Parsons, 1964, s. 21- 27) Podle současných studií však firmy zohledňují i další cíle, jako je např. ekologicky šetrná produkce a další faktory vedoucí k udržitelnému rozvoji (viz kap. „Historický kontext“). (Albinger, Freeman, 2000, s. 243-253) Zaměstnanci jsou tudíž vedeni i k dalším ideálům – nejen k těm ekonomickým.

Parsons navazuje na E. Durkheima² a jeho teorii jednání, které je definováno primárně jako hodnotově orientované, avšak připouští, že je podmíněno více faktory než jen právě hodnotami. (Parsons, 1968, s. 446) Sociální jednání se sice snaží vést k nějakým daným ideálům společnosti, ale důležitou roli hrají i podmínky dané situace a volba prostředků k dosažení těch ideálů. (Parsons, 1968, s. 732). Dle Parsonse je pro sociální jednání charakteristické schéma AGIL, jelikož se jedná o komplex adaptivních, cíl sledujících,

² Dle Durkheima je moderní člověk definován skrze příslušnost ke společnosti, kde se podřizuje jejím cílům a přijímá její hodnoty, které udávají morální charakter. Tyto hodnoty tedy definují jedincovo jednání i cíle. V současné moderní společnosti dle Durkheima vládne ekonomická morálka, jejímž úsilím je dosažení ideálu ekonomického růstu, proto má práce samotná pozitivní hodnotu. Tento ideál však nemůže být nikdy naplněn, jelikož vychází z předpokladu nekončící výroby i spotřeby, které uvádí lidi do nekonečného koloběhu (Durkheim, 2002, s. 216-217). Dle Durkheima se lidé v rámci konformity podřizují hodnotám dané skupiny, což vede k zachování daného společenství, které je zároveň i původcem těchto hodnot. (Durkheim, 1992, s. 14)

integrujících a latentních funkcí. Proto je lidské jednání sice podmíněno společností, avšak tento vliv je součástí mysli od počátku jeho socializace. Není to tedy jen externí vliv, ale zároveň i součást našeho socializovaného interního já – morálky. (Parsons, 1968, s. 709-710)

Morální hodnoty jsou součástí osobnosti každého člověka, které si osvojuje během života. Tyto hodnoty determinují a ovlivňují jeho chování. Lze mapovat, jaké hodnoty vedou člověka k výběru dané profese či organizace. Znalost hodnotové orientace člověka nám umožňuje do jisté míry předvídat jeho chování v konkrétních situacích. Organizační hodnoty jsou také jedním ze zdrojů motivace (dále finanční odměny, firemní benefity aj.) a mají vztah k charakteru a postojům daného jedince. Tudíž individuální hodnotový systém je konfrontován se systémem dané organizace. Morální hodnoty a hodnotový systém daného jedince je stabilní strukturou osobnosti, a proto je jejich změna náročnější proces. Příkladem typických hodnot, na které kladou zaměstnanci důraz, jsou následující: dobrý plat, osobní růst a úspěch, spolupráce, možnost pomáhat druhým, možnost mít při práci rodinný život apod. (Olston a kol., 2006 cit. v Bedrnová, Nový, 2012, s. 138) Lang (1998) provedl výzkum, kde zjišťoval nejčastější hodnoty manažerů. Dle jeho výzkumu došel k následujícím: výkon, pracovitost, přidaná hodnota, kreativita, plnění povinností, disciplína. Tyto hodnoty byly nejčastěji jejich vlastní, ale zároveň je preferovali u svých podřízených i v prostředí, kde práci vykonávali. (Lang, 1998 cit. v Bedrnová, Nový, 2012, s. 138) Dané výzkumy se shodují s Durkheimovou teorií o současné ekonomické morálce, která klade důraz především na maximální výkon, efektivitu a zisk, což má za následek ekonomický růst. (Durkheim, 2002, s. 216-217).

5.2 Firemní hodnoty

Jak jsou utvářeny osobní morální hodnoty, bylo vysvětleno v předešlé kapitole a nyní se text zaměřuje na to, jaké jsou nejběžnější firemní hodnoty úspěšných firem. Už bylo zmíněno, jak velkou účinnost má správně nastavená firemní kultura na celkovou efektivitu dané firmy (viz kapitola „Vliv firemní kultury“). Vybrané příklady jsou světově úspěšné firmy, které jsou známé i pro svou firemní kulturu. Navíc obě tyto firmy se dle hodnocení svých zaměstnanců umístily několik let po sobě mezi nejlepšími zaměstnavateli, což nejspíš indikuje spokojenost s jejich firemní kulturou. (Glassdoor web, 2021) Empirická část se soustředí na korporátní firmu v oblasti technologií (viz níže), a proto jsou uvedeny příklady taktéž z technologického odvětví.

Apple je příkladem toho, jak jsou hodnotové orientace jejího čelního představitele Steva Jobse integrovány do firemní kultury. (Isaacson, 2011, s. 109) Firma Apple se staví do pozice rebelů jdoucího proti tradičním technologiím a také do pozice tvůrce tvořícího nové hodnoty a inovativní přístupy, což naznačuje i jejich slogan „Think different.“ Apple klade důraz na individualitu, což je zřejmé z názvů jejich produktů obsahujících anglické písmeno „I“ odkazující na zájmeno „já“. (ibid., s. 176) Toto uplatňuje ve vztahu k zákazníkům ale i k zaměstnancům, které se snaží podporovat v jejich pracovních nápadech, projektech, vzájemné spolupráci, šíření jejich poslání i dalším vzdělávání a růstu. Jobs od začátku zastával eleganci a preciznost jeho produktů, včetně uspořádání prodejen, což je taktéž patrné na první pohled. (ibid., s. 449) Apple tedy zastává hodnoty, jako jsou inovace, individualita, kvalita, design, přidaná hodnota, kreativita, originalita a spolupráce. Vzhledem k tomu, že Apple dokáže své zákazníky přesvědčit o nevšednosti svých produktů i přes jejich ceny, tato strategie se nejspíš vyplatila.

Další příklad organizačních hodnot budu demonstrovat na společnosti Google, jejíž úspěch za posledních 10 let enormně vzrostl. Uvádějí několik klíčových pravidel, ze kterých vychází celá jejich kultura. Je to orientace na uživatele, důraz na kvalitu, obratnost/rychlost, spravedlnost, zvědavost – dychtivost po informacích a růstu, úspěch, autenticita, ambice a toto vše v souladu s etickými pravidly. (Schmidt a Rosenberg, 2015)

Hodnoty obou těchto firem se tedy soustředí především na kreativitu a originalitu. Snaží se rozvíjet vzdělání svých zaměstnanců a motivovat je k práci na velkých projektech. Možná právě sdílení těchto hodnot se zaměstnanci je jedním z faktorů vedoucích k jejich úspěchu. Oběma firmám se totiž podařilo silně zapojit své zaměstnance do dané kultury a oni cítí, že jejich práce je vyšším posláním a že jsou součástí většího celku než jen nějaké profese. Apple i Google jsou dle jejich image, kterou si dokázali vytvořit, silnými konkurenty na trhu a vybudovali doslova impérium, kdy každý zná nejen jejich produkty, ale i jejich nevšední firemní kulturu.

V této kapitole byly vysvětleny nejtýpčtější morální hodnoty jedinců i firem. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, individuální hodnotový systém je tedy konfrontován se systémem dané organizace. Vyjdeme-li obecně z funkcionálně strukturalistické teorie, je nutné, aby zaměstnanci přijali firemní hodnoty za své, aby tak optimálně plnili své funkce v rámci dané firemní struktury. Jsou-li tedy zaměstnanci plně ztotožnění s hodnotami dané firmy a s jejími latentními kulturními vzorci jako celkem, je

pravděpodobné, že bude platit předpoklad, že se zhostí svých funkcí lépe, než kdyby tomu tak nebylo. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384)

5.3 Integrace hodnot

Výše byla zmíněna důležitost firemních i osobních hodnot. Jaký proces následuje po době, kdy zaměstnanec proniknul do dané kultury i organizace a pracuje dle daných nastavených hodnot a pravidel? Původní soulad osobních a firemních hodnot totiž nemusí být vždy dlouhodobou zárukou zaměstnancovy spokojenosti nebo loajality. Následující příklady odhalují, jak toto může vypadat.

Už bylo zmíněno, že problém může nastat během změny organizační kultury. V první řadě je nutné transformovat organizační strukturu, procesy a systém technologií a následně je pak měněna i firemní kultura ve smyslu změny názorů, postojů či hodnot zaměstnanců. Nejdřív je třeba zaměstnance informovat o změně a především je o ní přesvědčit. Pak mohou následovat obavy zaměstnanců o jejich práci a může je to značně frustrovat, protože nevědí, jak přesně budou dané změny probíhat. V tomto případě je klíčová podpora vyššího managementu, který má za úkol pomoci s orientací ve změnách. Dále pak přijde období testování daných změn. Zaměstnanci si utváří na změny názor a otevřeně o tom mezi sebou diskutují. Management musí změny obhájit a hlavně zaměstnance motivovat. V tomto období je jejich role zásadní a nepodaří-li se jim zaměstnance přesvědčit, často se stává, že jsou demotivováni, zklamáni a z firmy dokonce odcházejí. Dle Mertona je toto jasný výraz sociální dysfunkce a z hlediska adaptačních mechanismů lze tento jev označit jako únik. (Merton, 2007, s. 167) Podaří-li se však úspěšně přijmout změnu, zaměstnanci nabydou jistoty v nových podmínkách a tak přichází i možnosti v podobě nových vzdělávacích kurzů, které podpoří zvládnutí nových podmínek. Tímto stylem je pak integrována nová firemní kultura. Aby byla změna úspěšná je tedy zapotřebí zavedení nového přístupu v přijímacím procesu, přemístování i propouštění zaměstnanců, kteří se nedokáží identifikovat s novými hodnotami organizace. V takovém případě jsou ti nahrazeni silnými příznivci nové firemní kultury a tak dojde k celkové transformaci chování zaměstnanců. Častým měněným systémem řízení je systém řízení lidských zdrojů – HR, kdy se mění systém hodnocení nebo vzdělávání a to má přispívat právě k posílení firemní kultury, aby její součástí byli jen ti nejsilnější zaměstnanci (Stýblo, 2010, s. 42) Firma má v tomto případě za cíl identifikaci zaměstnanců s její novou kulturou, což v nejlepším případě povede – dle Mertona ke konformitě. (Merton, 2007) V Parsonsově pojetí se jedná o redefinici rolí v souladu se sociální strukturou. Na tomto základě dochází v ideálním případě k systémové reintegraci.

(Parsons, 1964, s. 134) Parsons takové sociální změny nazývá vychýlení ekvilibria, kdy nejde jen o změnu praktikovaných vzorců ale i o překonání odporu ze změny. Přichází tak reekvilibrační proces s cílem stabilizace nového systému. (ibid., s. 491)

V návaznosti na předchozí text můžeme říci, že změna firemních hodnot vytváří velký tlak na manažery. Smetánka (2007) provedl výzkum, kde zkoumal vliv nových hodnot a zásad koncernu Volkswagen na jednání manažerů Škoda Auto a. s. Kládli si otázku, zda se změnou organizačních hodnot se změní také styl řízení manažerů. Dochází k závěru, že tomu tak skutečně je a to zejména vlivem tlaku, který je vyvíjen na manažery ve změněném okolí. Nejsilněji k této změně přispívá nutnost být osobním příkladem podřízeným, což je účinnější způsob integrace nových hodnot než školení či kampaně, a tak i když daný manažer může být v šoku z daných změn, musí se adaptovat jako první, aby mohl změnu předávat a reprezentovat svým podřízeným. Nové hodnoty zavedené v koncernu Volkswagen v roce 2003 byly: vstřícnost k zákazníkovi, maximální výkon, inovace, odpovědnost, respekt a udržitelný rozvoj. (Smetánka, 2007 cit. v Bedrnová a kol., 2012, s. 143)

Brockner a kol. (2004, s. 76-100) tvrdí, že je-li součástí firemní kultury pracovní autonomie, která dává (alespoň některým) zaměstnancům určitou svobodu v jejich jednání a pracovním postupu, má to pozitivní dopad na jejich spokojenost i výkon. S menší kontrolou ze strany nadřízených se totiž zvyšuje pocit jejich pracovního nasazení, protože to vnímají jako výraz svobody a zároveň rostoucí zodpovědnosti za svou práci. Podle teorie sociální směny, která se soustřeďuje na výsledek, toto přináší zisk oběma stranám s minimálními náklady a tak je to oboustranně výhodný „obchod“. Zaměstnanci tak mají tendenci opěťovat to, co jim firma umožnila, tedy úspěšně dostát svým povinnostem za to, že do nich byla vložena důvěra. Na druhou stranu záleží na tom, zda danou svobodu vůbec vnímají. Protože i když mohou mít volnost v jejich pracovním postupu či jednání a jejich práce může záviset pouze na výsledcích, roste tak zodpovědnost za jejich výkon a to zejména, má-li to výrazný dopad na finální obrát. Proto se i přes to mohou cítit být pod tlakem a z práce pociťovat stres. Proto záleží, do jaké míry daný zaměstnanec vnímá důležitost své práce a její dopad na výsledky. (Brockner a kol., 2004, s. 76-100) Znamená to tedy, že zaměstnanec si své volnosti bude buď vážit a zvýší se tak efektivita jeho práce, nebo to způsobí jen větší stres z jeho zodpovědnosti, což nakonec může mít za následek opačný efekt. V tomto případě je tedy klíčovou hodnotou svoboda zaměstnance v organizaci pracovního postupu, která může vést k vyšší motivaci, loajalitě a efektivitě – přesně tak jak jsme zmínili v předchozích studiích. Po čase však zaměstnanec může přijít na to, co dalšího

to obnáší – v tomto případě velkou zodpovědnost a že to vlastně není v souladu s jeho nastavením a tak se tyto hodnoty rozchází, i když to na začátku vnímal jinak.

I když mohou být zaměstnanci zpočátku přesvědčeni o souladu jejich i firemních hodnot, postupem času se může stát, že se hodnoty ve firmě změní, nebo že to čeho si původně považovali, ve výsledku vůbec nechtějí. Proto tento soulad není zárukou konstantní spokojenosti.

V následující kapitole vysvětlím, jak jsou využity morální hodnoty při utváření firemního diskurzu a jak se dokonce na jejich základě dají cíleně ovlivňovat lidé, aby s danou firemní kulturou byli ztotožněni po celou dobu jejich kariéry. Budu se tedy podrobněji zabývat pojmem diskurz z pohledu jednotlivých autorů.

6 Korporátní diskurz

Veronika Koller (2013) provedla analýzu korporátního diskurzu ze socio-sémiotického hlediska. Diskurz samotný vysvětluje jako specifický jazyk, který je zároveň i nástrojem pro sociální praktiky v rámci organizací. Autorka uvádí, že firmy si v rámci korporátního diskurzu budují svou atraktivní image za použití několika strategií. Např. prostřednictvím „atribuční asymetrie.“ (Augoustinos, Walker & Donaghue, 2006; s. 164) V momentě, kdy firma dosáhne nějakého cíle, určití zaměstnanci přijímají kredit za její úspěch – úspěch je tedy přisouzen vnitřním faktorům. Naopak v momentě firemního neúspěchu je selhání přisouzeno vnějším faktorům a odpovědnost za neúspěch se popírá. Další strategie sebezdokonalování mění postoje člověka tak, aby vyhovovaly jednotnému chování. V rámci korporátního diskurzu je kladen velký důraz na atributy spojené s úspěchem a jsou bagatelizovány vlastnosti, které s úspěchem nijak nesouvisí. (Kunda, 1999, s. 484)

Diskurz všeobecně referuje k cíli, který je realizován skrze diskurzivní praktiky, které ovlivňují způsob, jakým bude jazyk použit. Autorka aplikuje tři úrovně diskurzu podle Normana Fairclougha (makro úroveň – sociální kontext zkoumaného problému, mezo úroveň – diskurzivní kontext, např. produkce, mikro úroveň – samotný zkoumaný text) na konkrétní případ podnikového diskurzu – proslov manažera firmy. (Fairclough, 2010, s. 133) Manažer se ve svém proslovu snažil obhájit nedávný firemní neúspěch, a tak byly hlavními cíli proslovu obrana, přesvědčování a zdokonalování firemní image. Z analýzy bylo zjištěno, že řečník užívá pasivy bez referujících odpovědných osob např.: „Naše reputace byla

poškozena.“ Dále mluvčí používal metafory např. „bouřlivé měsíce“ nebo „na obzoru je řada pozitivních věcí.“ V celém proslovu je jasně vidět odvrácení se od vlastní odpovědnosti a vytvářením atmosféry přístupné k přesvědčování, např. „Je to v osobním zájmu mnoha z vás zde, dnes večer“ Další prostředky, které řečník používá je předpona „vy“ ve slovech jako vykomunikovat, vy-lepšit, což jsou velice známé prostředky korporátního diskurzu užívané v momentě, kdy organizace čelí výzvě. (Koller, 2013, s. 85-87) Z celého proslovu je zjevné, že mluvčí se snaží očistit firmu od jejího neúspěchu. Tato kritická socio-sémiotická studie ukazuje, že persuaze je hlavní strategií korporátního diskurzu. V rámci firmy panuje nějaký proklamovaný kolektivní étos, který vede své členy k identifikaci s firemním prostředím, načež se snaží každého z nich vést k maximálnímu výkonu a tím i sebe-naplnění. Samotná realizace probíhá zmíněnými jazykovými prostředky. Firemní diskurz je dle Koller nástroj, jak identifikovat členy organizace s její kulturou, a tím je přivést k maximální efektivitě. Autorka též zmiňuje, že individuální identita je mýtus a jedná se jen o konstrukt společnosti, ve které se daný jedinec pohybuje. (ibid., s. 77-91) Tento výzkum indikuje jasnou korelaci se strukturálně funkcionalistickou teorií, kdy základem každé sociální struktury jsou sociální role, resp. statusy-role. Status označuje pozici a vztahy daného nositele v rámci struktury. Role je pak samotné užití statusu, určující kritéria jednání v daných situacích. Celý systém je pak diferenciován podle typů rolí. (Parsons, 1964, s. 25) V tomto případě se manažer zhostil své funkce – reprezentovat hodnoty dané firmy a přesvědčit zaměstnance o její pozitivní image za pomoci firemního diskurzu.

Další výzkum v této oblasti provedla Ruth Breeze. V roce 2012 bylo zjištěno, že přes polovinu největších ekonomických subjektů na světě tvoří právě korporátní firmy (zbytek z těchto subjektů jsou země). Toto číslo jasně demonstruje, jak silné postavení v celosvětové ekonomice dané korporátní firmy mají. (Breeze, 2013) Ruth Breeze tvrdí, že firemní vztahy jsou spravovány skrze diskurz. Korporátní diskurz může do značné míry ovlivňovat konfiguraci společnosti. Dá se definovat jako celková komunikační aktivita firmy na nejrůznějších úrovních. Taková aktivita může být interní – interní komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a externí – komunikace s veřejností apod. V rámci externí komunikace firma nepředává fakta, ale spíše skrze to buduje svou identitu. Tu můžeme chápat jako sebe-reprezentaci, chápání sebe sama – tak jak chce být firma viděna. Korporátní identita je předávána skrze akce a praktiky svých entit a členů. (Breeze, 2013, s. 13-178)

V návaznosti na definici samotného diskurzu a vysvětlení tohoto pojmu v kontextu firemního prostředí dle Ruth Breeze (2013) a Veroniky Koller (2013) daný pojem chápu tak,

že je to prostředek k upevňování firemní identity. Skrze diskurz, který zastupuje vše, co je a bylo o firmě řečeno, jak se prezentuje a celkové povědomí o ní, je tak vytvářena její reputace a image a v tomto důsledku je tak předávána i celá firemní kultura. Samotný firemní diskurz však předkládá, jak se o dané firmě má či nemá smýšlet a mluvit a podle toho se pak daný názor a smýšlení o firmě může regulovat a vytvářet. Diskurz je tedy silný nástroj k ovlivňování a manipulaci. Je to součást strategie při upevňování organizační struktury.

6.1.1 Od najímání až po integraci

Podle Edwardse (2005) došlo v posledních 30 letech v západním korporátním světě k posunu z přímého autoritářského řízení směrem k participativnímu řízení, což znamená, že došlo i k odklonu od přímé kontroly k nenápadným taktikám. Celý proces začíná už od zveřejnění inzerátu pracovních nabídek a působí po celou dobu kariérního růstu všech zaměstnanců. (Edwards, 2005 cit. v Breeze, 2013)

Russel-Loretz (1995) podotýká, že firmy se všeobecně prezentují v tom nejlepším světle, aby zaujmulí uchazeče o práci napříč odvětvími. Korporátní společnosti si vybírají mnohdy až vágní aspekty pro svou sebe-reprezentaci, které si však mohou být navzájem až protichůdné. Např.: „Jsme inovativní/jsme tradiční“, „Jsme unikátní/jsme standardní“ atd. Tímto se snaží oslovit publikum z nejrůznějších sfér. Proto v inzerátech a upoutávkách na danou korporátní firmu jsou formulovány co nejjobecnější zprávy. Zároveň si takto tvoří i vlastní image a tyto upoutávky a sebe-reprezentace fungují též jako PR materiál. (Breeze, 2013, s. 62) Navíc firmy podtrhnou ty pro ně klíčové hodnoty a pobízejí kandidáty, aby se s nimi ztotožnili a aby si tak sami před sebou zlepšili vlastní image. (Russel-Loretz, 1995, s. 171 cit. v Breeze, 2013, s. 60-62) Firmy tedy využívají flexibilní a vágní reprezentace, aby probudily co nejširší zájem potenciálních zaměstnanců. Navíc během pohovorů využívají rétorických praktik, kdy se mluvčí – v tomto případě osoba vedoucí pohovor/nadřízený snaží během konverzace kroužit kolem hodnot, které rozpoznal u svého publika jako klíčové. Tímto se snaží probudit ještě větší zájem uchazeče a mimo jiné získat si tak jeho loajalitu a přízeň, které mohou být následně budovány po jeho najmutí. Zároveň se tímto snaží upevňovat firemní (i svou) image, tak jak je v rámci firemního diskurzu považováno za vhodné. (McKinney, 1995, s. 182)

Firmy běžně nabízejí „individuální přístup“ ke kariérnímu růstu i k celému tréninku na danou pozici a to nejen při najímání, ale během celého kariérního růstu. Personalisté nebo manažeři, při pohovorech většinou znějí následovně: „Až se blíže seznámíte s tím, co obnáší vaše funkce, další krokem bude diskuze nad vašimi kariérními cíli a plán vašeho osobního

rozvoje. Součástí tohoto plánu budou vaše osobní i týmové cíle a časové rozmezí, ve kterém těchto cílů dosáhnete. Mimo firemní schůze budete toto diskutovat i s vaším nadřízeným, kde zhodnotíte váš dosavadní i budoucí postup.“ Tímto postupem jen rozpoznávají uchazečovi kariérní i osobní cíle. Uchazeči tak mají pocit, že se o ně firma stará, což mají rádi a zároveň, že je tu velký potenciál toho, že jejich práce bude přispívat k prosperitě firmy, což je velmi motivuje. Navíc jejich motivace roste, když vědí, že jejich práce bude odměněna (ať už materiálně, či nemateriálně). Firma tak nastaví pracovní rámec, skrze který vysvětluje celý plán kariérního růstu daného uchazeče/zaměstnance, avšak přesně to je nástroj kontroly firmy nad daným jedincem. Vedení tak totiž ví, kam chce daný jedinec směřovat a podle toho s ním mohou komunikovat, nastavovat jeho práci, vést ho k plné identifikaci se svou rolí a nakonec ho tak i víc připoutat k dané firmě. (McKinney, 1995 cit. v Breeze, 2013, s. 69-70) Zaměstnanec je tak veden směrem, který si určí jeho nadřízení, i když mu to tak nemusí připadat. Jak jsem již zmínila, dle Schneidera a kol. (1997, s. 42-56) mohou jednotlivce přitahovat takové firmy, které mají stejné hodnoty, jako jsou jejich vlastní, avšak v návaznosti na výše uvedené výzkumy lze říci, že firmy flexibilně operují s definicí své firemní kultury právě proto, aby tohoto bylo dosaženo. Hlavním záměrem je v tomto případě cílená identifikace zaměstnance se svou budoucí/stávající rolí, čímž bude v nejlepším případě zajištěno efektivní plnění jeho funkce v rámci firmy – tedy strukturální funkce.

Upevňování diskurzu pokračuje, jakmile jsou zaměstnanci najati. Noví zaměstnanci totiž musí projít nejrůznějšími školeními, tréninky apod. (podle jejich kompetence), aby si osvojili znalosti potřebné pro jejich novou pozici. Zároveň aby si osvojili i danou kulturu a všechno s ní spojené – tj. mluvu, pravidla a normy, aby se ztotožnili s firemními hodnotami (pokud tomu tak nebylo do teď) apod. Zkrátka aby se kompletně adaptovali na dané prostředí a stali se kompletní součástí dané firemní kultury. (Jablin, 1987 cit. v Breeze, 2013, s. 66) Zaměstnavatel se tak snaží rozeznat hodnoty uchazeče hned při pohovoru a dále s nimi pracovat v rámci firemního diskurzu, aby na uchazeče zapůsobil. Po jeho najmutí se snaží tyto hodnoty upevnit i během jeho adaptace na nové prostředí. Vystává tedy otázka, do jaké míry jsou to zaměstnancovy hodnoty a do jaké jsou to firemní hodnoty. Blíže o tomto procesu mluví Bonnie Urciuoli (2008).

Urciuoli (2008) ve svém článku analyzuje myšlenku, že v moderní neoliberalistické společnosti jsou zaměstnanci vnímáni pouze jako soubor dovedností, se kterými se dá pracovat a které se dají u zaměstnance vyvinout. (Harvey, 2005; Urciuoli 2008, s. 211-228).

V rámci této teorie se hodnota zaměstnance měří podle jeho schopností. Takové schopnosti jsou především schopnost efektivní komunikace, vedení lidí a soft skills pod které spadá mj. i týmová spolupráce. Ve skutečnosti jsou tyto pojmy velice vágní, protože firmy takové znalosti vůbec nevyžadují, ale spíš takto říkají, že se je zaměstnanec bude muset v budoucnu naučit. I když by to daný uchazeč neuměl a na danou pozici byl vybrán, firma mu poskytne nejrůznější školení, brožury atd. jak se takové schopnosti naučit. Navíc firmy tyto znalosti testují na nejrůznějších úkonech a v podstatě nutí uchazeče, aby se snažili přizpůsobit těmto požadavkům. „Motivovaný a angažovaný pracovník“ jsou výrazy, které se běžně objevují v inzerátech a nejrůznějších firemních textech navíc s pozitivní konotací. Je jasné, že uchazeč o tuto pozici vybere vhodné výrazy pro své schopnosti a vlastnosti, aby odpovídal požadavkům daného inzerátu. (Lee Whorf, 1956, s. 134-159)

Veronika Koller (2013) tvrdí, že na pozadí korporátního diskurzu se objevují různé socio-etické problémy. Jedním z nich je ten, že korporátní diskurz často demonstruje konkrétní formu diskriminace – ne ve smyslu demografických faktorů ale spíše hodnocení lidí na základě jejich hodnoty na trhu práce nebo jejich disponibilního příjmu. Kdokoli, kdo není k dispozici jako zaměstnanec, zákazník nebo investor v rámci firemního diskurzu vůbec neexistuje, což se v konečném důsledku dá označit jako diskriminace. (Koller, 2013, s. 77-78) Aby se však zaměstnanec stal součástí dané korporátní firmy, musí dle Urciuoli (2008) splňovat (nebo alespoň předstírat, že splňuje) požadavky v inzerátech, aby se tak mohl stát „vhodnou součástí“ korporátního diskurzu.

Ve výsledku to má značný vliv na pracovní trh, jelikož korporátní diskurz takto formuje svoje budoucí zaměstnance a zároveň potenciální zaměstnanci se snaží prezentovat tak, že disponují vyžadovanými schopnostmi. Přesně toto je způsob, jak je ztělesňován ekonomický neoliberalismus. (Urciuoli, 2008, s. 211-228) Dle této studie můžeme říci, že firmy si doslova vytvářejí svoje zaměstnance a ti se tomu zcela dobrovolně podřizují.

V tomto se vybrané teorie shodují s teoriemi Parsonse, kdy dané sociální systémy formují své členy dle svých cílů, aby fungovaly co nejefektivněji. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Shrneme-li výše uvedená zjištění, firmy tedy používají vágní sebe-reprezentace pro zaujetí co největšího počtu lidí napříč odvětvími. Během jejich pohovorů rozpoznávají jejich cíle a hodnoty a snaží se tak prezentovat firemní kulturu přesně v souladu s jejich osobním nastavením. Zároveň formují pracovní nabídku rovněž vágním způsobem tak, aby se daní uchazeči přizpůsobili požadavkům na dané pozice a aby si zaručili flexibilitu ve vytváření zaměstnance k obrazu svému. Tím navazuje proces školení, zaučování a také

vytvoření tzv. individuálního plánu, kde jsou rozpoznány zaměstnancovy cíle a tak se jej snaží jen uvést do souladu s těmi firemními. Zaměstnavatelé také používají systém odměňování a motivace, který podporuje zaměstnancovu cílevědomost. Veškeré tyto praktiky jen upevňují korporátní diskurz, za kterým stojí firemní kultura a celková firemní image, která je prezentována skrze flexibilní hodnoty. (Breeze, 2013, s. 13-178) Korporátní diskurz je dle Koller (2013) zároveň strategie, jenž předává firemní kulturu a již si firma vytváří zaměstnance k obrazu svému, což zároveň posiluje jejich loajalitu a motivaci k výkonu. Můžeme v tomto případě tedy říci, že firemní kultura projevující se skrze firemní diskurz je nástrojem manipulace a kontroly s velice promyšleným systémem.

Hodnoty hrají klíčovou úlohu pro komunikaci firemní kultury i „vytváření ideálního zaměstnance.“ Firemní hodnoty mohou být zdrojem motivace pro práci v dané firmě i v následném kariérním růstu a také mohou pobízet k sounáležitosti s danou firmou, i když to může být jen iluze vytvořená a demonstrována skrze korporátní diskurz. Z hlediska Parsonsových strukturně funkcionálních předpokladů lze diskurz obecně charakterizovat jako latenci (ve schématu AGIL). Latenci rozumíme jako symbolický řád společnosti, který udržuje vzory pomocí vzájemně posilujících významů, což také nazývá kulturou. (Harrington a kol., 2006, s. 145) Korporátní diskurz – v návaznosti na výše uvedené výzkumy pak předkládá model „nadšení“ a motivace pro kariéru v korporátním světě pro udržování silného postavení korporátních firem na trhu. Jak konkrétně se (nejen) korporátní diskurz dá zkoumat? V následující kapitole představím jednotlivé autory a jejich přístupy ke kritické diskurzivní analýze.

7 Kritická diskurzivní analýza

Vzhledem k tomu, že dle funkcionalistů je společnost strukturou vzájemně propojených částí, gramatika je v tomto případě efektivním sémiotickým nástrojem. Bonini (2010) uvádí klasifikaci žánrové analýzy, která vychází z jazyka na podobném základě jako strukturálně funkcionální lingvistika. První dimenzí této klasifikace je sociální struktura - jako abstraktní entita (např. sociální třídy) obsahující možnosti sociálních praktik a žánrů vedoucích k jednomu nebo více diskurzům; dále diskurz – reprezentace názorů na svět, identit a vztahů, které reprodukuje a zároveň tvoří sociální strukturu, sociální praxe a tím i jejich žánry; a nakonec žánr – soubor porozumění a produkce textu, které provádí alespoň jednu sociální praxi v rámci různých možných relačních řetězců, které pak provádí diskurz a sociální struktura. Funkce prostřednictvím projevu a struktura prostřednictvím používání jazyka se tu projevuje v souladu s konkrétní situací a adekvátní jazykovou formou.(Bonini,

2010, s. 485-510) Na tuto teorii navazují svým výzkumem a analýzou, která vychází z obdobné klasifikace.

Kritická diskurzivní analýza (CDA) ukazuje, jak je možné odhalit nejen socio-kulturní vliv na vznik a obsah určitých textů, jazyků i promluv. Abychom tedy mohli odhalit konkrétní diskurzivní praktiky v korporátním světě, je nutné vybrat jeden aspekt, který nás zajímá nejvíce (kognitivní aspekt/socio-historický aspekt/sémiotický aspekt) a dle toho zvolit příslušnou metodu. V následujících řádcích se věnuji popisu kritické diskurzivní analýzy a jejích jednotlivých přístupů dle daných představitelů. K této analýze se dá přistupovat z hlediska diskurzivně-historického přístupu dle Ruth Wodak, dále ze socio-sémiotického přístupu dle Normana Fairclougha a nakonec socio-kognitivního přístupu dle Teun Van Dijka. Každý z těchto přístupů se během analýzy zaměřuje na jiný aspekt. Nejdříve se zaměřuji na vysvětlení samotné kritické diskurzivní analýzy (CDA) a dále pak v každé podkapitole dané přístupy blíže vysvětluji, včetně poslední podkapitoly, jejíž obsah byl využit při analýze výzkumu.

CDA je přístupem, který zkoumá vztahy mezi sociálním kontextem a užíváním jazyka přičemž se snaží nalézt nějaké všeobecné kulturní podmínění tohoto vztahu. CDA lze charakterizovat zájmem o demystifikaci ideologií a moci skrze systematické a obnovitelné zkoumání sémiotických dat ať už psaných, mluvených či vizuálních. (Wodak & Meyer, 2016, s. 2-22) Ačkoli neexistuje jedna ucelená metoda nebo postup, jak analýzu provést, existuje několik dimenzí, které jsou charakteristické pro všechny přístupy:

- Zájem o vlastnosti přirozeného užívání jazyka jeho skutečnými uživateli (namísto studia abstraktních jazykových systémů nebo smyšlených příkladů)
- Zaměření se na větší jednotky spíše než na izolovaná slova nebo věty, tedy na nové základní jednotky analýzy: texty, promluvy, konverzace, řečové akty nebo komunikativní události
- Rozšíření lingvistiky nad rámec větné gramatiky směrem ke studiu jednání/akce/interakce
- Rozšíření na neverbální (sémiotické, multimodální, vizuální) aspekty interakce a komunikace jako jsou gesta, obrazy, film, internet, multimédia
- Zaměření se na dynamické socio-kognitivní a interakční postupy a strategie
- Studium funkcí (společenských, kulturních, situativních, kognitivních) kontextů užití jazyka

- Analýza širokého množství jevů textové gramatiky a užití jazyka: argumenty, rétorika, interakce, znaky, střídání replik, mentální modely a mnohé další aspekty textu a promluvy
(Wodak a Meyer, 2016, s. 2)

Tyto dimenze jsou charakteristické pro všechny přístupy, nicméně jak bylo již zmíněno, každý z nich se soustřeďuje na jiný aspekt v daném diskurzu, proto se nyní přesuneme konkrétně ke každému z přístupů a jejich charakteristice.

7.1 Diskurzivně-historický přístup

Ruth Wodak přistupuje k analýze diskurzu z hlediska diskurzivně-historického přístupu. Konkrétně se tedy zaměřuje na historický aspekt daného diskurzu a snaží se objevit okolnosti jeho vzniku i vývoje. Všechny diskurzy nějakým způsobem vznikají na pozadí určitých společenských struktur a z hlediska této analýzy je třeba zkoumat, jak k tomu došlo a na jaký předchozí diskurz navázal, či zájmy legitimizuje apod. Soustřeďuje se především na mocensko-politické vztahy, např. zkoumá politické projevy a kampaně, mediální zprávy nebo slogany. Wodak tedy zkoumá diskurzivní praktiky v textu, které se potom snaží vysvětlit v širším politickém nebo sociálním kontextu. Wodak představuje triangulační metodu, která je založená na konceptu kontextu, který zohledňuje čtyři úrovně: sociopolitický a historický kontext, do nějž jsou diskurzivní praktiky zasazeny. Dále pak mimojazykové sociální proměnné a zarámování určitého „kontextu situace“, intertextový vztah mezi texty/diskurzy/žánry a nakonec bezprostřední jazykový kontext a kodiskurz. V rámci tohoto přístupu lze zkoumat, jakým způsobem se dané diskurzy proměňují průběhem času, jelikož nějakým zamýšleným způsobem se vyvinul do současné formy a řízeně se bude vyvíjet i nadále. (Wodak & Meyer, 2016, s. 23-61)

7.2 Socio-sémiotický přístup

Hlavním představitelem tohoto přístupu je Norman Fairclough, který tvrdí, že diskurz je podmíněn našim sociálním jednáním v rámci určité společenské struktury. Každé sociální jednání má nějaký sémiotický podtext, kterému je třeba věnovat pozornost. CDA podle Fairclougha zkoumá vztah mezi aspekty sociální praxe (vztahy, hodnoty, identity apod.) a semiózou (významy – jazyk, vizuální stránka, gestikulace apod.) Dle něj má semióza vliv na změny ve společnosti. V rámci tohoto přístupu jde spíše o rozpoznání určitých společenských vzorců jednání než odhalit nějaký konkrétní způsob kognitivní reprezentace (viz socio-kognitivní přístup). Fairclough přistupuje k diskurzivní analýze textu ve třech

stupních: makro úroveň – sociální kontext zkoumaného problému, meso úroveň – diskurzivní kontext, např. konkrétní produkce a interpretace, mikro úroveň – samotný zkoumaný text). Fairclough se snaží o detailní analýzu textu, který je podmíněn individuálně (autorovým přístupem, hodnotami) ale i společností (např. mocensky). Proto při textu záleží na daném autorovi i stávající situaci – kontextu jeho vzniku. (Fairclough, 2010, s. 133) Každé situaci nebo instituci pak odpovídá nějaký diskurz. (Wodak & Meyer, 2016, s. 87-108)

7.3 Socio-kognitivní přístup

Teun Van Dijk vysvětluje kritickou diskurzivní analýzu ze soci-kognitivního hlediska. Diskurzivní analýza dle Van Dijka studuje vztahy mezi diskurzem a společností a tyto vztahy jsou kognitivně zprostředkovány. CDA by tedy měla vycházet především z kontextu, který popisuje jako určitý typ mentálního modelu – tedy že kontext je subjektivní koncept, který vychází z našich zkušeností, jež kognitivně reprezentujeme. Diskurzivní a společenské struktury jsou proto rozdílné, jelikož jsou zprostředkovány za použití jazyka a rozdílných reprezentací individuálních osob. Jeho model vychází z triády diskurz, subjektivní poznání (kognice) a společnost. Diskurz lze vysvětlit jako proces komunikace (proslovy, dialogy, texty, apod.). Subjektivní poznání potom vysvětluje jako procesy poznávání – individuální i společenské, zahrnuje hodnoty, emoce, ideologie, postoje a přesvědčení a další procesy podmíněné vnímáním v daném diskurzu. Společnost potom Van Dijk rozumí jako místně vázané mikrostruktury, ve kterých se daný jedinec nachází a které jsou součástí jeho každodennosti. Dále jsou tu i globální, celospolečenské struktury např. politické či ekonomické reprezentované dominantními skupinami či institucemi, které definují vztahy mezi skupinami – např. rovnost x nerovnost apod. Naše všeobecná znalost světa je podmíněna stejnou epistemickou skupinou, ve které se nacházíme, s níž sdílíme naše postoje, ideologii (jako je rasismus, sexismus, feminismus apod.) a naše osobní zážitky jsou reprezentovány jako mentální modely, které mohou být více či méně podobné dalším členům naší komunity – tyto klíčové znaky lidské kognice umožňují kooperaci, interakci a komunikaci a proto i diskurz. (Wodak & Meyer, 2016, s. 62-64)

V rámci CDA se Van Dijk zajímá o dominantní organizace, které ovládají myšlení svých členů za použití určitého narativu. Zaměřuje se na jejich lokální významy, které odhalují způsob, jakým se příjemci identifikují s danou skupinou. Autor totiž nějakým způsobem do textu integruje polarizaci „my“ versus „oni“ a snaží se u příjemce vyvolat pocit sounáležitosti se skupinou („my“) vymezením vůči těm ostatním, kteří do ní nepatří („oni“).

V rámci diskurzu jsou v textech většinou vyzdvihovány kladné aspekty dané skupiny a záporné aspekty té cizí a opaky se zamlčují. Při diskurzivní analýze je vhodné všimnout si ironie a skrytých významů, které odvádějí pozornost od „našich“ negativních vlastností. Je nutné sledovat i „podložená fakta“ ospravedlňující „naše pozitiva“ a „jejich negativa“. (ibid., s. 71-74) Diskurz je tedy dle Van Dijka podmíněn a řízen kognitivně, což vysvětluje, jak sociální struktury mohou ovlivňovat vlastnosti diskurzů. (ibid., s. 62-85) Ve své práci se zaměřuji na analýzu výsledků výzkumu právě ze socio-kognitivního hlediska podle Van Dijka, jelikož dané diskurzivní praktiky mohou být vnímány i prezentovány rozdílně a subjektivní pohled je právě to, na co se zaměřuji. Blíže se tomuto tématu věnuji v empirické části.

CDA ukazuje, jak je možné odhalit nejen socio-kulturní vliv na vznik a obsah určitých textů, jazyků i promluv. V rámci této práce mě nejvíce zajímá kognitivní aspekt, tedy jak konkrétně zaměstnanci vnímají firemní kulturu a její hodnoty, které stojí v jejím centru, a jak se dle nich projevuje v pracovním prostředí. Proto jsem zvolila socio-kognitivní diskurzivní analýzu jako nejvíce vhodnou pro tuto práci.

7.4 Shrnutí

Bylo definováno, co znamená firemní kultura a jak značný vliv má na řízení celé organizace. Protože jedince přitahují takové firmy, které vykazují stejné hodnoty, jako jsou jejich osobní (což firmy při najímání také preferují), roste pak potenciál jejich pracovního nasazení a celkové motivace pro práci. (Schneider, 1997, s. 42-56) Tímto se pak buduje silná firemní kultura, která svým členům dává pocit sounáležitosti a definuje, co je v daném prostředí žádoucí. (O'Reilly, Chatman, 1996, s. 489) Jestliže má zaměstnanec touhu překonat sám sebe a pracovat na něčem, co má skutečně smysl, je to jeden z nejlepších vnitřních motivačních faktorů vedoucí ke spokojenosti a pracovnímu nasazení. Tohoto lze docílit právě nastavením a dodržováním odpovídajících firemních hodnot. (Deci a Ryan, 2008, s. 182-185) Japonské firmy mají silné ekonomické postavení a jejich úspěchu vděčí právě (nejen) zavedení takových hodnot, se kterými souzní i jejich motivovaní zaměstnanci. (Armstrong, 2007, s. 235) To mohou potvrdit i úspěšné firmy jako je Google nebo Apple. Takovými hodnotami bývají udržitelnost, spolupráce, inovativnost, kreativita, podpora zaměstnanců a vstřícnost k zákazníkům, respekt, autenticita, výkon aj. (Schmidt a Rosenberg, 2015) To znamená, že v současné době hrají zásadní roli při výběru zaměstnání

právě i prvky firemní kultury dané firmy – zejména tedy firemní hodnoty. (Lis, 2012, s. 279-295) Hodnoty jsou totiž něčím, co definuje celou firemní kulturu, jelikož na nich stojí veškeré normy a další projevy dané firemní kultury, a tak je zcela nebytné vybrat ty správné. (Hofstede, 1990, s. 286-316) Tyto teorie můžeme popsat jako eufunkci struktur z hlediska strukturálně funkcionalistického paradigmatu.

Na druhou stranu můžeme polemizovat o tom, do jaké míry je pravda to, jak se daná firma prezentuje a do jaké míry jde jen o budování své image a firemního PR. Často se totiž stává, že firmy podtrhnou ty pro ně klíčové hodnoty a pobízejí kandidáty, aby se s nimi ztotožnili a aby si tak i oni sami před sebou zlepšili vlastní image. (Russel-Loretz, 1995, s. 171) Proto se už při pohovorech personalisté snaží rozpoznat klíčové hodnoty daného jedince a svým nejednoznačným prezentováním ho přesvědčit, že daná firma je přesně to, co hledá, aby si získali jeho loajalitu i přízeň. Skrze to však jen budují korporátní diskurz a celou firemní kulturu. (McKinney, 1995) Postupem času se však může ukázat, že dané firemní hodnoty nejsou to, co zaměstnanec očekával, nebo že v rámci změny firemní kultury je na něj vyvíjen až příliš velký tlak. To může být impuls k odchodu z firmy, která si pak najme někoho, kdo bude ve větším souladu s danou kulturou, aby tak byla upevněna a nabrala na své síle. (Stýblo, 2010, s. 42) Tyto strukturální nerovnováhy lze potom popsat jako dysfunkce.

Veškeré tyto poznatky shrnují, co doposud víme o firemní kultuře a její hlavní složce – firemních hodnotách, které jsou i hlavním tématem této práce. V dalších kapitolách se zaměřuji na teoretické podklady, které budou využity pro potřeby výzkumu v empirické části.

8 Firemní kultura zkoumané organizace

V této kapitole podrobně rozvádím firemní kulturu organizace, ve které byl proveden výzkum. V dané organizaci jsem výzkum již prováděla pro účely bakalářské práce. Ačkoli se tato práce zaměřuje na jiné téma, firemní kulturu zmiňuji v obou výzkumech, jelikož je to k danému zkoumanému problému relevantní. Kritéria výběru této organizace však blíže uvádím v metodologické části.

Zkoumaná organizace je nadnárodní korporací se zastoupeními po celém světě, která navrhuje, vyrábí a distribuuje řešení a materiály v oblasti stavebnictví, zdravotnictví, dopravě a dalších průmyslových odvětvích. Tato korporace má zastoupení i v České

republiky, které je vybraným vzorkem pro výzkum. Těší se silnému postavení na trhu a řadí se mezi nejúspěšnější světové firmy v oblasti stavebnictví. (Interní materiály organizace XY) Nyní blíže představím, jaký přístup daná organizace uplatňuje vůči svým zaměstnancům i vůči samotné produkci, jaké jsou její hodnoty a další faktory odhalující více informací o dané firemní kultuře. Začnu představením jejich úspěchů v rámci firemní kultury.

8.1 Úspěchy v rámci firemní kultury

8.1.1 Genderová rovnost

Dle interních zdrojů byla daná firma tři roky po sobě zařazena do Bloomberg gender equality index. Tento index sleduje působení společností v rámci genderové rovnosti. Tyto společnosti se zavázaly být transparentní ve svém úsilí o podporu rovnosti žen a mužů na pracovišti prostřednictvím rozvoje firemní politiky i kultury. (Interní materiály organizace XY)

8.1.2 Top zaměstnavatel

Tato firma již několik let po sobě nabyла ocenění „Top zaměstnavatel“. Každý rok je realizován výzkum mezinárodně uznávaným institutem „Top Employer Institute“, který dle specifických kritérií certifikuje nejlepší zaměstnavatele. Dle tohoto institutu je nutné, aby daná firma splňovala nejlepší možné výsledky v oblasti interní komunikace, personálního řízení, pracovních podmínek i vystupování zaměstnavatele na trhu. (Interní materiály organizace XY).

Na základě těchto úspěchů lze říci, že daná firma naplňuje vysoké standardy a profesionalitu, vzhledem k jejímu postavení se proto dá označit jako firma se silnou firemní kulturou. Navíc Hofstede (1999) tvrdí, že čím větší profesionalita uvnitř i navenek organizace, tím silnější je firemní kultura. (Hofstede, 1999, s. 309) Dle těchto informací má firma za cíl poskytovat nadstandardní podmínky v rámci pracovního prostředí i genderově vyvážených příležitostí, což určitě implikuje profesionalitu. Jak již bylo zmíněno, je dokázáno, že silná firemní kultura je charakteristická pro svou vysokou míru sdílení mezi zaměstnanci – čím více je sdílena, tím je silnější a stabilnější. Dále je charakteristická pro svou srozumitelnost, všeobecnou rozšířenost a ukotvenost v jednání svých členů, což vede k výsledné koordinaci a motivaci. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 489-490) Silná firemní kultura také jasně definuje standardy chování. (Nový, 1993, s. 57) Na druhou stranu silná firemní kultura může vést k rigiditě a neschopnosti obrátit se na vlivy okolí, což vynakládá

přílišný tlak na zaměstnance. (Sorensen, 2002, s. 70-91) V této souvislosti jsem reflektovala otázky na sílu dané firemní kultury během rozhovorů.

8.2 Hodnoty zkoumané organizace

Firma se prezentuje tak, že jejich hlavním záměrem je odpovědný růst s maximálním výkonem, ovšem v souladu s efektivním využíváním zdrojů a boji proti změně klimatu. Jejich principem je snaha „udělat svět lepším domovem“, což je moto související s jejich posláním – tedy produkcí nejen stavebních materiálů, která je zároveň v souladu s udržitelným rozvojem. Dle jejich sebe-reprezentace tedy můžeme říci, že hlavními firemními hodnotami jsou odpovědnost, přidaná hodnota, výkon, efektivita, disciplína, udržitelnost. Dále zmíněné moto prezentují jako cíl všech jejich zaměstnanců, tedy že společným cílem firmy, jejích členů, jejích zákazníků i dalších jejích příznivců je snaha udělat ze světa „lepší místo.“ V materiálech se navíc často opakují slova jako je inovace, „všeobecné blaho pro každého z nás“, kvalita, výkon. (Interní materiály organizace XY)

Proklamované hodnoty dané firmy jsou velice podobné jako např. hodnoty značky Apple (inovace, kvalita, přidaná hodnota, efektivita) nebo typické manažerské hodnoty dle výzkumu Langa (1998): výkon, přidaná hodnota, disciplína (Lang, 1998 cit. v Bedrnová, Nový, 2012, s. 138) Firmy se však snaží reprezentovat samy sebe v tom nejlepším světle (Russel-Loretz, 1995, s. 171), proto dle Hunta a jeho kolegů (1989) je pro poznání konkrétních hodnot firemní kultury nutné, aby se daný výzkumník zaměřil především na principy fungující v organizaci, a jakým problémům daná firma věnuje pozornost. Tímto způsobem se do jádra celé firemní kultury – k jejím hodnotám dostaneme konkrétněji, než jen pracovat s jejím propagačním materiálem. Ten totiž může být jen nástroj pro budování vlastní image. (Hunt a kol. 1989, s. 82) Jelikož jsme zjistili oficiální proklamované hodnoty dané firmy, během rozhovorů se tak můžeme soustředit na to, se kterými hodnotami lze konfrontovat dané informátory a také zda tyto hodnoty platí, když řeší nějaký problém.

8.3 Přístup k zaměstnancům

Zkoumaná organizace se prezentuje tak, že uplatňuje přátelský a flexibilní přístup ke svým zaměstnancům, na jehož základě vypracovávají individuální plán pro jejich kariérní růst. Zároveň pravidelně přehodnocují mzdy, nabízejí nejrůznější firemní benefity a s rostoucím postavením i větší flexibilitu v organizaci vlastní práce (např. pružnou pracovní dobu apod.). Snaží se tedy ohodnocovat své zaměstnance přímo úměrně jejich odvedené práci. Zároveň se prezentuje tak, že nabízí pravidelné vzdělávací kurzy a školení nejen

v zaměstnancově profesní oblasti. V neposlední řadě organizace nabízí svým zaměstnancům odkup firemních akcií. Vedle již zmíněných firemních hodnot nelze popřít, že firma (alespoň dle jejich slov) se snaží svoje zaměstnance podporovat v jejich vzdělání a sebe-rozvoji, jelikož se neustále snaží inovovat a zdokonalovat ve výrobě i know-how. Často se na stránkách objevují články o tom, co je nového ve firmě, kdy se snaží být velice transparentní a autoři článků jsou zaměstnanci napříč odděleními (např. z marketingu, HR, IT apod.) Co se samotných inzertních nabídek práce týče, objevují se hesla jako: „*Nabízíme prostor pro získávání nových zkušeností*“, „*kamarádský tým*“, „*pěkná finanční odměna*“. (Interní materiály organizace XY)

Jak jsem již uvedla, firmy používají v rámci korporátního diskurzu vágní a flexibilní reprezentace, aby zaujaly co nejširší zájem potenciálních zaměstnanců za použití „univerzálních hesel“. (Russel-Loretz, 1995, s. 171) Tato hesla jsou velmi totožná s těmi, které proklamuje zkoumaná firma. Nicméně navážu-li na svůj předešlý výzkum, v rámci něhož jsem se zabývala otázkou i firemních benefitů, individuálního přístupu či možnosti vzdělávání, dle jeho výsledků jsou tato hesla skutečně praktikována v řízení, což je navíc součástí motivace i spokojenosti zaměstnanců. Z výsledků výzkumu např. jasně vyplynulo, že firma uplatňuje individuální přístup: „*Ne s každým to jde stejně. Někdo potřebuje více pokynů a vedení a někdo méně.*“ Vzhledem k tomu, že každého motivuje něco jiného, tak i organizace se snaží s tímto faktem pracovat. V rámci motivace tak uplatňuje individuální přístup, kdy každému nabízí různé benefity – možnost „home office“, pružnou pracovní dobu, organizaci vlastní práce, nebo začlenění do týmu, v rámci kterého naplňují organizační cíle (i když je týmová spolupráce běžnou součástí organizace, tak i přesto byla uvedena jako součást motivace). Firma též podporuje vzdělávání svých zaměstnanců formou kurzů a školení, které si zaměstnanec sám vybere, což je dalším hlavním motivačním faktorem uvnitř organizace. Jeden z participantů uvedl: „*Řadu našich zaměstnanců motivuje to, že se firma snaží podporovat jejich profesní znalost a oni sami tak mohou vědomostně růst, čímž roste jejich profesionalita.*“ (Bartošová, 2018, s. 28-31)

Podle McKinney (1995) firma v kontextu korporátního diskurzu nastavuje rámec, skrze který spravuje celý plán kariérního růstu, aby byl zaměstnanec v souladu s její kulturou a systémem. Zaměstnanci nabydou pocitu, že je o ně postaráno, což je motivuje k práci a přesně to je nástroj kontroly firmy i jasné uplatnění strukturálního funkcionalismu – zaměstnanec je formován dle cílů organizace. (McKinney, 1995 cit. v Breeze, 2013, s. 69-70) Navíc díky těmto krokům se zaměstnanec lépe ztotožní se svou rolí, čímž bude

v nejlepším případě zajištěno efektivní plnění jeho funkce v rámci firmy – např. pocitem, že je individuálním způsobem podporován ve svém profesním vzdělávání. (Schneider a kol., 1997, s. 42-56) V proklamovaném přístupu i ve zjištěných výsledcích je tedy zřejmá jasná přítomnost korporátního diskurzu. Vzhledem k tomu, že firemní benefity nejsou však součástí zkoumaného problému, do výzkumu jsem toto téma nezahrnovala.

8.4 Požadavky na zaměstnance

Každá firma má samozřejmě i jisté požadavky na svoje zaměstnance. Zkoumaná organizace se prezentuje tak, že vyžaduje takového zaměstnance, který je schopen týmové spolupráce, rychlé integrace a který vykazuje loajalitu vůči svým nadřízeným i kolegům, jelikož jejich cílem je pohodové pracovní prostředí a stabilní kolektiv. V inzerovaných pracovních nabídkách se často objevují hesla jako „požadujeme schopnost týmové spolupráce“, „příjemné vystupování“. (Interní materiály organizace XY)

Dle výzkumů Bonnie Urcioli (2008) se v rámci korporátního diskurzu uchazeči jen přizpůsobí vágním požadavkům dané firmy, aby z nich byli přesně takoví zaměstnanci, jaké vyžaduje. (Urcioli, 2008, s. 211-228) Dle strukturálního funkcionalismu ze sebe tak sami vytvářejí vhodného člena systému ztotožňujícího se s danou strukturou. (Parsons, 1964, s. 25) Z těchto požadavků můžeme vyčíst, že dalšími firemními hodnotami jsou loajalita, pohoda a stabilita, co se zaměstnaneckého prostředí týče, a proto by se zaměstnanec měl stát pohodovým, loajálním a stabilním členem firmy. Loajalita může být posílena impulsem ze strany vyššího managementu právě skrze sdílení společných hodnot, jak jsme již zmínili v předchozích kapitolách, jelikož zaměstnanec ctí hodnoty své osobní i firemní a tak pracuje s větším nasazením i oddaností k danému podniku. Otázka loajality byla také impulsem pro otázku během rozhovoru. V návaznosti na výzkum Ruth Breeze (2013) lze také říci, že korporátní diskurz definuje, jak se má o dané firmě smýšlet. Z těchto slov můžeme říci, že firma usiluje o reputaci pohodového, stabilního a důvěryhodného prostředí. Tato podkapitola nicméně úzce souvisí s celkovým přístupem k zaměstnancům, který blíže rozvádím v předchozí podkapitole.

Na základě podrobné charakteristiky zkoumané firmy a předchozích výzkumů na toto téma jsem formovala hypotézu a výzkumný problém. Celá práce se soustřeďuje na vnímání firemní kultury – především jejích hodnot, které vychází ze samého centra. Vycházejí z výše uvedených studií je předávána skrze korporátní diskurz, což je konkrétní specifická strategie

a jazyk. Následující kapitoly přibližují, jak konkrétně se korporátní diskurz projevuje ve zkoumané organizaci.

9 Metodologická část

9.1 Hypotéza

V rámci empirické části diplomové práce zkoumám, jakým způsobem vnímají manažeři firemní hodnoty a jestli jsou v souladu s jejich osobními. Dle teorií, ze kterých výzkum vychází, by v případě fungujících silných firemních kultur, měly tyto hodnoty být v souladu. (Schneider a kol., 1997, s. 42-56; Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Na druhou stranu korporátní firmy fungují na pozadí korporátního diskurzu, který předkládá, jak se o dané firmě má či nemá smýšlet a mluvit, a podle toho se pak daný názor na firmu může regulovat a vytvářet. (Breeze 2013; Koller 2013) Toho firmy využívají např. během pohovorů nebo během kariérního růstu svých zaměstnanců, kdy se snaží rozpoznat jejich hodnoty a cíle a přizpůsobit atraktivitu firemní kultury těmto hodnotám. (Russel-Loretz, 1995, s. 171) Proto si firmy cíleně vybírají flexibilní sebe-representace, což může vést pouze k iluzornímu souladu, proto mě zajímá, jak to daní manažeři vnímají. Hodnoty samotné stojí v samém jádru firemní kultury, a tak ji nejlépe přiblížíme právě poznáním hodnot, které se projevují skrze praktiky, které budou reflektovány během výzkumu. (Hofstede, 1990, s. 286-316). Výzkum na problém nahlíží očima manažerů, protože ti jsou hlavními reprezentanty firemních hodnot, které by měli předávat zaměstnancům pod nimi. Pokud např. řešení na nějaký problém jasně nevyplývá ze standardních norem či předpisů, manažeři rozhodují, co bude považováno za správné a špatné v souladu s firemními principy. Na druhou stranu reprezentace hodnot je podmíněná subjektivním porozuměním, a proto se výsledná praxe nemusí shodovat s původním předpokladem. (Hunt a kol. 1989, s. 88) Důvodem pro toto téma je, že korporátní firmy mají pozoruhodnou moc nad jednotlivci i institucemi bez jakékoli větší demokratické kontroly a dominují trhu. Zahrnují a ovlivňují značnou škálu lidí od zaměstnanců, přes spotřebitele i širokou veřejnost. (Koller, 2013, s. 77-78) Proto bude užitečné zjistit, jak to vnímají lidé-manažeři, kteří mají v rukách zodpovědnost za vhodnou reprezentaci firemních hodnot, a zdali oni sami se s tím ztotožňují, což se v nejlepším případě může osvědčit jako efektivní prostředek při naplňování organizačních cílů, a následně pak můžeme lépe pochopit způsoby efektivního či neefektivního fungování firemních hodnot.

9.2 Cíl

Cílem práce je tedy zjistit jaké hodnoty mají daní manažeři, jaké hodnoty vnímají u té firmy, pro kterou pracují, a jestli se to nějakým způsobem shoduje. Zaměřuji se na konkrétní

projevy firemních hodnot během řízení. Obecně řečeno jak dotazovaní vnímají firemní kulturu, která se prezentuje skrze své hodnoty a projevuje skrze praktiky, a zdali to nějakým způsobem naplnilo jejich očekávání. V návaznosti na hypotézu a cíl práce definuji výzkumný problém, který rozšiřuji o výzkumné otázky, které se budu snažit tímto výzkumem zodpovědět.

9.2.1 Výzkumný problém

Role firemních hodnot v perspektivě manažerů organizace

9.2.2 Výzkumné otázky

1. Jak konkrétně se projevují firemní hodnoty v každodenní pracovní činnosti participantů?
2. Jsou hodnoty zkoumané firmy a participantů v souladu?
3. Jaké konkrétní diskurzivní praktiky používají participanti při prezentaci firmy?

9.3 Výzkumná strategie a technika sběru dat

Pro svůj výzkum volím kvalitativní výzkumnou strategii. Díky kvalitativnímu šetření mi bude umožněno nahlédnout do působení dané firemní kultury, díky čemuž budu schopná odkrýt detaily, podrobnosti i subjektivní pohledy ohledně jejího fungování. Konkrétně tedy zkoumám individuální pohledy specifické skupiny – manažerů na firemní hodnoty. Manažeři používají pro danou organizaci konkrétní způsob řízení a promítá se sem i jejich individuální přístup. (Bedrnová a Nový, 2012, s. 35.) V mém zkoumání mě zajímá bližší interní popis firemní kultury, proto je kvalitativní strategie vhodnější než kvantitativní, která se zaměřuje spíše na všeobecné principy – např. externí vlivy jejího fungování, které je následně možné porovnávat s jinými firmami a jejich kulturami. Vzhledem k tomu, že jsem potřebovala získat co nejkonkrétnější informace o hodnotách firmy i daných participantů, jako techniku pro sběr dat jsem zvolila polo-strukturované rozhovory. Díky této technice jsem mohla rozvést otázky ohledně integrace a působení firemních hodnot dle způsobu odpovídání jednotlivých informátorů, což mi pomohlo získat početná data. Každý z rozhovorů trval přibližně čtyřicet minut. Před samotnými rozhovory jsem důkladně prošla dostupné informace o dané firmě – především její web a dostupné publikace, abych byla dobře seznámena s jejím prostředím. S danou firmou jsem sice už v minulosti spolupracovala (viz bakalářská práce), nicméně od té doby se informace o ní a jejím fungování značně aktualizovaly. Podle toho jsem pak připravila otázky pro plánované rozhovory. (Bryman, 2016, s. 374-406)

9.4 Výběr vzorku a prostředí výzkumu

Tento výzkum byl proveden distanční formou online přes webovou aplikaci Microsoft Teams, což je aplikace zprostředkující online schůze. Z časového hlediska tato aplikace výzkum značně usnadnila, jelikož nebylo nutné se nikde scházet či navštěvovat prostředí dané organizace. V rámci aplikace je též možné provést záznam rozhovoru přímo do počítače, což celý proces také značně usnadnilo. Šlo tedy o krátkodobý výzkum, který trval přibližně jeden měsíc. Firma, která byla vybrána pro výzkum, je nadnárodní korporace se zastoupeními po celém světě včetně zastoupení v České republice – výzkum jsem provedla právě zde. Tato firma se zabývá materiály a řešeními v oblasti stavebnictví, zdravotnictví, dopravě a jiných průmyslových odvětvích a v této oblasti je jednou z předních světových firem. S ohledem na výzkumný problém jsem tedy vybrala specifický vzorek pro výzkum – manažery.

Manažeri by měli reprezentovat a tím i integrovat etické principy a firemní hodnoty, z nichž vychází cíle a zásady dané organizace a které by pak měli předávat i svým podřízeným. Manažer jako formální autorita stanovuje optimální systém řízení v souladu s firemní kulturou, a proto je shledávám jako vhodný vzorek pro výzkum. (Hunt a kol. 1989, s. 88) Měli by si totiž, dle tohoto předpokladu, být dobře vědomi firemních hodnot i konkrétního způsobu jejich předávání či vnímání napříč organizací, a proto mi bude v ideálním případě poskytnut konkrétní vhled do tohoto tématu, což je hlavním předmětem tohoto výzkumu. Vnímání firemních hodnot ovlivňuje věk, gender i vzdělání. (Hofstede a kol., 1990, s. 306) Vybrala jsem proto manažery obou pohlaví, všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní a pro firmu pracují v průměru 3 let a více. Po třech letech totiž manažer dostatečně pronikne do dané firemní kultury i řízení a co se vzdělání týče, na tuto pozici v dané firmě musí každý manažer disponovat alespoň bakalářským titulem. (Interní materiály organizace XY) Dohromady se mi podařilo navázat spolupráci pro rozhovory se sedmi manažery. Vzhledem k časovému vytížení na manažerské pozici, byl toto maximální možný počet participantů pro výzkum.

Další kritérium mého výběru je efektivita organizace. Zkoumaná organizace se léta řadí mezi nejúspěšnější firmy na světě (ať už jako top zaměstnavatel nebo jako producent kvalitních materiálů) a má vybudovanou silnou firemní kulturu napříč všemi zastoupeními. (Interní materiály organizace XY) Úspěch této firmy také ovlivnil můj výběr, jelikož silná firemní kultura indikuje v ideálním případě soulad zaměstnaneckých a firemních hodnot a to je součástí diskurzu, na kterou se během výzkumu zaměřuji.

Vybrala jsem firmu, ve které jsem výzkum již prováděla a to pro účely bakalářské práce s názvem „Autonomie zaměstnanců z manažerské perspektivy.“ S touto firmou mám dobré zkušenosti, jelikož mi vyšla vstříc s mými záměry ohledně výzkumu i jeho průběhu a poskytla mi interní informace, ke kterým široká veřejnost nemá přístup, a to v předešlém šetření i v tom stávajícím. Tento fakt také značně ovlivnil můj výběr.

9.4.1 Participantí výzkumu, organizace XY:

- Personální ředitelka
- Manažer technické podpory
- Manažer komunikace
- Vedoucí specialista komunikace
- Regionální vedoucí prodeje
- Marketingový specialista, vedoucí oddělení
- Marketingová ředitelka

9.5 Postup výzkumu

Zkoumaná firma i vybraní participantí tvořící výzkumný vzorek zůstávají v anonymitě, aby nedošlo ke zneužití poskytnutých informací. Před samotnou realizací výzkumu jsem všem participantům emailem rozeslala písemný souhlas k účasti na rozhovoru, nahrání audio záznamu do počítače a následnému zpracování získaných dat, které byly využity pouze za účelem akademické činnosti. Ti mi jej oskenovaný a podepsaný poslali zpět ještě před naším setkáním. Jednotlivým rozhovorům také předcházela společná prezentace pro představení výzkumnice, průběhu a účelu výzkumu a dalších organizačních informací jako je např. možnost kdykoli od rozhovoru odstoupit či vynechat odpověď na jakoukoli otázku. Všechny rozhovory proběhly distanční formou přes aplikaci Teams, po předchozí domluvě přes email. Participantům jsem pokládala připravené otázky, ale zároveň jsem nechala prostor i pro doplňující otázky podle jejich odpovědí. Pro případné doplnění daných odpovědí jsem zůstala v kontaktu se všemi participanty pomocí emailu, s čímž všichni předem souhlasili.

9.6 Analytické postupy

Během terénního výzkumu jsem vedla audiozáznamy všech polo-strukturovaných rozhovorů, při čemž jsem si dělala vlastní poznámky. Snažila jsem se zachytit kontext jejich průběhu, jako je místo a čas, informace o dané organizaci i přesné pozice všech participantů. Po proběhnutí všech rozhovorů, jsem provedla transkripci získaných dat. Záznamy včetně

vlastních poznámek byly přeneseny do písemné podoby, dále jsem provedla segmentaci všech dat. Vynechala jsem nepodstatné části jako je např. slovní vata nebo nespisovné výrazy. (Hendl, 2012, s. 208) Pro rozčlenění informací v jednotlivých výpovědích jsem použila metodu otevřeného kódování. Podobná nebo opakující se témata jsem označila kódy, které vystihují určitou část textu. Na základě tohoto označení jsem pak kódy rozčlenila do jednotlivých kategorií dle Van Dijkovy triády: společenský kontext, kognice, jazykový kontext, kde jednotlivé kódy vysvětlují důkladněji. (Hendl, 2012, s. 246-247) Kategorizace zjištěných informací mi umožnila vyhodnotit výzkum.

10 Diskurzivní analýza podle T. Van Dijka

Výchozí teorii pro analýzu výsledků výzkumu jsem zvolila CDA ze socio-kognitivního hlediska dle Teun Van Dijka. Naše vnímání světa je subjektivní a v této práci mě zajímá právě subjektivní hodnocení a vnímání firemní kultury zejména jejích hodnot na pozadí korporátního diskurzu. Diskurz lze nejlépe poznat skrze sociální situace, a proto jsem se na ně během rozhovorů zaměřila a analyzuji je v následujících řádcích. Van Dijkův model vychází z triády společnost – jako sociální praxe, diskurz – jako jazyková praxe a kognice stojící na pomezí těchto dvou. Proto je celá analýza členěna do těchto tří složek zahrnující aspekty a kódy, které jsem v jednotlivých výpovědích odhalila. (Van Dijk 4, 1985, s. 1-8) Nejdříve analyzuji jazykové prostředky a projevy diskurzu ve výpovědích participantů, dále se soustředím na vnímání firemní kultury. Více do hloubky se věnuji právě zkoumaným hodnotám, které jsem rozdělila nejdřív do kategorií dle jejích projevů a dále blíže specifikovala každou z nich. Na konci analýzy zahrnuji zjištěné informace do širšího sociálního kontextu v rámci mikrostruktury firmy i makrostruktury korporátního diskurzu. Nakonec odpovídám na výzkumné otázky v rámci výzkumného problému.

11 Projevy diskurzu v jazyce

Pod textovou strukturu spadají jazykové prostředky a jejich užívání dle daných situací. Jedná se o figury a tropy, specifickou syntaxi apod. Lidé jsou díky své sociální zkušenosti schopni adekvátně používat zmíněné prostředky, čímž je upevněn diskurz, ve kterém se skupina pohybuje. Diskurz se samozřejmě objevuje i v sociálním kontextu i jako součást kognitivního programování (tj. následující podkapitoly), avšak nejvíce přiblížit a odhalit se dle Van Dijka dá právě skrze jednotlivé promluvy a to jak na formální tak obsahové úrovni. Proto se následující text věnuje jednotlivým jazykovým prostředkům odhalených během výpovědí. (Van Dijk 4, 1985, s. 61-82)

11.1 Skupinová polarizace

Ideologický diskurz je vymezen upřednostňováním vlastní skupiny vůči všem ostatním a to především přiřazováním nejrůznějších superlativů vlastní skupině a negativním označováním ostatních (mnohdy konkurenčních) skupin. (Shiffrin a kol., 2018, s. 358-362) Ve své analýze se zaměřuji na Van Dijkovy lokální významy, ve kterých lze právě konkrétně rozeznávat tuto polarizaci. Následující výpovědi potvrzují, že zmínění participantů cítí sounáležitost ke své stávající firmě a zobrazují ji v co nejpozitivnějších konotacích, kdy naopak konkurenci označují negativním způsobem.

11.1.1 Pozitivní konotace – my, negativní konotace oni

„U nás pracují ti nejlepší z nejlepších, které si pečlivě vybíráme“

„Je tady zvykem, že si můžeme říci cokoli... není to samozřejmost, v jiných firmách to takto nebývá.“

„Mimo jiné jsme výjimeční i pro naše skvělé vztahy se zákazníky, jsme transparentní a dodržujeme slovo, to se opravdu neděje všude.“

„V jiných firmách rozhodně nepanují tak dobré mezilidské vztahy, jako tomu je u nás.“

Porovnávání my versus oni se objevovalo velice často a příklady budu uvádět i u dalších podkapitol. Tyto výpovědi se objevovaly samostatně, nebo jako součást širšího příběhu, kdy se daná tvrzení participantů snažili více vysvětlit a ospravedlnit.

11.2 Konverzační storytelling

Často se v promluvách objevoval i konverzační storytelling, tedy sémantická interpretace ve světě příběhu při konverzaci, kdy se informátor snažil ospravedlnit a ilustrovat svoje tvrzení na nějaké konkrétní již uběhlé události. (Polanyi 1978 cit. ve Van Dijk 3, 1985, s. 184-185) Ústředním prvkem příběhů je narativ – je to nějaké poselství o světě, ve kterém se vypravěč i posluchač pohybují a tím je jasně vymezen i čas. (ibid., s. 189-194) V tomto případě se během rozhovorů objevovaly historiky z minulosti participantů, kterými chtěli potvrdit svou spokojenost ve stávající firmě. Konkrétně se tedy snažili demonstrovat nějaké minulé události, které vedly k současnému stavu. Měly totiž nějaký sémantický význam pro současné dění, a proto je vyprávěli. Několik participantů nezávisle na sobě vyprávělo události z minulosti, aby mě (i sebe) ujistili, že jsou nyní na správném místě a že firma, pro kterou pracují, je pro ně vhodná a líbí se jim tam. Snažili se vysvětlit, co k současnému stavu vedlo a jaký progres se mezitím stal.

„...Z předešlé práce jsem odešel, protože když jsem něco odevzdal svému nadřízenému, celé dny se na to ani nepodíval a pak, když se na to zeptal klient, tak řekl, že jsem to dodal pozdě, a proto to ještě není hotové. Pořád si hrál na důležitého. Každý dobrý nadřízený musí umět delegovat úkoly a být zodpovědný a jsem rád, že u nás to tak funguje a ne jako v té předchozí firmě.“

Jako explicitní hodnotitel je v této výpovědi např. „*Pořád si hrál na důležitého*“ – což referuje k nějakému faktu, v tomto případě k negativnímu hodnocení předchozího zaměstnání i zaměstnavatele. Deskriptivní hodnotitel je v tomto případě popis současného

„ideálního“ stavu: „*u nás to tak funguje*“. Vynášení takovýchto soudů také implikuje, že si informátor kvůli předešlé zkušenosti více váží současné situace. Toto porovnání navíc potvrzuje i polaritu – my v pozitivní konotaci vs. oni v negativní konotaci.

V příbězích běžně dominuje nějaký nejhodnotnější aspekt. V tomto případě nešlo o popis praxe firemních vztahů, ale spíše o zdůraznění současné spokojenosti oproti předešlé nespokojenosti. (ibid., s. 197) Navíc příběh bývá vyprávěn tak, aby seděl do okolnosti, při které je vyprávěn, proto nemusí být jeden příběh vyprávěn pokaždé stejně, vždy záleží na kontextu vyprávění. (ibid., s. 199) Vzhledem k tomu, že se celý rozhovor nesl v duchu firemní kultury a pohledu na ní, informátor chtěl více zdůraznit, jak to funguje v „jiných firmách“ a jak efektivně to funguje právě v té jeho.

Aby vypravěči zdůraznili rozdílnou evaluaci k různým aspektům v příběhu, používají dle toho i různé lexikální a fonologické znaky i diskurzivní obraty, aby se rozhodli, jak přesně a čitelně prezentovat svou informaci, např. tón hlasu, rozdílnou syntax (jednoduchá/velmi komplexní) a používáním různých tropů a figur – metafor, hyperbol, přirovnání. (ibid., s. 195-196) Tyto diskurzivní obraty analyzuji v následující části analýzy.

11.3 Jazykové prostředky

Všechny níže zmíněné jazykové prostředky Van Dijk rozebírá v kontextu moci, v tomto případě spadá moc do rukou firmy a její struktury (Van Dijk 4, 1985, s. 61-82):

11.3.1 Autorita

Při odkazování k určité autoritě hledá skupina potvrzení pro své tvrzení nebo chování. Autoritou často bývá osoba, kniha nebo organizace, jenž disponuje nejvyšší mocí (klidně jen v rámci společenského konsenzu). Mohou to být obecně uznávaní odborníci a většinou stojí mimo boj těchto konkurenčních skupin. V tomto případě několik participantů podotklo, že jejich nadřízenou firmou je zastoupení ve Francii, kterou vyzdvihávají jako legitimní zdroj jejich úspěchu.

„Francouzi – naši nadřízení, dbají na sociální vztahy ve firmě, mají to v kultuře, a proto to tak funguje i u nás.“

„Vzhledem k tomu, že všechny naše rozkazy přichází z Francie, jsme precizní, Francouzi prostě vědí, jak být špičkou.“

11.3.2 Metafora

Metafora je druhem tropu, který přenáší význam původního jména na jiný předmět na základě vnější podobnosti. Metafory se v diskurzu běžně používají taktéž pro zdůraznění nějakého důležitého aspektu. Jeden z participantů uvedl, že ve firmě je nepřipustná sobeckost a lakota a že kladou důraz na týmovou spolupráci (což se opakuje v mnoha výpovědích i u dalších zmíněných jazykových prostředků).

„Jsme týmoví hráči, u nás si nejde hrabat na vlastním písečku.“

11.3.3 Evidence a Generalizace

Evidenci se člen dané skupiny snaží vsadit na vinu oponentní skupiny, mnohdy to podkládá fakty a čísla. Když však rozšíří obsah dané výpovědi, dá se pak aplikovat v širším kontextu, kdy konkrétní akce jsou generalizovány do abstraktní formy a není tak zcela jasný jejich konkrétní význam.

„Nesnižujeme kvalitu na úkor kvantity, v jiných firmách to hodně utahují, dbají spíš na zisk. Konkurence pořád přemýšlí nad tím, jak by ušetřila, u nás se k tomu přistupuje rozumně. Jsme sice dražší, ale díky tomu i snižujeme emise, spotřebu vody a naplňujeme naše každoroční plány. Konkurence to tak nemá a na prvním místě je pro ně vždycky jen zisk za co nejmenší náklady“

11.3.4 Eufemismus

Eufemismy se objevují, aby tzv. „zjemnily“ nějaké tvrzení. Často se používá pro odlehčení nějaké negativní události např. nějakého selhání uvnitř firmy. Při rozhovorech se pár eufemismů objevilo v souvislosti s bezpečností nebo s propouštěním zaměstnanců.

„Kvůli technické poruše před lety odešel jeden z našich zaměstnanců.“

„Rozloučili jsme se s lidmi, kteří nebyli týmoví hráči.“

11.3.5 Hyperbola

Hyperbola může dodat humor do situace a také zveličit úspěch. Užíváním hyperbol se daní participantů snažili ilustrovat úspěch jejich firmy.

„Kultura lidí je tady perfektní.“

„Dáváme si ty nejvyšší cíle.“

„Jsme jedničky na trhu.“

11.3.6 Ironie

Ironií lze lehčí formou vyjádřit nějaké silné tvrzení nebo kritika vůči druhé skupině. V mluveném projevu bývá ironie často vyjádřena záparem nebo změnou intonací hlasu. Např. při otázce, zda jsou participantovy hodnoty v souladu s těmi firemními, se jeden informátor hlasitě pousmál a odpověděl ironickým způsobem, což po tom dovysvětlil.

„Určitě ne, a proto jsem tu vydržel už tak dlouho... Rozhodně ano, smýšlím ekologicky a pragmaticky, a tak tady s tím jdu ruku v ruce.“

11.3.7 Vágnost

Aby nedošlo k přímému negativnímu označování jiných skupin, nebo prozrazování citlivých informací, mluvčí používají vágní reprezentace. Vágní výpovědi slouží tedy k tomu, aby jejich tvrzení nemohla být použita proti nim nebo aby – stejně jako při generalizaci – mohli daná tvrzení aplikovat na širší kontext. V tomto případě byl naprosto nekonkrétně popsán tým jednoho z participantů, kdy není zcela jasné, jaké výhody z toho plynou. Dalším příkladem bylo vágní vyjádření k úspěchu firmy. Ačkoli se na základě informací o dané firmě nedá popřít její úspěch, participantovo tvrzení s odkazem na její úspěšné inovace bylo velice nekonkrétní a všeobecné.

„Máme stabilní tým a to působí dobře a vyváženě.“

„Jsme jedna z nejinovativnějších firem na světě, vynalezli jsme spoustu technologických inovativních postupů a máme díky tomu i spoustu patentů.“

11.3.8 Přirovnání

Přirovnáním se daná skupina nebo její členové snaží dovysvětlit nebo vyzdvihnout určitý fakt, aby bylo jasné, jak silné nebo slabé tvrzení to je. V tomto případě daný participant zdůraznil stabilitu jejich týmu, tedy že v rámci firmy nedochází k časté fluktuaci zaměstnanců přirovnáním ke střídání ponožek (punčoch), což je běžně používané přirovnání pro zdůraznění časté změny.

„Jsme zodpovědní, seriózní a stabilní, neměníme zaměstnance jako punčochy“

11.3.9 Další projevy diskurzu

Nasazení pro práci i sounáležitost k dané firmě mohou být manipulovány i dalšími prostředky. V případě korporátního diskurzu to je např. nahrazení slova „plat“ výrazem „finanční odměna“, který vzbuzuje pozitivnější konotaci, jelikož zaměstnanec má pocit, že dosáhl něčeho velkého a že si zaslouží být odměněn. Navíc systém odměn a bonusů vedoucí

k nějakým větším kompetencím či k povýšení je výbornou kombinací zaměstnancovy motivace a kontrolou nad ním. (Edwards, 2005 cit. v Breeze, 2013) Během výpovědí jsem ani jednou nezaslechla slovo plat a všichni participanti skutečně používali spojení finanční odměna.

„Za úspěchy dostáváme nejrůznější ocenění včetně navýšení finanční odměny.“

„Finanční odměny se samozřejmě liší dle jednotlivých pozic.“

11.4 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace např. gestikulace slouží pro zesílení tvrzení, úpravu významu nebo v některých případech může odhalit, když osoba lže. Vzhledem k tomu, že všechny rozhovory probíhaly online, sledování nonverbálních projevů jen skrze web kameru bylo značně omezené. Ze všech participantů výrazně gestikuloval jen jeden z nich a to zejména, když popisoval firemní úspěchy, jako kdyby chtěl vyjádřit jejich „velikost“, jinak nikdo jiný nijak výrazně negestikuloval. Co se týče posturologie, všichni participanti seděli zpřímá u stolu, do kamery hleděli přímo, jejich pozice byla sebevědomá, ale zároveň uvolněná. Co se týče paralingvistiky, všichni informátoři hovořili sebejistě a uvolněně středním tempem, nikdo nekoktal, ani během svých promluv nijak výrazně neměnil tón hlasu. Každý z participantů se pousmál při vyprávění o současném stavu ve firmě, čímž projevovali pozitivní emoce během výpovědí na toto téma. Na základě těchto informací se domnívám, že daní participanti mluvili pravdu, jelikož při žádném rozhovoru nešlo rozeznat kontradikci k jejich verbálnímu projevu. Dále lze vyvodit, že participanti věří svým výpovědím, věří v silné postavení i úspěch jejich firmy a z hlediska náznaku pozitivních emocí i spokojenost a sounáležitost k tomuto prostředí. (Van Dijk 2, 1985, s. 199-230)

11.5 Shrnutí projevů diskurzu v jazyce participantů

Tato kapitola zodpověděla výzkumnou otázku, jakých konkrétních diskurzivních praktik používají participanti pro prezentaci jejich firmy. Už jsem uvedla, že korporátní diskurz v kontextu této práce rozumíme jako prostředek pro upevňování firemní identity. Diskurz předkládá a reguluje způsob, jak se firma prezentuje, jak se o ní mluví, smýšlí a celkově formuje parametry své image i reputace. Je to tedy součástí strategie při předávání firemní kultury. Konkrétní způsob jeho předávání se projevuje v nastavení firemních principů (hodnot), v jazykových obrazech i v celkovém vnímání daného prostředí firmy, což v této analýze také postupně rozebírám. (Breeze, 2013) Participanti během svých výpovědích dali několikrát najevo, že jsou pyšní na firmu, pro kterou pracují, jelikož je

v jejich očích velmi úspěšná a inovativní. Po celou dobu jejich výpovědí byla zřejmá skupinová polarizace, kdy vyzdvihovali jejich firmu v pozitivních konotacích – v kontextu úspěchu, transparentnosti k zákazníkům, ekologickému přístupu, kvalitě a dobrých mezilidských vztahů, což je dle nich nadstandardní. Tato pozitiva stavěli do polarizace proti negativním konotacím ostatních konkurenčních firem, kde dle nich takovým standardem rozhodně nedisponují, avšak prezentovali to velice generalizujícím a vágním způsobem. Svě výpovědi se snažili ospravedlnit i ve svých příbězích, které uváděli jako příklady pro porovnání zkušeností s konkurencí. Svůj úspěch legitimizovali i odkazem k příslušné autoritě – tedy k Francii, která je jejich nadřízenou organizací a zřejmě tedy i vzorem pro úspěch. Několikrát zaznělo zveličení jejich úspěchů, avšak vágním a nepříliš jasným způsobem. Pro odlehčení svých interních selhání používali eufemismy. Z jejich výpovědí i nonverbálních projevů je zřejmá sounáležitost k firmě, kterou blíže specifikuji v diskuzi výsledků. Z výše uvedeného lze vydedukovat, že v rámci firemního diskurzu participanti prezentují svou firmu ve velice pozitivních konotacích a jejich výpovědi se ztotožňují s tím, jak se firma prezentuje. V tomto případě je způsob, jakým se daní participanti identifikují s firmou, postaven především na vyzdvihování firemních úspěchů a jejich hrdost na to být toho součástí oproti konkurenčním neúspěchům, nicméně další způsoby jakými se participanti identifikují s prostředím firmy – skrze hodnoty, zmiňuji v následujících kapitolách. Tyto zmíněné nevědomé mentální reprezentace, které zahrnují verbální i nonverbální komunikaci jsou spuštěny na základě kognice neboli vnímání.

12 Vnímání firemní kultury

Další složkou Van Dijkovy analýzy je subjektivní vnímání neboli kognice, které vysvětluje jako individuální i společenské procesy poznávání. To zahrnuje emoce, ideologie, hodnoty, postoje, přesvědčení a další procesy podmíněné vnímáním v daném diskurzu. To se následně projevuje při komunikaci např. užitím různých jazykových prostředků, které jsem uvedla v předchozí kapitole. (Wodak & Meyer, 2016, s. 62-64) V této kapitole se věnuji především analýze jednotlivých hodnot, které jsem při kódování z rozhovorů zjistila. Zmiňuji také, jaké emoce z jednotlivých participantů šly odhadnout a jaká přesvědčení nebo postoje z jejich výpovědí šly rozeznat.

12.1 Jednotlivé projevy hodnot

Už jsem zmínila, že koncepce tohoto výzkumu vychází z výzkumu Hofstede (1990, s. 286-316), který svou teorii staví na předpokladu, že celá firemní kultura vychází ze

stanovených hodnot a ty se dále projevují skrze firemní rituály, hrdiny a symboly. Tyto tři vrstvy se dají nazvat jako integrace firemních hodnot a tedy konkrétní projev firemní kultury. Na základě této kategorizace představuji nejdříve jednotlivé projevy a dále popisují i firemní hodnoty.³

12.1.1 Symboly

Příkladem symbolů je organizační mluva/slang, gesta nebo vizuální reprezentace jako jsou propagační materiály, brožury, loga a další objekty. (Hofstede, 1990, s. 286-316) Vzhledem k tomu, že jsem vedla rozhovory, na vizuální objekty jsem se během tohoto výzkumu nesoustředila. Co se týče gest a organizační mluvy a dalších projevů, během rozhovorů nikdo neuvedl žádné specifické symboly. V rámci firmy byly uvedena jen standardní označování a pojmy např. pro bezpečnost a profesní znalost avšak žádné projevy specifické pouze pro danou firmu nebo zastoupení.

12.1.2 Rituály

Pro přiblížení firemních rituálů a způsobů, jak společnou činností firma uplatňuje hodnoty, jsem použila otázky ohledně průběhu firemních schůzí nebo společných oslav. Participantů se často shodovali v tom, že během týdne, měsíce i roku se účastní nejrůznějších schůzí v rámci jejich oddělení nebo s dalšími divizemi či dokonce zastoupeními za účelem důkladného vývoje dalších strategií firmy. Tyto schůze většinou začínají vyjmenováním všech dosavadních nedávných úspěchů, dále pak vyjmenováním selhání a jak je lze do budoucna napravit. Větší schůze (ty měsíční a roční) bývají završeny drobným občerstvením nebo společným obědem pro uvolnění atmosféry. Roční schůze často bývají organizovány formou „team buildingů“ a trvají i několik dní, mnohdy se za nimi cestuje i do zahraničí, jelikož je to mezinárodní firma. Na těchto ročních setkáních se diskutuje především o aktuálních informacích o trhu a konkurenci. Tato tvrzení naznačují, že jednou z předních hodnot firmy je orientace na výkon, což je samozřejmě jednou z předních hodnot v podnikání. Nicméně průběh těchto setkávání značně ovlivnila pandemie, kvůli které se vše

³ Inspirací pro výzkum firemních hodnot a samotné sestavení otázek pro polo-strukturované rozhovory mi byl rovněž výzkum od Hofstedeho, z jehož teorií vycházím. Aby rozeznal konkrétní firemní hodnoty, zaměřil se během svých rozhovorů na všeobecné firemní principy, kdy se svých participantů ptal na běžnou firemní praxi. Např. jaké události ve firmě běžně slaví, aby odhalil firemní rituály. Zda je ve zkoumané firmě používán nějaký specifický jazyk, který zná jen „insider“, aby odhalil symboly. Jaký člověk má největší šanci vybudovat si u nich kariéru, aby odhalil charakteristiky firemního hrdiny, a jakým problémům firma věnuje pozornost, aby odhalil firemní hodnoty. Na základě těchto příkladů jsem sestavila otázky pro rozhovory. (Hofstede, 1990, s. 286-316)

momentálně odehrává online. Participantů připustili, že osobní setkávání na těchto schůzích jim opravdu chybí a těší se, až tyto akce budou zase probíhat standardním způsobem, jelikož se rádi potkávají se svými kolegy. Firma všeobecně klade důraz na mezilidské vztahy, kterých si dle těchto výpovědí váží i participantů.

„Běžně pořádáme týdenní, měsíční i roční schůze, kde řešíme nedávné úspěchy i neúspěchy, oslavujeme, setkáváme se a máme to moc rádi, jelikož se vidíme i s dalšími kolegy. To teď bohužel nejde kvůli pandemii, ale i tak se moc těšíme, až to zase bude možné.“

„Většinou prodiskutováváme aktuální témata, některé schůze jsou jednou měsíčně, některé kvartální nebo celodenní akce, kde se všichni informují o aktuálních informacích z trhu, jaká je konkurence a tak. Dále jaké akce se chystají, taky se snažíme přizpůsobit požadavkům našich zákazníků.“

Dále firma pořádá nejrůznější vzdělávací akce, jako jsou konference pro studenty, architekty a další lidi z oboru, kde přednáší o nejrůznějších inovativních technologiích a procesech, které její zaměstnanci vyvinuli a snaží se tak šířit osvětu. V momentální situaci vše probíhá online. Na základě těchto rituálů lze vyčíst hodnoty, jako jsou inovace, udržitelný rozvoj, vzdělávání.

„Dělají se různé konference a přednášky o inovacích, které jsme vyvinuli. Přednášíme i studentům nebo architektům a připravujeme to třeba čtvrt roku a pak je z toho webinář.“

Co se týče oslav, firma běžně oslavuje dosažení výsledků, když se podaří nabýt investic, nebo když se jim podaří snížit spotřebu energie za uplynulý měsíc. V rámci těchto výpovědí lze jednoznačně určit hodnoty jako je výkon a ekologie. Často se posílají nejrůznější děkovné emaily, zaměstnancům se dávají speciální prémie a dárky, pořádají se oslavy se zákazníky a další večírky. Z hlediska osobní roviny se tu běžně slaví svatby, narození dítěte, „kulatiny“, nebo výroční vánoční večírky. Což opět implikuje důraz na mezilidské vztahy.

Z výpovědí o firemních rituálech lze jasně vyčíst hodnoty, jako jsou: výkon, mezilidské vztahy, udržitelný rozvoj, inovace a vzdělávání. Sledovala jsem, zda se tyto hodnoty projeví i v kontextu dalších výpovědí a témat během celých rozhovorů, což postupně rozebírám i v následujících podkapitolách.

12.1.3 Hrdinové

Hrdinové a hrdinky představují reprezentativní model chování vhodný pro dané firemní prostředí. Dokonce se k němu mohou i mnozí členové firmy odvolávat jako k výchozí autoritě. Není nutné, aby to byl jeden člověk, může to být i prototyp „ideálního zaměstnance“, nebo v tomto případě i země, ke které se mnozí participanti odvolávali (uvedeno i jako autorita v předchozí podkapitole „Jazykové prostředky“). Nadřízenou autoritou zkoumané firmy je zastoupení ve Francii. Participanti hodnotí Francii jako legitimní vzor pro jejich jednání i nastavení firemní kultury. V tomto případě na Francii nahlíží nejen jako na svého nadřízeného ale i na někoho, kdo udává trend a vzorec jejich kultury. Francie jako země s vyspělou západní ekonomikou jim tak může být i inspirací v podobě vysokého standardu a motivace pro výkon.

„Vzhledem k tomu, že všechny naše rozkazy přichází z Francie, jsme precizní, Francouzi prostě vědí jak být špičkou.“

Další zastoupením firemního hrdiny byl popis ideálního zaměstnance. Jaké charakteristiky by měl dle participantů tento prototyp splňovat? Ideální zaměstnanec byl popsán především jako týmový hráč, jelikož na týmovou spolupráci, jak jsme si již doposud mohli všimnout, firma klade velký důraz. Také jako člověk, který má nové nápady a přispěje do týmu nějakým inovativním pohledem. V rámci zaměstnanců firma klade důraz i na diverzitu a vyvážené pracovní příležitosti pro muže i ženy (jež je potvrzeno zařazením do Gender equality index). Firemní hrdinou je tedy člověk schopen týmové spolupráce, kreativní s inovativními nápady a zodpovědný jedinec.

„V současné době klademe důraz na diverzitu. V momentě kdy máme nějaký tým, hledáme někoho, kdo tam chybí.“

„Většinou se snažíme najít někoho, kdo posílí stávající tým, oživí to, má nové nápady, nový přístup. I v technických odděleních myslíme na to, abychom tam měli i ženy.“

„Musí to být hlavně týmový hráč.“

„Je to člověk od člověka, důležité je, aby zapadl do týmu, aby přinesl něco nového, musí být zodpovědný a komunikativní.“

V tomto případě lze z charakterových vlastností firemních hrdinů vyčíst, že jejich hlavními hodnotami jsou výkon a kvalita – z hlediska následování francouzských ekonomických ideálů. Z hlediska popisu prototypu jejich ideálního zaměstnance je to pak

zejména inovace a týmová spolupráce. Zároveň se dle těchto výpovědí dá charakterizovat jako firemní hrdina i celý tým, což znamená, že během najímání se daní manažeři nezaměřují jen na individuální schopnosti nových potenciálních zaměstnanců, ale soustředí se na ně jako členek v makrostruktuře jejich oddělení, aby sestavili schopný tým a došli tak k efektivnímu výsledku.

Z hlediska strukturálně funkcionalistické teorie lze tento jev popsat jako integraci v Parsonsově schématu AGIL. (Harrington a kol., 2006, s. 145) Participantů totiž nezávisle na sobě popsali ideál v podobě integrace rozmanitých vlastností a schopností v rámci jejich týmu, jenž bude schopný výsledků.

12.1.4 Normy

Ačkoli Hofstede neuvádí normy jako jeden z projevů firemní kultury, Schein (1992, s. 23-33) je uvádí jako hlavní projev. Přestože Hofstedeho teorii v tomto výzkumu považují za ústřední, normy jsou v návaznosti na Scheina také velice důležitou kategorií v rámci firemní kultury. Parsons také považuje normy za jednu z klíčových složek v organizační struktuře, které jsou jedním z indikátorů zakořeněných všeobecných principů. (Calhoun a kol., 2002, s. 347-384) Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu v oblasti technologií, klíčovou roli v kontextu norem hraje ve firmě zejména bezpečnost na pracovišti, ke které se několik participantů také odvolávalo.

„Největší průšvih je, když se někomu něco stane. Naštěstí se to tu velmi dlouho nestalo.“

„Máme opravdu striktní politiku na bezpečnost, vše se musí hlásit.“

„Když se někomu něco stane, tak se pak snižují prémie, máme tu i nápravná opatření.“

Normy však definují i způsob komunikace. (Schein, 1992, s. 23-33) Mimo pravidla bezpečnosti bylo i zmíněno, že největší problém může také být neupřímné jednání v rámci týmu nebo zákaznické podpory. Participantů zdůraznili, že důležitou normou je u nich transparentnost a že je přímo nutné (a žádoucí) problémy upřímně konzultovat mezi sebou nebo s nadřízeným. Další participantů také zmínili, že jsou transparentní ke svým zákazníkům a že je to něco, na co jsou jako firma pyšní, jelikož to není na trhu standardní (všimněme si i přítomnosti skupinové polarizace jako projevu diskurzu) a že dokonce

integrují svou firemní kulturu i do své externí reprezentace. Je to součástí nepsaného firemního kodexu.

„Prušvih je, když někdo udělá něco za mými zády a nediskutuje to se mnou, upřímnost je tu na denním pořádku.“

„Mimo jiné jsme výjimeční i pro naše skvělé vztahy se zákazníky, jsme transparentní a dodržujeme slovo, to se opravdu neděje všude.“

„Snažíme se vystupovat jako seriózní partner, kterému se dá důvěřovat, proto jsme transparentní.“

„Je tady zvykem, že si můžeme říci cokoli... není to samozřejmost, v jiných firmách to takto nebývá.“

Z hlediska norem je tedy dle participantů součástí firemní politiky zejména bezpečnost a transparentnost.

Pro důkladnou identifikaci firemních hodnot jsem rozebrala firemní kulturu na jednotlivé kategorie, které jsem popsala v této podkapitole – symboly, rituály, hrdinové a normy. Na základě výpovědí na tato témata šlo snadněji přijít na to, jakými hodnotami se participant i jejich podřízení ve zkoumané firmě řídí a zároveň tak byly přiblíženy i principy jejich firemní kultury. Zjištěné hodnoty projevující se skrze zmíněné kategorie jsou následující: výkon, mezilidské vztahy, udržitelný rozvoj/ekologie, inovace, vzdělávání, týmová spolupráce, bezpečnost a transparentnost. V následující kapitole se blíže věnuji zjištěným firemním hodnotám.

12.2 Hodnoty zkoumané firmy

Mimo zkoumání hodnot skrze jejich jednotlivé projevy jsem během rozhovorů reflektovala otázky na hodnoty i přímo. Dle výpovědí participantů jsou firemní hodnoty následující: solidarita, férové jednání, týmová spolupráce, kvalita, ekologie, vzdělávání, inovace, což se ve značné míře shoduje s hodnotami projevovanými skrze své praktiky. Ačkoli se téma jednotlivých hodnot prolíná textem celé analýzy, vyzkoumané hodnoty v této podkapitole ještě blíže specifikuji včetně toho, jak je vnímají jednotliví participant i jak to souvisí s jejich spokojeností a motivací ve firmě. (Interní materiály organizace XY)

12.2.1 Výkon

Orientace na výkon a tudíž i zisk je v korporátním byznysu esenciální stejně tak jako manažerův požadavek na výkon od svých zaměstnanců. Jedná se o základní hodnotu ekonomické morálky. Výkon je zároveň jeden z hlavních atributů v korporátním diskurzu. (Durkheim, 2002, s. 216-217) Zjištění dalších významných firemních hodnot je však důkazem toho, že výkon a zisk není jedinou důležitou hodnotou, které firma věnuje pozornost.

12.2.2 Týmová spolupráce a mezilidské vztahy

Participanti několikrát zmínili, jak důležité jsou pro ně jejich vztahy na pracovišti, že je to něco, co rozhodně přispívá jejich spokojenosti ve firmě a několikrát jsem již uvedla, jak velký důraz firma klade na týmovou spolupráci. Zároveň i při najímání nových zaměstnanců se dotazovaní manažeři snaží vybírat takové lidi, kteří v jejich týmu chybí, aby sestavili co nejschopnější a nejrozmanitější tým, který bude schopen přinášet inovativní řešení. Týmová spolupráce je hodnota, kterou firma výrazně proklamuje, kterou potvrzují a vyžadují i jednotliví participanti, a dokonce je to něco, co čeho si ve firmě považují. Stejně tak mezilidské vztahy, které posilují i v rámci firemních setkávání.

„Rozloučili jsme se s lidmi, kteří nebyli úplně týmovými hráči.“

„Kultura lidí je tady perfektní, je to jeden z důvodů, proč sem vlastně chodím. Ten vztah na pracovišti s lidmi je pro mě i mé kolegy důležitý, motivuje nás to, jsme skvělý tým.“

„V jiných firmách rozhodně nepanují tak dobré mezilidské vztahy, jako tomu je u nás.“

„Můžeme mít skvělé vybavení, úspěchy atd. ale vždycky je to o lidech. U nás máme skvělé lidi, kteří jsou i mými přáteli.“

„Mám skvělý tým.“

Týmovou spolupráci v této firmě jsem přiblížila i v rámci své bakalářské práce, kde bylo zjištěno, že jedním z faktorů podporující zaměstnancovu spokojenost jsou právě dobré vztahy na pracovišti. Týmová spolupráce podle výsledků posiluje kolegiální vztahy a sounáležitost uvnitř firmy. Obecně ji ve firmě vnímají jako dobrou cestu pro naplňování organizačních cílů i způsob jak zaintegrovat své zaměstnance. Individualita jednotlivých zaměstnanců však není opomíjena.

„Ke spokojenosti určitě přispívá parta, kterou má člověk okolo sebe – jak podřízené tak kolegy, vedoucí, schopnost a vůle táhnout za jeden provaz.“ (Bartošová, 2018, s. 29-32)

12.2.3 Udržitelný rozvoj, ekologie, inovace

Ekologický přístup je při současné globální krizi součástí společenské odpovědnosti mnoha firem. Firmy se už nesoustředí pouze na zisk ale i na ekologicky šetrnou produkci, což zajímá čím dál více zaměstnanců i uchazečů o práci. (Lis, 2012, s. 279-295) Stavební průmysl má nepochybně značný vliv na veřejný prostor. Proto je ekologicky šetrná produkce klíčovou hodnotou úspěšných firem zejména v tomto oboru. Zkoumaná firma není výjimkou.

„Firma obecně reaguje na situaci ve světě, hodně se řeší eliminace škodlivých plynů, zejména oxidu uhličitého, řeší se eliminace odpadu, minimalizace spotřeby vody, 98% odpadu recyklujeme, snažíme se jít do 100%.“

„Máme plán být do roku 2050 CO₂ neutrální, také se snažíme o menší spotřebu vody.“

„Sublimovanou vodu uvádíme zpět do kapalného stavu, aby ji šlo znovu použít.“

12.2.4 Vzdělávání

Aby takového cíle bylo naplněno, zaměstnancům je mimo jiné poskytnuto i maximální zázemí a vybavení. V souvislosti s dalšími uvedenými hodnotami je součástí jejich práce i pravidelné vzdělávání – individuální i týmové v podobě nejrůznějších školení, seminářů apod. právě pro nabytí nových znalostí a následný vývoj inovativních ekologických řešení. Orientaci na ekologii a snahu o její osvětu potvrzují i firmou pořádány nejrůznější vzdělávací kurzy pro studenty a lidi z oboru mimo firmu (jak již bylo uvedeno).

„Staráme se o to, aby zaměstnanci v technických odděleních měli maximální zázemí a vybavení pro jejich inovativní řešení.“

Ve své bakalářské práci jsem také reflektovala vzdělávání v této firmě a už v tehdejších výzkumu jeden z dotazovaných manažerů potvrdil, že je to něco, co ve firmě vítají a podporují.

„Jsem připraven podporovat cokoli, co povede k rozvoji lidí, např. poslat je na kurzy, které si sami vyberou a které je mohou rozvíjet a budou adekvátní k jejich práci.“
(Bartošová, 2018, s. 29)

12.2.5 Transparentnost

Transparentní - upřímné jednání bylo uvedeno jako jedna z hlavních zásad komunikace ve firmě – interní i externí. Upřímnost posiluje důvěru zaměstnanců mezi sebou i celkovou důvěryhodnost firmy, což následně může značným způsobem posílit i

sounáležitost v rámci týmů. Upřímné jednání je součástí nepsaného kodexu, nicméně participanti jej dle svých výpovědí vyžadují a zároveň si toho i považují. Jeden z participantů podotkl, že právě tato hodnota také přispívá k úspěchům firmy. Transparentnost nicméně podporuje i týmového ducha, jenž je dalším zásadním atributem ve firemní kultuře.

„Snažíme se nedělat žádné naschvály konkurenci, nedáváme žádné kontroverzní články, snažíme se působit věrohodně, ke svým zaměstnancům jsem upřímný a to samé čekám i od nich.“

12.2.6 Bezpečnost

Jelikož se jedná o firmu s technickým zaměřením a produkcí stavebních materiálů je nedílnou součástí pracovního zázemí i bezpečnost. Vzhledem k tomu, že firma klade na bezpečnostní předpisy značný důraz a v případě jejich nedodržení striktní sankce, zaměstnanci dbají na jejich maximální dodržování. Bezpečnost souvisí i se zodpovědností, kterou mimo jiné firma proklamuje ve svých materiálech jako svou důležitou hodnotu.

Shrnutí zjištěných hodnot

Hodnoty, které jsem v této podkapitole rozebrala, jsou obecným vyjádřením toho, podle čeho se zkoumaná firma i daní participanti rozhodují a co je pro ně důležité. Uvedené hodnoty se shodují s deklarovanými hodnotami firmy, které prezentuje ve svých propagačních materiálech. Zároveň jsou velice podobné hodnotám, které jsem uváděla u světových firem Apple nebo Google. Tyto hodnoty se také značně podobají typickým manažerským hodnotám, které uvedl Lang (1998) ve svém výzkumu: výkon, pracovitost, přidaná hodnota, kreativita, disciplína. (Lang, 1998 cit. v Bedrnová, Nový, 2012, s. 138) Mimo hodnoty jsem sledovala i další aspekty vnímání firemní kultury jako jsou emoce nebo všeobecné postoje daných participantů.

12.3 Emoce

Vzhledem k tomu, že všechny rozhovory proběhly online, nebylo zcela možné odhalit celkovou atmosféru v dané firmě přímo. I přesto jsem se snažila vnímat nejen obsah ale i formu daných sdělení během rozhovorů včetně nálady participantů, nebo jejich rozpoložení po celý čas setkání. Všichni participanti působili uvolněně a sebejistě. Odpovídali s úsměvem. Všechny rozhovory se nesly v pohodové a přátelské atmosféře skoro až s nadšením pro daný výzkum. Několik participantů přiznalo, že podílení se na tomto výzkumu shledávají jako příjemné zpestření všedních dní a společně strávený čas si užívali. Ani jednou jsem z žádného participanta nepocítovala známku napětí nebo nejistoty.

Manažery lze definovat jako sebejisté vůdce, kteří umějí vystupovat a reprezentovat – což je klíčové i pro předávání firemních hodnot v rámci diskurzu. (Hunt a kol. 1989, s. 88) Mám-li popsat dané participanty, jejich charakteristiky se v mém pohledu shodují. Všichni byli sebevědomí, komunikativní, dobře spolupracovali, profesionální ale zároveň velmi uvolnění. Domnívám se, že odpovídali podle pravdy, jelikož nebyli nervózní, své odpovědi se snažili rozvinout, abychom se vzájemně pochopili a zároveň se ptali na vysvětlení, když něčemu nerozuměli. Jejich projevené emoce bych tedy shrnula jako následující: nadšení, pohoda, sebejistota, radost, spokojenost, zvědavost. Během rozhovorů tedy z participantů vyzařovaly jen pozitivní emoce, jenž indikují i jejich pozitivní postoj k firemní kultuře a k hodnotám.

12.4 Postoje

Daní participantů hodnotí firmu jako velice úspěšnou a efektivní. V kapitole o jazykových prostředcích bylo uvedeno i několik hyperbol v této souvislosti. Dle výpovědí i celkového působení participantů lze říci, že cítí pýchu a nadšení pro práci v této firmě. Také že firemní prostředí vnímají jako přátelské, dokonce zmínili, že pro toto příznivé prostředí se někteří bývalí zaměstnanci do firmy zase vrátili. Toto hodnocení opět indikuje příznivé mezilidské vztahy ve firmě a spokojenost.

„Často se stává, že když od nás lidi odejdou, zase se po čase vrátí, jelikož tu máme opravdu výbornou přátelskou atmosféru.“

„Jsem tu spokojená, protože je tu skvělé přátelské prostředí.“

12.5 Přesvědčení

V souvislosti se zmíněnými postoji jsou participantů přesvědčení, že firma, pro kterou pracují, je jednou z nejlepších na světě, což dokládají jejími úspěchy, skupinovou polarizací i spokojeností s přátelským prostředím příznivým pro jejich kariérní růst. Jsou přesvědčení, že poskytují kvalitnější produkty a přístup ke svým zákazníkům i zaměstnancům spíše než konkurenční firmy.

12.6 Shrnutí vnímání firemní kultury

Participantů vnímají firemní kulturu jako týmovou a přátelskou, přívětivou pro jejich vzdělávání a kreativitu. Často uváděli, že firma přistupuje ke svým zaměstnancům i produkci zodpovědně z hlediska bezpečnosti i ekologie a také upřímně, což považují za její hlavní přednosti. Z jejich slov šla znát spokojenost, jistota i loajalita k dané firmě. Participantů jsou

tedy přesvědčení o výjimečnosti firmy v jejích úspěších, vztazích i principech a cítí nadšení pro svou práci. Ztotožnění s firemní kulturou, nadšení, pýcha na tuto firmu a neustálé vyzdvihování jejích předností je typickým příkladem korporátního diskurzu, blíže toto téma rozebírám v diskuzi výsledků.

Dle Parsonse jsou hodnoty klíčové pro stabilitu systému, jelikož sdílené hodnoty uvnitř firmy vedou k reciprocitě rolových očekávání, kdy hodnotová orientace zaměstnance bude v dané struktuře naplněna za předpokladu, že se plně ztotožní se svou rolí. Na tomto základě funguje integrace v dané struktuře. (Parsons, 1964, s. 51-53) Firemní kultura se má tak postarat o to, aby tohoto bylo dosaženo nastavením adekvátních a atraktivních principů. Jelikož je toto nastavení ve zkoumané firmě vnímáno velice pozitivně, došlo v tomto případě ke komfortní adaptaci s firemní kulturou. (Merton, 2007, s. 153) Můžeme též zaznamenat jasnou korelaci s korporátním diskurzem, kdy se firmy snaží nejednoznačnou sebe prezentací oslovit co nejširší publikum a následně flexibilně operují se svými hodnotami podle preferencí daných zaměstnanců nebo uchazečů, aby dosáhli integrace s daným prostředím i jejich pracovní rolí. (Breeze, 2013) Co se týče zmíněných hodnot i způsob jejich prezentace participanty, je zjevné, že se ztotožňují s firemními hodnotami, pracují s nasazením a nadšením a zřejmě i způsobem, jaký od nich firma očekává. Zároveň velice pozitivním způsobem jejich firmu prezentují, a proto lze říci, že naplnění jejich očekávaných hodnot i souladu s jejich rolí bylo dosaženo. Bylo zmíněno, že firma neakceptuje zaměstnance se sklonem k individualismu a v tomto případě je takový zaměstnanec suspendován. V této situaci totiž nedošlo k zaměstnancově integraci v rámci systému a daný zaměstnanec je tak pro tým (a firmu) dysfunkční. (Merton, 1968, s. 81-82) Vnímání firemní kultury (tedy i hodnot) je relační, protože každý je může vnímat odlišným způsobem, zejména při vágních reprezentacích. Parsons podotýká, že toto rozdílné vnímání je zapříčiněno několika faktory – zejména společností, ve které se člověk pohybuje, kulturou a samotnou vlastní kognicí, která je vytvářena během socializace. (Parsons, 1968, s. 446) Hodnoty jsou tak součástí naší interní morálky, a proto může být adaptace na ty firemní náročný proces. Vždy záleží na konkrétní situaci a jejích podmínkách. (Parsons, 1968, s. 709-732) V tomto případě tudíž nestačilo jen přizpůsobit své charakteristiky podle toho, jak to firma v inzerátu od zaměstnance očekávala, což je dle korporátního diskurzu běžná praxe. (Russel-Loretz, 1995, s. 171) Proto i když je vnímání hodnot relační a dle Parsonse zahrnuje individuální nastavení i společenský konsenzus, v tomto případě se v dané struktuře podařilo zaměstnancům plně integrovat (alespoň dle jejich výpovědí).

Jazykové prostředky, které jsem rozebrala v první kapitole CDA, jsou konkrétními projevy mentálních reprezentací (kognice) participantů, které jsem právě shrnula. Díky tomu jsou jedinci schopni jednat v širší sociální struktuře firmy.

13 Sociální kontext zkoumané firmy

Sociální praxe nebo též společnost je třetím členem Van Dijkovy triády v CDA, který je třeba analyzovat. Společnost Van Dijk vysvětluje jako místně vázané mikrostruktury, ve kterých se daný jedinec nachází a které jsou součástí jeho každodennosti. Díky těmto mikrostrukturám jsme součástí daného společenského celku, v rámci něhož se snažíme dosahovat nějakých cílů a nelze popřít ani jistá charakterová podobnost s ostatními členy skupiny (z čehož také vychází strukturálně funkcionalistická teorie, na které je založena i tato práce). Socializaci předchází naše mentální vzorce (kognice), na jejichž základě jsme schopni mezi sebou kooperovat, interagovat a všeobecně komunikovat. (Wodak & Meyer, 2016, s. 62-64) V této kapitole rozebírám sociální praxi zkoumané firmy. V teoretické části jsem popsala, jak se firma prezentuje. V této kapitole na zmíněnou sebezprezentaci navazuji v souvislosti s výpověďmi jednotlivých participantů a také v návaznosti na předchozí Van Dijkovy kategorie v CDA.

13.1 Síla firemní kultury

V teoretické části jsem představila kulturu firmy na základě materiálů, jimiž se prezentuje. Firma se jeví jako profesionální a stabilní organizace, jež poskytuje genderově vyvážené příležitosti a splňuje vysoké standardy pracovních podmínek, což dokládá jejich několikaletý titul Top zaměstnavatel. Došli jsme tedy k závěru, že firma disponuje silnou, vyváženou a profesionální firemní kulturou, což implikuje i vysoký předpoklad sdílení mezi zaměstnanci. (Hofstede, 1999, s. 309). Daní participantů se shodují ve svých výpovědích v tom, že firemní kultura je jednoznačně stabilní a silná.

„...máme jistoty, jasná pravidla i procesy, jsme silná firma.“

Dále bylo řečeno, že silná firemní kultura také jasně definuje standardy chování a zaměstnanci se tak vyhnou dilematu ohledně vhodného řešení v případě krize. (Nový, 1993, s. 57) K tomuto tématu se několik participantů samovolně vyjádřilo s potvrzením silně ukotvených standardů chování i pracovních postupů.

„Kultura firmy je velice stabilní, víme přesně jak se chovat, když vznikne nějaký problém. Je jasně definovaná.“

„Když se něco stane, všichni víme, jak reagovat tak nějak sami od sebe.“

Silná firemní kultura má i své zápory, může totiž vést ke konzervativnosti v oblasti nových řešení, stane se rigidní a neschopná obratně reagovat na okolní vlivy. (Sorensen, 2002, s. 70-91) Když jsem se v jednom z rozhovorů ptala na popis firemní kultury, jeden participant zmínil, že firma občas stagnuje v oblasti nových řešení kvůli stálým zaměstnancům. Podotýká tedy, že je to výhoda ale i nevýhoda:

„I když jsme stabilní firma a máme stále zaměstnance, může to být někdy problém, protože se stáváme konzervativní. Jsou tu pořád stejní lidé na stejných pozicích, a proto někdy stagnujeme z hlediska inovací. Náš inovativní přístup je spíš novodobou záležitostí a to jen díky rozsáhlým školením a seminářům. Jinak bychom se tak značně určitě neposunuli.“

13.2 Úspěch firmy v souladu s firemní kulturou

Už jsme zmínili sílu firemní kultury dané firmy i proč je srozumitelná a stabilní i jaké úspěchy to potvrzují. Úspěchu firmy značně přispívá náklonost ke vzdělávání zaměstnanců v jejich oboru na seminářích, které si sami vyberou, jak vyzdvihávají jednotliví participanti. Vzhledem k podpoře jejich know-how se pak mohou zrodit nové nápady a posunout tak firemní inovace na vyšší úroveň, a tak je aspekt vzdělávání důležitým faktorem úspěchu i firemní hodnotou (viz níže).

„Pokud chci pracovat na nějakém osobním projektu v rámci firmy, vím, že se na tom můžeme nějak domluvit, takto vznikají nové nápady.“

„Jsem rád, že v rámci firmy můžu pracovat na tom, co mě zajímá a je mi umožněno posouvat se v tom vpřed, pak jsem připraven na nové projekty.“

„Díky školením a seminářům, které jsou pro nás pořádány, se více vzděláváme a díky tomu jsme se za poslední roky posunuli hodně vpřed, co se týče inovací.“

Rovněž bylo zmíněno, že firma velmi pečuje o vztahy se svými zákazníky, pořádá pro ně nejrůznější akce a snaží se být transparentní v komunikaci s nimi. Také že za cenu vyšších cen produktů dbají i na maximální kvalitu (přiblížím v následujících kapitolách). Dle svých interních i propagačních materiálů se firma prezentuje tak, že jejich hlavním záměrem je odpovědný růst s maximálním výkonem v souladu s ekologií. Jejich firemní slogan je: „Udělat svět lepším domovem“, což vyjadřuje jejich technologické zaměření a důraz na ekologii. Už jsem zmínila, že jejich proklamované hodnoty jsou: odpovědnost, přidaná hodnota, výkon, efektivita, disciplína, udržitelnost a snaha udělat svět „lepším místem.“

Také propagují podporu vzdělávání svých zaměstnanců. Na světovém trhu se těší silnému postavení. (Interní materiály organizace XY) V tomto případě se výpovědi participantů i proklamované informace shodují a na základě výše uvedeného můžeme říci, že podpora vzdělávání zaměstnanců vede k inovativním nápadům a tedy i k efektivním řešením. Firemní kultura v tomto případě přispívá k úspěchu firmy přesně tak, jak tvrdí – alespoň dle daných výpovědí. V rámci lokální mikrostruktury tedy firma klade důraz na vzdělávání zaměstnanců, ekologii, transparentnost a inovace. Zároveň je ukotvená a srozumitelná, jelikož sami participanté potvrzují, že vědí, jak se chovat v případě krize i co je jejich úkolem.

13.3 Shrnutí sociálního kontextu firmy

Shrneme-li celkovou firemní kulturu, sociální vazby uvnitř ní, firmu jako součást trhu i korporátního diskurzu, můžeme říci, že se jedná o stabilní firemní strukturu se silným postavením na trhu. O firmu, která se snaží šířit osvětu o inovativních ekologicky šetrných technologiích i přístupech, která se snaží podporovat vzdělávání svých zaměstnanců a tím i nové projekty, což je v souladu i s jejich prezentací a cílem udělat ze světa „lepší místo.“

Strukturální funkcionalismus tvrdí, že efektivní systém vychází z promyšlených symbiotických funkčních vztahů elementů (v tomto případě zaměstnanců) mezi sebou i ve vztahu k vyšším celkům (k nadřízeným, k centrální organizaci, k cílové skupině zákazníků). (Calhoun a kol., 2002, s. 342-345) V tomto případě je hlavním faktorem indukujícím tuto funkčnost týmová spolupráce, kterou participanté i sebereprezentace firmy tolik upřednostňují tyto symbiotické vztahy, stojící na upřímnosti, vedou k funkční spolupráci uvnitř firmy, jež vede k několika funkčním výsledkům: k sounáležitosti k firmě i k týmu, ke spokojenosti a k efektivitě. Díky (nejen) týmové a přátelské firemní kultuře se tedy firmě podařilo zajistit tyto symbiotické vztahy. Na základě této týmové spolupráce byl vytvořen synergický efekt, což navíc podotknul i jeden z participantů a tak s rostoucí týmovou spoluprací roste i nadšení a motivace pro práci na společném cíli a přesně to vede k silné firemní kultuře. (O'Reilly a Chatman, 1991, s. 489)

Na druhou stranu lze v této firemní kultuře zaznamenat i dysfunkce. Příliš silná firemní kultura může vést i k rigiditě a neschopnosti obratně reagovat na změny. Bylo zmíněno, že díky stálému týmu dochází ke konzervativním přístupům uvnitř firmy a že veškeré inovace, které firma vyvinula, jsou záležitostí až posledních let díky pravidelnému vzdělávání. Rutinní praktiky vedou k ritualizaci, která sice následuje zavedené normy a principy ale nepřináší v rámci celku nic nového. (Merton, 2007, s. 163)

„...Jsou tu pořád stejní lidé na stejných pozicích, a proto někdy stagnujeme z hlediska inovací. Náš inovativní přístup je spíš novodobou záležitostí...“

V kontextu integrace sociální struktury Parsons zmiňuje dva základní procesy. Tyto procesy zachovávají kontinuální a stabilní fungování celku, navíc udávají vzorce chování a hranice daného systému. Jedná se o proces sociální kontroly a socializační proces. (Parsons, 1964, s. 481) V tomto případě bylo několikrát jasně řečeno, jaké chování je ve firmě žádoucí, kdy v opačném případě přicházejí sankce. Ve firmě existují normy, předpisy, kodexy a pravidla psaná i nepsaná a firma je odpovědná své nadřízené organizaci ve Francii, tudíž proces sociální kontroly je v tomto případě zcela zjevný. Co se týče socializačního procesu, ve firmě probíhají nejrůznější „team buildingové“ akce, schůze, oslavy a další rituály pro podporu osobních vztahů a týmové soudržnosti.

14 Diskuze výsledků

Abychom shrnuli zjištěné informace z výsledků polo-strukturovaných rozhovorů a jejich rozboru z předchozí kapitoly, odpovídám v následujících řádcích na výzkumné otázky v rámci výzkumného problému „Role firemních hodnot v perspektivě manažerů organizace.“

14.1 Projevy firemní kultury v každodenní činnosti manažerů firmy

V návaznosti na předešlé kapitoly výzkumné části můžeme říci, že hodnoty firmy jsou integrovány v principech i každodennosti zkoumané firmy. Projevují se skrze své praktiky a jsou zřetelné i ze slov daných participantů. Aby byla daná struktura stabilní, je dle Parsonse nutné zavést motivační mechanismy v souvislosti s odpovídající rolí. Takové mechanismy by měly vést k integraci motivace zaměstnanců v souladu s firemními principy a normami. (Parsons 1964, s. 31-36) Z hlediska korporátního diskurzu můžeme zaznamenat, jak silný vliv má firemní kultura v této firmě. Participantů si tuto sílu uvědomují, řídí se všeobecnými firemními principy a podmiňují se jejím požadavkům např. účastí na všech firemních akcích nebo školeních. Dále ke své práci cítí motivaci i nadšení, jelikož věří, že pracují na něčem smysluplném a hodnotném, což indikuje i firemní slogan „děláme svět lepším domovem“. (Interní materiály firmy XY) Tímto se podílejí na organizačních cílech a posilují tak stabilitu i postavení na trhu dané firmy. Navíc zmíněná školení „*které si zaměstnanec sám vybere*“ mohou indikovat nástroj kontroly nad hodnotovou orientací daného zaměstnance. Jeho nadřízený tým totiž odhaluje, jakým směrem se chce daný zaměstnanec ubírat, s čímž může adekvátně naložit v souladu s firemními cíli. (McKinney, 1995 cit. v Breeze, 2013, s. 69-70)

Proto i když jsou firemní hodnoty integrovány do fungování firmy a firma se podle nich řídí, nelze opomenout přítomnost korporátního diskurzu, který firmě dává značnou moc nad svými zaměstnanci i v postavení na trhu. Na druhou stranu firma značným způsobem zohledňuje i ekologická hlediska, což přidává na její atraktivitě i loajalitu zaměstnanců. (Lis, 2012, s. 279-295) Tudiž v této firmě nejde jednoznačně jen o posílení moci a postavení firmy, ale i o přidanou hodnotu z hlediska globálních cílů.

14.2 Soulad zaměstnaneckých a firemních hodnot

Jak již samotné definice firemní kultury na začátku této práce napovídají, soulad zaměstnaneckých a firemních hodnot je zcela klíčový pro zaměstnancovo ztotožnění s daným prostředím, motivaci a celkovou efektivitu dané organizace. Lidé si dokonce vybírají firmy s podobnými hodnotovými orientacemi, jako jsou jejich vlastní a stejně tak firmy raději najímají lidi adekvátní jejich firemní kultuře. (Schneider, 1997, s. 42-56) Několik participantů zmínilo, že firma smýšlí stejně jako oni sami a že je to způsob jakým mohou prosazovat své osobní vize, což je zásadním důvodem pro jejich motivaci i loajalitu k firmě.

V návaznosti na sebe-determinační teorii od Deci a Ryana je nutné naplnit tři psychologické potřeby pro vhodnou motivaci zaměstnance. Tyto potřeby jsou: samostatné rozhodování, dále kompetence a vztahovost. (Deci a Ryan, 2008, s. 312-318) Vzhledem k manažerskému postavení daných participantů (i jejich výpovědí) jsou první dvě potřeby jednoznačně naplněny. Vztahovost byla několikrát zmíněna jako základní hodnotou firemní kultury i motivačním faktorem participantů, a proto je i vztahovost (ve formě týmové spolupráce a všeobecného posilování mezilidských vztahů) ve firmě naplněna. Naplnění těchto potřeb vede k pracovnímu nasazení a tudíž i k efektivitě. Navzdory všeobecně proklamované týmové spolupráci byla zmíněna i jasná přítomnost individuálního přístupu, avšak veškeré jednání ve firmě je založeno jen na týmové spolupráci a individuální přístup šel sledovat možná jen ve výběru zmiňovaných školení. V jiných odpovědích nešla rozeznat. Dle Parsonse by měl být motivační systém nastaven tak, aby přispíval k efektivitě dané sociální struktury, protože tak je relevantně distribuován a podporován výkon všech elementů – zaměstnanců. Toto nastavení však nefunguje individuálně ale jen v rámci celku. (Parsons, 1964, s. 22) I Koller zmiňuje, že individualita jen společenským konstruktem a v korporátním diskurzu reálně neexistuje, člověk je jen součástí komplexu. (Koller, 2013, s.

77-91) Daná tvrzení lze potvrdit i v této firmě, jelikož bylo potvrzeno, že individualismus ve firmě není podporován. Firemní kultura zkoumané organizace tak indikuje přítomnost korporátního diskurzu – zaměstnanci si myslí, že jsou individuálně podporováni, ale jsou jen součástí týmu pracujícím na firemních cílech, které považují za své vlastní.

Dalším aspektem výsledků výzkumu je kontroverze ohledně úplného ztotožnění s firemními hodnotami. Dle informací jednotlivých participantů jsou inovace a ekologie záležitostmi teprve několika posledních let, proto je diskutabilní, zda se manažeři s danými hodnotami shodovali vždy – jak tvrdí. Jejich ekologické smýšlení se totiž nemohlo slučovat s firemní kulturou po celou dobu jejich kariéry v této firmě. Možná právě skrze firemní diskurz byly participantům před časem předloženy tyto atraktivní ekologické hodnoty, se kterými se daní participanté identifikovali, jelikož ekologicky šetrná produkce zvyšuje pozitivní image firmy a ve výsledku i jejich vlastní. Nicméně toto je jen domněnka, jelikož na dané tvrzení by byl potřeba další výzkum, a proto tuto otázku nechávám otevřenou.

15 Limity představeného výzkumu

15.1 Kritéria validity

Lincoln a Guba (1995) představili čtyři kritéria pro validitu kvalitativního výzkumu. Jsou to důvěryhodnost, přenositelnost, hodnověrnost a potvrditelnost. Co se důvěryhodnosti týče, abych se vyhnula zkreslení informací či špatnému pochopení, zpětně jsem konzultovala výsledky se všemi participanty, abych se ujistila, že tyto výsledky souhlasí s jejich výpověďmi. Přenositelnost zjištěných dat není možná zajistit, jelikož se jedná o kvalitativní výzkum o zkoumaném vzorku pouze sedmi participantů, což je vzorek dosti úzký pro zobecnování na širší populaci. Navíc do firemní kultury každé organizace se jednoznačně promítá i národní kultura, věk, gender, vzdělání apod. což jednoznačně ovlivňuje i vnímání a nastavení hodnot – firemních i osobních. Dále je nutné odlišit firemní kulturu na globální úrovni a potom na té lokální (tedy centrální x dceřiná organizace). Ačkoli můj výzkumný vzorek měl nějaké společné rysy (např. pracovní pozice nebo délka praxe) a výzkum byl proveden v rámci jedné lokální firmy, není zcela možné výsledky zobecnit do nějakého všeobecného závěru přenositelného na další firmy. (Hofstede, 1990, s. 306) Mimo jiné zajistit přístup k interním informacím o firmě přímo od jejích manažerů je úkol nelehký, a proto nebylo možné vzorek nijak rozšířit, avšak pro účely tohoto výzkumu byl zmíněný vzorek dostatečný. Celou práci jsem pravidelně konzultovala se svým vedoucím –

nezávislým odborníkem, čímž jsem se snažila zajistit hodnověrnost. Během výzkumu jsem se snažila zůstat neutrální a neprojektovat do výzkumu svoje subjektivní postoje. Zároveň jsem se snažila získat dostatek informací přiměřených k výzkumnému problému (Lincoln, Guba, 1995, s. 105-112)

15.2 Limity výzkumu hodnotových orientací

Poznávání morálních hodnot druhých je náročný proces. Hodnoty se projevují v chování a nejsou na první pohled zjevné, navíc je třeba je sledovat v dlouhodobém časovém horizontu. V konkrétních projevech mohou být totiž podmíněny situačními proměnnými, které mohou zastávané hodnoty zastírat. Navíc záleží, zda si daný dotazovaný svých hodnot a jejich hierarchie vůbec vědom, nebo zda je jen podmíněn firemním prostředím – v našem případě korporátním diskurzem. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 145) Participantů sice o svých hodnotách mluvili přímočaře a bez zaváhání, nicméně mohli se snažit odpovídat tak, jak si myslí, že je společensky žádoucí, nebo podle toho, co si myslí, že chce výzkumník slyšet. Dále mohli mít strach z toho, že jejich odpovědi budou prezentovány dalším stranám. Navíc dle Van Dijka při výzkumu velmi záleží na dané sociální situaci. Participantů na mě mohli působit důvěryhodným a sebejistým dojmem, avšak kdyby stejný výzkum prováděl třeba jejich nadřízený nebo nějaká firmou uznávaná autorita (jejich francouzské zastoupení), možná by jejich emoce a celkové vystupování vypadalo jinak. (Van Dijk 2, 1985, s. 7)

Dalším možným limitujícím aspektem je fakt, že vzhledem k tomu, že k různým zaměstnancům je přistupováno různě – např. manažeři v marketingovém oddělení mají větší prostor pro kreativitu a autonomní práci, než např. manažeři v technických odděleních, a proto mohou i hodnoty firmy vnímat odlišně. (Hunt a kol., 1989, s. 85)

Závěr

V této práci jsem se zaměřila na roli firemních hodnot jako prvku, který může vést ke spokojenosti i k sounáležitosti s danou firemní kulturou. Mým cílem bylo zjistit, jakým způsobem manažeři vnímají firemní kulturu, kterou následně prezentují, a jaké diskurzivní praktiky k tomu používají. Zkoumaná firma se dle svých materiálů i úspěchů prezentuje jako velice úspěšná a inovativní organizace, která se snaží šířit osvětu o ekologicky šetrné produkci, o čemž jsou přesvědčeni i její zaměstnanci.

Konkrétně jsem se zaměřila na otázku projevu korporátního diskurzu, skrze který se tuto reputaci firma i její manažeři snaží upevnit. Participanti výzkumu používali nejrůznějších metafor, hyperbol a dalších jazykových prostředků pro vyjádření skupinové polarizace – tedy zdůrazňování vlastních firemních úspěchů oproti svým konkurentům. Ze socio-kognitivního hlediska je tento projev Dle Van Dijka hlavním projevem daného diskurzu. Zkoumala jsem tedy konkrétní jazykové projevy a způsob, jakým participanti vnímají danou firemní kulturu, zejména její hodnoty a jak tyto dvě složky souvisí s celým sociálním kontextem dané firmy. Zjistila jsem, že firemní kultura je zde velice přátelská, zakládá si především na mezilidských vztazích a týmové spolupráci. Je to jedna z předních firemních hodnot, které si zaměstnanci považují a která vede k jejich motivaci i sounáležitosti s firmou. Celkově manažeři firmy hodnotí její kulturu velice pozitivním způsobem. Vzhledem k dobrým vzájemným vztahům na pracovišti i práci s velkým nasazením a vírou v jejich poslání pak daní manažeři mohou přispívat k adekvátní reprezentaci firemní kultury, což to v tomto případě vede k efektivnímu ztotožnění s jejich rolemi.

Z pohledu strukturálně funkcionalistické teorie došlo u těchto participantů k jejich plné integraci symbiotických vztahů uvnitř firmy, k adaptaci na jejich roli s plným nasazením při naplňování firemních cílů a to vše v souladu s firemní kulturou. Dle výsledků výzkumu byly tedy naplněny všechny čtyři funkční předpoklady Parsonsova schématu AGIL, což může předpokládat i úspěšnost této firmy na trhu. Hodnoty jsou však relační, a proto nemusí být vnímány mezi všemi členy dané struktury stejně. I když se v tomto případě výpovědi participantů přibližně shodovaly, je možné, že řadoví zaměstnanci by firemní kulturu vnímali odlišně, nicméně to už je otázka pro jiný výzkum.

Výzkumy ohledně důležitosti a značném vlivu firemní kultury na chod organizace i samotné výsledky výzkumu poukazují na to, jak důležitá je firemní kultura jako součást

organizace. Bylo již uvedeno, že korporátní firmy usilují z hlediska ekonomické morálky o maximální zisk a silné postavení na trhu, nicméně z hlediska globální krize se tyto cíle rozšířily i o ekologické přístupy. Otázkou však zůstává, do jaké míry využívají firmy globální krize jako dalšího prvku při budování své „ekologické identity“ a jak legitimizují a posilují své postavení v rámci trhu, když zároveň ony samy byly donedávna značnými producenty škodlivých plynů. (Interní materiály organizace XY) Toto téma však nechávám otevřené, jelikož nebylo předmětem mého výzkumu.

Bibliografie

- ALBINGER, H. S., FREEMAN, S. J. (2000). : *Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job Seeking populations*. Journal of Business Ethics, 28, 243-253.
- AUGOUSTINOS, M., IAIN W. & NGAIRE DONAGHUE. (2006). *Social Cognition: An integrated introduction*. London: Sage.
- BACKHAUS, K. B., STONE, B. A., HEINER, K. (2002): *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*. Business and Society, 42, 292-318.
- BARTOŠOVÁ, Karolína. (2018): *Autonomie zaměstnanců z manažerské perspektivy*. Praha, Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Ing. Petr Špecián, PhD.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, L. (2002). 2. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- Best places to work* [online]. (2021) [cit. 2021-6-12]. Dostupné z: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm
- BREEZE, R. (2012). *Legitimation in corporate discourse: Oil corporations after Deepwater Horizon*. Discourse & Society, 23(1), 3-18. Retrieved July 19, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/43496342>.
- BROCKNER, J., SPREITZER, G., MISHRA, A., HOCHWARTER, W., PEPPER, L., & WEINBERG, J. (2004). *Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance*. Administrative Science Quarterly, 49(1), 76-10.
- BRYMAN, Alan. (2016): *Social research methods*. Fifth Edition. New York: Oxford University Press,. ISBN 9780199689453.
- BONINI, A. (2010). *Critical genre analysis and professional practice: The case of public contests to select professors for Brazilian public Universities*. Linguagem em (Dis)curso, 10 (3) , 485-510.
- CALHOUN, Craig, Joseph GERTEIS a AND COL. (2012): *Classical sociological theory*. 3: John Wiley & Sons (UK). ISBN 9780470655672.

- CALHOUN, Craig, Joseph GERTEIS, James MOODY, Steven PFAFF a Indermohan VIRK. (2002): *Classical Sociological Theory*. 3. US: John Wiley. ISBN 9780470655672.
- DAFT, 1999 v: ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, s. 856. ISBN 9788024704692.
- DECI, E. L., RYAN, R. M. (2008). *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health*. Canadian Psychology, 49(3), 182–185. doi: 10.1037/a0012801.
- DIJK, Teun Van. (1985): *Handbook of discourse analysis: Volume 2: Dimensions of Discourse*. London: Academic Press.
- DIJK, Teun Van. (1985): *Handbook of discourse analysis: Volume 2: Discourse Analysis in society*. London: Academic Press.
- DIJK, Teun Van. (1985): *Handbook of discourse analysis: Volume 3: Discourse and Dialogue*. London: Academic Press.
- DR. SHARON ARAD, DR. MARY ANN HANSON, DR. ROBERT, J. SCHNEIDER. (1997): *A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation*. Wiley Online Library.
- DURKHEIM, E. (1992). *Professional Ethics and Civic Morals*. Londýn: Routledge.
- DURKHEIM, E. (2002). *Suicide: A study in sociology*. Londýn a New York: Routledge.
- EDWARDS, 2005; MCKINNEY, 1995; JABLIN, 1987; RUSSEL LORETZ, 1995 v: BREEZE, Ruth. (2013): *Corporate Discourse*. London: Bloomsbury Academic. ISBN 978-1-4411-2718-1.
- FAIRCLOUGH, Norman (2010). *Critical Discourse Analysis*. 2nd ed. London: Longman.
- GUBA, E. G., LINCOLN, Z. S (1995): *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin, Y. Lincoln (eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, s. 105-112.
- HARRINGTON, Austin, Barbara L. MARSHALL a Hans-Peter MÜLLER. (2006): *Encyclopedia of social theory*. New York: Routledge, ISBN 0415290465.
- HENDL, Jan. (2012): *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.

HOFSTEDE, Geert et al. (1990): *Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, str. 286-316.

HUNT, S., WOOD, V., & CHONKO, L. (1989). *Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing*. Journal of Marketing, 53(3), 79-90. doi:10.2307/1251344.

ISAACSON, Walter. (2011): *Steve Jobs*. Vyd. 1. Praha: Praha, 678 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7252-352-8. s. 449.

KAPOUN, Josef. (28.5.2008): *Firemní kultura v teorii a praxi*. Hospodářské noviny [online]. [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-25005990-firemni-kultura-v-teorii-a-praxi>

KOLLER, Veronika. (2013): *Socio-cognitive approaches to corporate discourse* [online], 77-91 [cit. 2021-6-18]. Dostupné z:

https://www.academia.edu/5256085/Socio_cognitive_approaches_to_corporate_discourse

KUNDA, ZIVA (1999). *Social Cognition: Making sense of people*. Cambridge, MA: MIT Press.

LANG, 1998; SMETÁNKA, 2007; OLSTON A KOL., 2006 v: BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. (2012): *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-239-0.

LIS, B. (2012): *The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer*. Management Revue, 23(3), 279-295. Retrieved May 5, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/41783722>

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004): *Organizační kultura - Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004): *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. 17,21-22,27,34, 37, 81, 125, 141 s. ISBN 80-247-0648-2.

MARTIN, Joanne, SIEHL, Caren. (1983): *Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis*. Organizational dynamics, vol. 12, str. 71-86.

MERTON, R. K. (2007): *Studie ze sociologické teorie*. 2. vydání. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-86429-70-0.

MERTON, Robert King. (1968): *Social Theory and Social Structure*. London: The Free Press.

NEDERVEEN PIETERSE, Jan. (2004): *Globalization and culture: global mélange*. Lanham: Rowman & Littlefield, 149 s. ISBN 0-7425-2749-2.

NOVÝ, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. 57, 60s. ISBN 80-7079-159-4.

O'REILLY, C., CHATMAN, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: *A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. The Academy of Management Journal, 34(3), 487-516. Retrieved March 14, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/256404>.

Organizace XY, Česká republika, webové stránky, interní materiály, 2018-2021

PARSONS, T. (1968). *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with Special Reference to a Group of Recent European Writers*. New York: The Free Press.

PARSONS, T. (1964). *The Social System*. The Free Press of Glencoe.

PARSONS, T. (1971a). *Společnosti: Vývojové a srovnávací hodnocení*. Praha: Svoboda.

PARSONS, T. (1971b). *The System of Modern Societies*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

PASCALE, R., ATHOS, A. (1981). *The Art of Japanese Management*, London: Penguin Books. 221 s. ISBN 0-446-30784-x.

POLANYI, L. (1978). *The American Story: Cultural constraints on the structure and meaning of stories in conversation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 0-7879-0362-0.

SCHEIN, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2010. s. 464 ISBN 9780470185865.

- SCHMIDT, Eric, Jonathan B. ROSENBERG a Alan EAGLE. (2015): *Jak funguje Google*. Přeložil Martin BEDNARSKI. Brno: Jota, ISBN 978-80-7462-749-1.
- SCHNEIDER, Benjamin. (1997): *Corporate Culture and Climate*. Article in Annual Review of Psychology.
- SORENSEN, J. (2002). *The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance*. Administrative Science Quarterly, 47(1), 70-91. doi:10.2307/3094891
- STÝBLO, J. (2010): *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, s. 61. ISBN: 978-80-7408-032-6, s. 42.
- T. ROMANA, COLLEGE (2018): *Role of Multinational Corporations* [online]. [cit. 2021-6-12]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20161127054055/http://trcollege.net/study-material/24-economics/47-role-of-multinational-corporations>
- TANNEN, Deborah, Deborah SCHIFFRIN a Heidi E. HAMILTON. (2015): *The Handbook of Discourse Analysis*. 2. ISBN 978-0-470-67074-3.
- URBÁNEK, E. (1971). *Marxistická sociologie a strukturalismus T. Parsonse*. Sociologický Časopis/Czech Sociological Review, 7(3), 235-249. Retrieved June 5, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/41128001>
- URCIUOLI, B. (2008). *Skills and Selves in the New Workplace*. American Ethnologist, 35(2), 211-228. Retrieved May 4, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/27667485>
- WHORF, Benjamin Lee. (1956): *Relation of Habitual Thought and Behavior to Language*. In *Language, Thought, and Reality: Selected Writings of Benjamin Lee Whorf*. John Carroll, ed., Pp. 134-159, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.
- WODAK, Ruth a Michael MEYER. (2015): *Methods of Critical Discourse Studies*. 3. SAGE Publications.

Přílohy

Příloha 1: Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho užitím



V rámci diplomové práce s názvem „Vliv firemní kultury z pohledu zaměstnanců“, která je realizována na EKS FHS UK, jste byl/a vybrán/a požádán/a o spolupráci. Vaše účast na rozhovoru je zcela dobrovolná. Není Vaší povinností odpovědět na všechny otázky, naopak je zcela na Vás, jaké informace a zkušenosti v rozhovoru sdělíte.

Pro potřeby analýzy se rozhovor s Vámi bude nahrávat a proběhne online prostřednictvím předem domluvené aplikace (Zoom/Teams). Nahrávání může být na Vaši žádost kdykoliv přerušeno. Celý rozhovor, nebo jen jeho části, budou přepsány do textové podoby. Se záznamem rozhovoru lze v rámci diplomové práce zacházet různým způsobem, avšak celý jeho obsah bude anonymizován.

Byla jsem seznámen/a s podmínkami, cílem a obsahem výzkumného projektu. Souhlasím s účastí na tomto projektu. Dávám své svolení výzkumnici, aby materiál, který jsem jí poskytl/a, použila za účelem sepsání diplomové práce. Souhlasím se způsobem, jak bude zachována důvěrnost a jak bude má identita chráněna během výzkumu i po jeho skončení. Souhlasím s nahráváním mého rozhovoru s výzkumníci a s analýzou výsledného zvukového záznamu a jeho přepisu. Dávám souhlas k tomu, že výzkumnice může v odborné publikaci citovat informace, které jí poskytují. Rozumím tomu, že pokud se v průběhu rozhovoru objeví pro mne obtížná témata, mohu odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor. Souhlasím s možností následného kontaktu k doplnění výzkumu.

Kontaktní e-mail:.....

Datum rozhovoru:

Jméno výzkumnice:

Podpis výzkumnice:

Vaše jméno:

Váš podpis:

Příloha 2: Otázky pro polo-strukturovaný rozhovor

Název společnosti:

Sídlo společnosti:

Oblast:

Jméno informátora:

Funkce informátora:

1. Jak byste popsal/a kulturu vaší firmy?
 - Jaké má poslání?
 - V čem je výjimečná?
 - Je stabilní a srozumitelná? V čem?
2. Jaké má firma hodnoty?
3. Používáte nějaký specifický jazyk, označení nebo symboly, které zná jen interní člen firmy?
 - Pokud ano, specifikujte.
4. Jací lidé tu mají největší šanci vybudovat kariéru? Popište jejich charakteristiky.
5. Jakých meetingů se běžně účastníte a jak probíhají?
6. Jaké události tu běžně oslavujete?
7. Co tu lidé rádi vidí, že se tu děje?
8. Co je největší chyba, kterou může někdo ze zaměstnanců udělat?
9. Jaké jsou vaše osobní hodnoty
 - Shodují se s těmi firemními?
10. Jakým problémům firma věnuje pozornost?
11. Cítíte z hlediska kultury loajalitu k této firmě?
 - Proč?
12. Ovlivňuje vaše firemní kultura i úspěchy firmy?
13. Motivuje vás poslání firmy?
14. Jak na firemní kulturu nahlíží vaši zaměstnanci?
15. Jaký typ zaměstnance preferujete ve vaší firmě?
16. Podporuje firma vaše know-how?

➤ Pokud ano, jakým způsobem?

17. Jste spokojen se svou prací, a co tomu přispívá?

Doplňující otázky:

1. Jaký přístup myslíte, že od vás firma očekává?
2. Jaké firemní problémy vás udržují ve střehu?
3. Jak se prezentujete vy jako manažer – vaše charakteristiky:
4. Je tu nějaká mise, kterou byste v rámci vaší práce rád/a realizoval/a?