

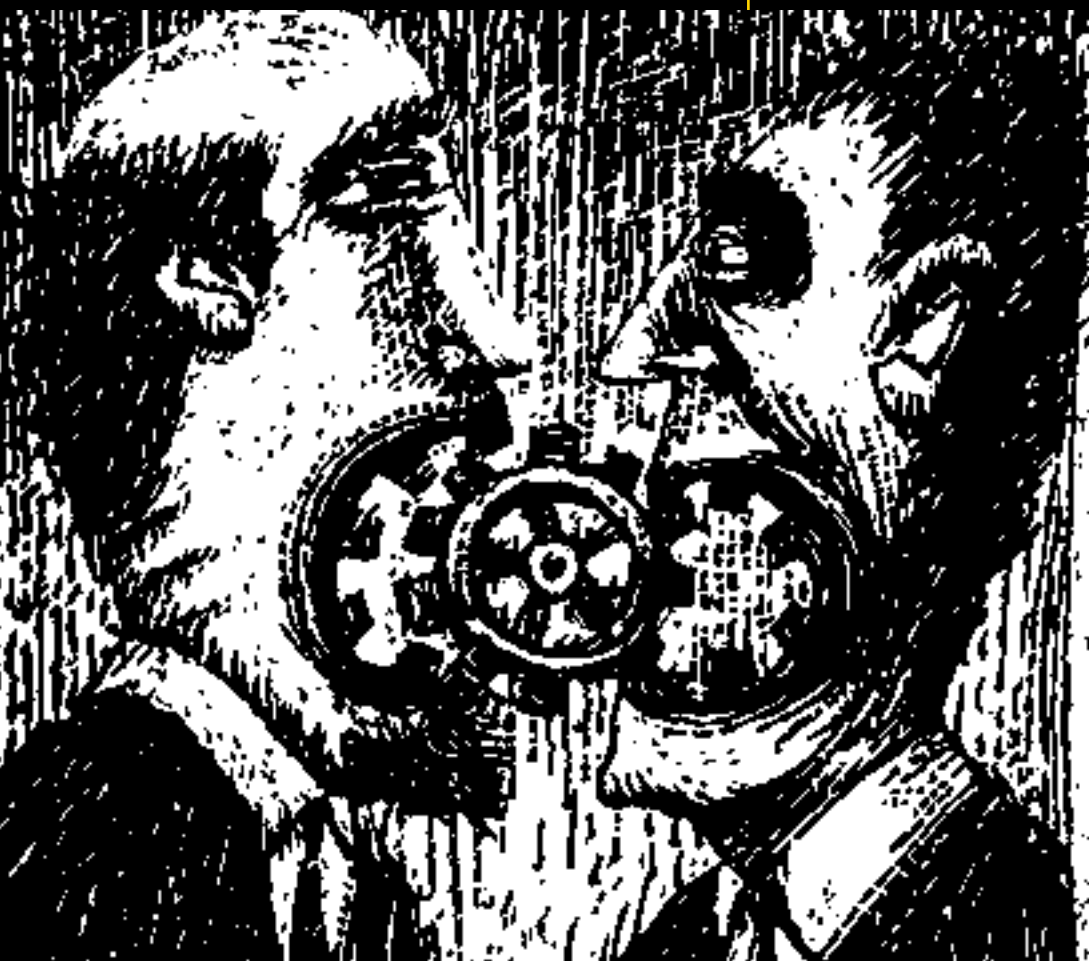
Lenka Krátká

LETOS MUSÍME BÝT SPOKOJENĚJŠÍ NEŽ LONI!

Proměny české firemní kultury
po roce 1989

ORÁLNÍ HISTORIE A SOUDOBÉ DĚJINY

KAROLINUM



Letos musíme být spokojenější než loni!

Proměny české firemní kultury
po roce 1989

Lenka Krátká

Recenzenti:

Dr. Valentina Fava

Mgr. Vítězslav Sommer, Ph.D.

Vydala Univerzita Karlova

Nakladatelství Karolinum

Redakce Lucie Zikmundová

Grafická úprava Jan Šerých

Na obálce linoryt Petra Palmy Řeči kolem dokola (2001)

Sazba DTP Nakladatelství Karolinum

Vydání první

© Univerzita Karlova, 2019

Text © Lenka Krátká, 2019

Cover illustration © Petr Palma, 2019

ISBN 978-80-246-4385-4

ISBN 978-80-246-4422-6 (pdf)



Univerzita Karlova
Nakladatelství Karolinum 2019

www.karolinum.cz
ebooks@karolinum.cz

OBSAH

Poděkování	7
„Bylo to najednou jiný.“	
Teoreticko-metodologické aspekty výzkumu	8
Několik obecných poznámek o lidech, kteří poskytli rozhovor	16
Téma firemní kultury v zorném poli společenskovědních disciplín	26
Ideální neoliberální já	33
Personalisté a personalistky – „šedá eminence“ korporátního světa	37
„Oni nevěděli, my jsme nevěděli.“	
Nová firemní kultura v tuzemském prostředí – od prvních let transformace k dnešku	51
„Fakt jsme pořád ve všem vepředu, i když někdy za cenu těch personálních pokusů na lidech, aneb jak šel čas v jedné firmě	57
„Kdyby mě vyrazili, je to nová příležitost.“	
O kladech a záporech života v „korporátu“	73
„Jednotlivec v podstatě nikoho nezajímá.“ Momentky ze života v korporaci	75
„Jsou to prázdná slova.“ Firemní hodnoty očima zaměstnanců a zaměstnankyň	81
„Lidi mají pocit, že jsou vyštavený.“ Pracovní výkon, hodnocení a odměňování	86
„Člověk si připadá takhle malinkatej.“ O tom, jak je nebo není těžké postoupit ve firemní hierarchii na vyšší post	98

„Má to být za odměnu.“ Reflexe mimopracovních aktivit – od teambuildingu k vánočnímu večírku	104
„Je důležité zaznamenat, jak je všechno prima.“ O průzkumech spokojenosti a možnosti vyjádřit vlastní názor	116
„Udělám si svoje, a pokud mě nikdo nevyhodí, tak tu jistotu mám.“ O pohodlí a bezpečí	127

Patřily k těm, kteří firmu řídili.

Vzpomínky dvou žen na kariéru v top managementu	138
„Dostala jsem šanci.“ Rozhovor s Emou o personalistice, pozici manažerky i životních zvratech	141
Žena v mužském světě. Klíčové momenty životního příběhu Emy	160
„Prostě mě to táhlo jinak.“ Rozhovor s Johanou o tom, že práce v top managementu může být „zlatou klec“	165
Být poslušná holka. Cesta Johany k uvědomění si sebe sama	180

Několik poznámek závěrem aneb Nezapomeňme na své sny

Bibliografie	191
Resumé	208
Rejstřík	211

PODĚKOVÁNÍ

Dokončení rukopisu znamená vždy velkou úlevu – je to splněný úkol, je to práce, která autorku či autora provázela (a pronásledovala) téměř na každém kroku v uplynulých dnech, týdnech, měsících, ba i letech. V mém případě se společně s úlevou vždy dostává pocit vděčnosti všem, kteří mi při práci pomohli, podporovali mě a také to se mnou vydrželi. Těm všem bych ráda poděkovala.

Tituly podobného formátu, jaký se váženému čtenáři nebo čtenářce dostává právě do rukou, by nevznikly, respektive nedostaly by se do širšího povědomí bez institucionální podpory. Byť jsem samotnému výzkumu i psaní této knihy věnovala mnoho ze svého volného času, podpora Ústavu pro soudobé dějiny Akademie věd ČR, v. v. i., byla pro moji práci klíčová. Chtěla bych proto vyjádřit vděk za příjemné a také inspirativní prostředí, které (nejen) mně ústav poskytuje. Obzvlášť bych chtěla poděkovat nejbližším spolupracovnícím a spolupracovníkům z Centra orální historie. Všichni se mnou sdílejí nejrůznější slasti a strasti, které souvisejí i nesouvisejí s badatelskou činností. Nesmírné díky náležejí prvním čtenářům rukopisu a laskavým kritikům této knihy, Miroslavu Vaňkovi, Pavlovi Mückemu a Pavlu Švecovi, za jejich povzbudivá slova a věcné připomínky.

Tato kniha je o životě ve firmách, o tom, jak se mohou cítit lidé, kteří každý svůj pracovní den trávili či stále tráví „v korporaci“. Právě jim patří můj velký dík, protože bez jejich životních i kariérních příběhů a hlavně ochoty se o své zkušenosti, názory a pocity podělit bych neměla o čem psát. Z vyprávění těchto mužů a žen bylo více než zřejmé, že nejen život v korporaci (ale kdekoli v zaměstnání) je z velké části takový, jaký je šéf – manažer či manažerka. Děkuji tedy všem dobrým šéfům, protože díky nim je „život v práci“ hezčí a veselejší.

Závěrečná část poděkování patří mým nejbližším, Tereze a Jiřímu, za podporu, lásku a pochopení.

„BYLO TO NAJEDNOU JINÝ“

TEORETICKO-METODOLOGICKÉ ASPEKTY VÝZKUMU

K jedné z nejzásadnějších změn, které přinesla devadesátá léta 20. století, především jejich první polovina, patří transformace dřívějších národních či státních podniků ve firmy soukromé. Někteří lidé tehdy poprvé čelili dosud nepoznané zkušenosti ztráty zaměstnání, jiní plně využili nové příležitosti podnikat „na vlastní pěst“. A pak zde byla nemalá skupina mužů a žen, kteří se vyrovnávali s jinou velkou změnou: jejich důvěrně známé pracoviště, kde ještě nedávno „všechno patřilo všem“, kde příliš nezáleželo na pracovním výkonu či přístupu k práci, protože všichni byli odměňováni na základě pevně daných kritérií, se přeměnilo v podnik, který měl svého konkrétního majitele, disponoval vlastními financemi, výrobními prostředky i pracovními silami, plně nesl zodpovědnost za své hospodaření a podle toho také vyplácel finanční odměnu svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Někteří zůstali, jiní z nejrůznějších důvodů hledali uplatnění jinde, nezřídka v nově zakládáných firmách, o nichž bude řeč v této knize.

Lidé, kteří se tehdy museli takřka přes noc vypořádat s nástupem nové ekonomické reality, jsou dnes již ve zralém věku, mohou srovnávat, bilancovat. Po třech desítkách let, jež uplynuly od prvních transformačních změn, se v produktivním věku nachází (a získává své pracovní zkušenosti) již také generace těch, kteří se narodili v době polistopadové, případně konec éry státního socialismu a počátek let devadesátých mají ve svých vzpomínkách spojené spíše s dospíváním a prvními láskami než s obdobím zásadních profesních či kariérních změn. Než jsem začala psát tuto knihu, mluvila jsem s ženami i muži z obou těchto generačních skupin.

Jejich zkušenosti, názory, pocity a vzpomínky mi umožnily hledat odpovědi na otázky související s proměnou života zaměstnanců¹ soukromých firem, a to od devadesátých let až do současnosti. Svůj badatelský zájem jsem nezaměřila na české transformující se podniky zmiňované v úvodu, ale na společnosti s určitým podílem cizího kapitálu, pobočky, dceřiné společnosti zahraničních firem, které se v České republice² po roce 1989 nově etablovaly a na počátku devadesátých let nabízely dosud nepoznanou zaměstnaneckou zkušenost.

Já jsem z toho byla úplně štronzo. Technickej pokrok byl hrozně vidět. A hlavně na to byla peníze.³

Ve své práci se snažím zachytit proměnu zkušeností mužů a žen pracujících v těchto firmách – od jakéhosi „oslnění“ novým prostředím na počátku let devadesátých až ke stále pokračující expanzi „business“ budov i celých „business“ či administrativních „parků“, často označovaných poetickými názvy,⁴ které se staly svého druhu továrnami dneška. Dojem továrenského prostředí umocňuje i nejčastější uspořádání pracovních míst v takových budovách, tzv. open space, sdílená kancelář pro více, někdy až několik desítek lidí, ne nepodobná tovární hale minulosti, jak ilustrují následující fotografie.

Ve větší či menší vzdálenosti od naleštěných tabulek s názvy a logy firem sídlících v těchto budovách lze každý pracovní den spatřit hloučky často uniformně vyhlížejících mužů a žen,⁵ kteří využíli

-
- 1 Je-li v textu použito s ohledem na plynulost čtení generické maskulinum, vždy zahrnuje i ženy.
 - 2 Vzhledem k souboru rozhovorů, který je popsán dále, tato práce nepostihuje problematiku transformace na Slovensku.
 - 3 Darina, narozena 1970, úplné středoškolské vzdělání, obor spoje, od roku 1995 působí v oblasti správy vozového parku a správy budovy.
 - 4 Futurama Business Park (Praha 8), Opera Business Park (Praha 5), Coral Office Park (Praha 5), Element Office (Olomouc), administrativní centrum Piano (České Budějovice), administrativní budova Vindobona (Karlovy Vary) a mnoho dalších.
 - 5 Dojem uniformity vyvolává zejména předepsaný styl oblékání neboli dress code. I když v současnosti některé firmy z přísných předpisů týkajících se ošacení slevují, stále je ve společnostech, o nichž je zde řeč, nejčastěji vyžadováno formální oblečení, tedy u mužů oblek, košile s dlouhým rukávem, kravata, umírněný kostým u žen. Blíže například: Kateřina Šefrová: Bílé tenisky místo podpatků. Firmy mění pravidla oblékání. *Hospodářské noviny*, 28. 12. 2017 [online] [2018-05-14]; <https://byznys.ihned.cz/tagy/oblekani-189204>; Pracovní dresscode, aneb jak se obléknout do práce. *Mzdová praxe*, 3. 7. 2014 [online] [2018-05-14];



Výrobní hala národního podniku Jitex Písek, rok 1955 (ČTK)



Open space kancelář, rok 2017 (soukromá sbírka autorky)

možnost na chvíli opustit pracovní místo v klimatizovaném prostoru a vyšli před budovu, aby si zde vykouřili cigaretu, případně jen tak prohodili pár slov. Vedle nejrůznějších historek a běžných konverzačních témat (od počasí přes vaření až po partnerské problémy) probírají také záležitosti pracovní. Vzduchem někdy neuvěřitelně rychle poletují slova jako *kapacity*, *priority*, *dealer*, *klíkaunt* (key account manažer, pečuje o klíčové zákazníky), *reporting* (pro nejrůznější výkaznictví), *badžet* (české slovo rozpočet bylo v tomto prostředí zapomenuto, anglický ekvivalent *budget* se skloňuje ve všech pádech), *change management* neboli řízení změn, *kejpiajs* či *kápéička* (KPI – Key Performance Indicator – klíčový ukazatel výkonnosti), *fidbek* (feedback vytěsnil český výraz zpětná vazba), *ácéčko* (assessment centrum – pozorování účastníků výběrového řízení, vrátím se k němu v jedné z následujících kapitol), *ejčár* (personální oddělení, respektive oddělení *human resources*) a pro schůzku vždy samozřejmě výraz *mitink*. Byť se občas ozve i zcela obyčejná reakce plná emocí („já úplně na tom jednání jsem chtěl říci, že řeší píčoviny“⁶), na každého, kdo není obeznámen s „byznys“ prostředím, působí takové rozhovory často jako komunikační šifry uzavřeného společenství. Firmy, o nichž zde píší, takovými společnostmi do značné míry jsou.⁷

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d45963v57291-pracovni-dresscode-aneb-jak-se-obleknout-do-prace/>.

Z konkrétních vzpomínek například: „Byli jsme celou dobu zalezlí [IT specialisté ve finanční instituci bez kontaktu se zákazníky] a museli jsme chodit v kravatě, zbytečně se škrtil celý den. Převlíkat se, člověk v tom nemohl jít pěšky, prostě hrozný komplikace, zbytečný. A pak jsem byl v Německu a tam zaměstnanci chodili úplně normálně oblékaný. [...] Českéj šéf měl asi dojem, že je potřeba, aby lidi byli víc uniformovaný, tak zařídil dress code. Aby se asi cítili, že jsou tam v práci. K ničemu to nebylo dobrý. Aspoň ve většině pozic.“ (Marek, narozen 1969, vysokoškolské vzdělání technického směru, od roku 1992 IT specialista, několik let zastával také vyšší manažerskou pozici.)

- 6 Vypočteno při nezáčastněném pozorování na jaře 2018 v jedné „business“ lokalitě na okraji Prahy.
- 7 V této souvislosti lze hovořit i o jakési subkultuře, pokud subkulturu vnímám jako skupinu, jež má svůj specifický životní styl, hodnoty, normy, rituály atd. Každá firma pak může být diferenciována ještě na další „sub-subkultury“, typicky v souvislosti s funkční specializací či oddělením míst (Růžena Lukášová – Ivan Nový a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha, Grada Publishing 2004, s. 64). Subkultura pak danou skupinu „více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a oficiální kultury“ (Jan Jandourek: *Sociologický slovník*. Praha, Portál 2001, s. 243). V daném případě se však subkultura z většinové společnosti zcela nevyděluje a nepředstavuje úplně odlišný „alternativní způsob

Jak se ale těmto mužům a ženám žije, když se vrátí zpět do budovy, na své pracovní místo? Taková otázka bývá v relevantních studiích či výzkumech často opomíjena; v souvislosti s transformací ekonomiky po roce 1989 (nejen v českém/československém kontextu, ale i v dalších postsocialistických zemích) je stále jedním z nejčastěji sledovaných témat – primárně v ekonomii, ale i v politologii, sociologii, případně historii – samotný průběh transformace, míra úspěšnosti transformačních kroků ve vztahu k hospodářství země a v neposlední řadě pohled elit, které podniky transformovaly nebo si v transformovaných firmách⁸ chtěly udržet své dřívější postavení, případně elit nových, jež se etablovaly v tržním prostředí.

Pohled širších vrstev „obyčejných“ zaměstnanců a zaměstnankyň pak bývá reflektován nejčastěji ve vztahu k výkonu firmy či v souvislosti se snahou zvýšit efektivitu podnikání. Také výzkumy zabývající se nejrůznějšími formami spokojenosti zaměstnanců, včetně rozličných anket o nejlepšího zaměstnavatele, mají obdobnou motivaci – zlepšit výkon jednotlivce, potažmo celku, dosáhnout vyšších výsledků a získat konkurenční výhodu (například umístění se v anketě TOP Zaměstnavatelé „působí i jako určitá reklama pro ty lidi, když se budou rozhodovat, kam půjdou pracovat“⁹). Ve své knize se však chci zaměřit právě na osobní prožitky, pocity a názory jednotlivců, s upozaděním zájmů firem; ve středu pozornosti je zde muž či žena a jejich zkušenosti s prací (a životem) v soukromé firmě, respektive v korporaci.¹⁰

života“ či vymezení se vůči mainstreamové kultuře, ale v rámci neoliberalistického pojetí celé problematiky, které jsem využila v této knize, ji spíše posiluje či funguje jako vzor hodný následování.

8 V textu pracuji s obecným vnímáním obou pojmů, přičemž „podnik“ označuje formu zastaralou, související přímo s centrálně řízenou ekonomikou, a výraz „firma“ odkazuje k moderní, tržní formě podnikání.

Podrobněji k rozdílu mezi těmito pojmy například: Martina Skalická Dušátková: Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. In: *Sborník konference: Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. Hradec Králové, Magnanimitas 2015, s. 534–542.

9 Ivan, narozen 1987, úplné středoškolské vzdělání, obor informační technologie, od roku 2006 působí ve finančních nebo konzultantských/auditorských společnostech v oboru informačních technologií, v současné době na pozici středního managementu.

10 V obecném významu pojem korporace označuje obchodní společnost, akciovou společnost, sdružení, nejčastěji ve spojení s mezinárodním prostředím. V současné

Korporace je dobrá v tom, že je to armáda, je to funkční systém, do kterého vstoupíš, ten systém má nějaká pravidla. Někdo se s tím líp popere, někdo hůř, ale prostě má to nějaká pravidla, funguje to, spouště lidí to vyhovuje.¹¹

Vzhledem k nedostatečné a značně roztržité prameně základně i dosavadnímu „nezájmu“ o zkušenosti širších vrstev zaměstnanců, na rozdíl od těch z „top managementu“, je text založen především na primárním výzkumu vedeném metodou orální historie,¹² se všemi přednostmi i nedostatky kvalitativního výzkumu – zejména hloubka porozumění jako nepopíratelný přínos na straně jedné, ale nízká míra zobecnění na straně druhé. Rozhovory vypovídají především o minulosti velmi nedávné a v podstatě i o přítomnosti, jelikož všichni narátoři a narátorky jsou doposud aktivně výdělečně činní a v průběhu rozhovorů reflektovali celou svoji dosavadní profesní dráhu. Text tudíž představuje určitou sociologickou „mikrosundu“, s důrazem na firemní/organizační kulturu. Zároveň je však zasazen do širšího historického rámce (nejen) ekonomické transformace České republiky po roce 1989. Svě čtenáře a čtenářky si ale může najít také v oblasti andragogiky či studia managementu a v neposlední řadě i mezi širší veřejností; jak lidem „z korporátu“, tak těm, kteří jsou zaměstnaní v jiných sférách (státní správa, neziskový sektor, věda a výzkum, umění, soukromé podnikání), nabídne komparativní perspektivu i určitý referenční bod k jejich vlastním profesním zkušenostem.

Reflexe toho, jak dobu „budování kapitalismu“ prožívali sami jeho aktivní protagonisté a protagonistky, je z historické i orálněhistorické perspektivy velmi třeba, jelikož takový pohled lze jen těžko získat z jiných zdrojů. Ve prospěch tohoto přístupu mluví také časový

době je tento výraz užíván také jako synonymum pro obří byrokratické instituce s komplikovaným maticovým řízením, „kde všichni mluví do všeho, ale nikdo nemá za nic zodpovědnost“, se spoustou zbytečné práce, zbytečné byrokracie (například: Veronika Šmídová: Z korporátu do menší firmy: Životní šance, nebo krok zpět? *Hospodářské noviny*, 10. 8. 2015 [online] [2018-05-18]; <https://archiv.ihned.cz/c1-64429780-z-korporatu-do-mensi-firmy-zivotni-sance-nebo-krok-zpet>).

11 Michal, narozen 1978, úplné středoškolské vzdělání, obor informační technologie, od roku 2005 ve vysoké manažerské funkci v oblasti IT. Podrobně o životě v korporaci pojednává kapitola s podtitulem „O kladech a záporech života v ‚korporátu‘“.

12 K metodě orální historie v českém kontextu přehledově: Miroslav Vaněk – Pavel Mücke: *Třetí strana trojúhelníku: Teorie a praxe orální historie*. Praha, Karolinum 2015.

odstup a debaty nad novými podobami a formami organizace práce, například vlivem robotizace.¹³

Vedle životního příběhu, jehož zaznamenání je základní součástí aplikace metody orální historie, bylo v tematické rovině dotazování vedeno konceptem firemní/organizační kultury,¹⁴ který bývá definován jako souhrn „všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ představ, přístupů, hodnot,¹⁵ pravidel a zásad vzájemného soužití lidí v organizacích¹⁶ (zjednodušeně označován i jako „duch firmy“¹⁷). Jedná se o významnou determinantu efektivnosti firmy, která „ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí“.¹⁸

Pokud jde o konkrétní obsah tohoto širokého pojmu, jednu z jeho nejznámějších definic přinesl Edgard Schein, jenž odlišuje tři roviny firemní kultury podle toho, „nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a nakolik jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu“.¹⁹ Na první, nejviditelnější úrovni se nacházejí artefakty materiální i nemateriální povahy, tedy vše, co může člověk okamžitě vnímat – budova, vybavení, prostředí, technologie, jazyk, oblečení, propagační materiály, ale také mýty a historky vyprávěné o firmě (a ve firmě), veřejně prezentovaný soubor hodnot, rituály atd. Všechny artefakty jsou snadno pozorovatelné, ale obtížně dešifrovatelné – člověk může říci, co vidí a cítí, ale nedokáže jen z artefaktů rekonstruovat, co to pro danou skupinu lidí znamená. Druhou, hlubší úroveň představují sdílené hodnoty a přesvědčení (strategie, cíle, filozofie firmy). Třetí, nejhlubší vrstvu organizační kultury tvoří

13 Za diskusi a podněty zde děkuji Pavlu Mückemu.

14 Výrazy firemní/organizační a korporátní kultura jsou v knize používány jako synonyma.

15 Luděk Pfeifer – Miloslava Umlaufová: *Firemní kultura*. Praha, Grada Publishing 1993, s. 19.

16 Ivan Nový: *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha, Grada Publishing 1996, s. 24.

17 Zdeněk Šigut: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha, ASPI 2004, s. 9–10.

18 Růžena Lukášová: *Organizační kultura a její změna*. Praha, Grada Publishing 2004, s. 65.

Koncept organizační kultury se v mezinárodním kontextu ve větší míře začal objevovat od sedmdesátých let 20. století, především v důsledku ekonomického růstu Japonska, který „generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení“ (Růžena Lukášová: *Organizační kultura a její změna*, s. 15).

19 Růžena Lukášová: *Organizační kultura a její změna*, s. 26.

základní přesvědčení, které je neuvědomované, vnímané jako automaticky dané; jeho utváření je výsledkem sdílené zkušenosti úspěchu při implementaci určitých hodnot.²⁰

I když se další přístupy k vymezení konkrétní struktury či obsahu firemní kultury²¹ v některých aspektech odlišují (především v počtu úrovních), všichni jejich autoři se shodují, že firemní kultura má vnější (viditelnou) vrstvu a jednu či více vrstev vnitřních, které jsou přímému pozorování přístupné jen částečně, případně zcela nepřístupné. Tato skutečnost bývá metaforicky připodobňována k ledovci, jehož špičku tvoří kulturní projevy přímo pozorovatelné, ovšem základem ledovce jsou hlubší, neviditelné vrstvy „pod hladinou“ (normy, hodnoty, postoje), které lze poznat jen obtížně.²²

Také v mém výzkumu narátoři a narátorky zmiňovali některé „viditelné“ součásti firemní kultury, zejména artefakty nemateriální povahy (nejčastěji způsob hodnocení zaměstnanců, motivační prvky, předávání zkušeností, školení, ale také benefity, firemní akce, průzkumy spokojenosti); vedle toho reflektovali své postoje a hodnoty ve vztahu k firmě, práci, životu obecně. Někdy se tak poodkryla i „zá-

20 Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass 2004, s. 25–28, 30–31.

Edgard Schein jako příklad základního předpokladu uvádí, že v kapitalistické společnosti je nemyšlitelné trvale udržovat v chodu firmu, která by vykazovala pouze ztrátu; ve strojírenství zase úmyslně navrhnout a vyrobit něco, co je nebezpečné, jelikož existuje „základní předpoklad“, že by věci měly být bezpečné (Edgar H. Schein: *Organizational Culture and Leadership*, s. 31).

21 Jedna z našich odbornic na danou problematiku Růžena Lukášová jmenuje například koncepci Johna P. Kottera a Jamese L. Hesketta; Geerta Hofstedeho; Wendy Hallové; Daniela R. Denisona; Craiga C. Lundberga (Růžena Lukášová: *Organizační kultura a její změna*, s. 29–31).

22 Růžena Lukášová: *Organizační kultura a její změna*, s. 31.

Právě zkoumání, případně jen popis některých viditelných prvků organizační kultury bývá častým a populárním tématem vysokoškolských prací. Jen na Vysoké škole ekonomické v Praze bylo na dané téma v letech 2013–2017 obhájeno dvacet prací kvalifikačních (Ing.) a třicet dva bakalářských (dle elektronické databáze závěrečných prací VŠE). Analýza těchto textů by vyžadovala samostatnou studii; nicméně s jistou mírou zjednodušení lze říci, že byly vypracovávány (a také hodnoceny) v souladu s důrazem na pozitivní vliv organizační kultury na fungování firmy, efektivitu a zisk. Vysokou školu ekonomickou jsem vybrala jako typový příklad, jelikož se jedná o největší veřejnou vysokou školu zaměřenou na výuku ekonomických oborů, tedy i těch, které souvisejí s fungováním firem a jejich managementem. Téma organizační kultury je v podobné formě zpracováváno také na příslušných oborech a fakultách dalších vysokých škol, včetně těch soukromých.

kladní přesvědčení“, a to zejména díky velmi otevřenému formátu dotazování, jež umožňuje metoda orální historie. Text zachycuje historickou zkušenost jednotlivců a pokouší se ji analyticky uchopit.²³ Metodologicky i přístupem ke zkoumanému tématu práce navazuje na předchozí výzkumné projekty Centra orální historie Ústavu pro soudobé dějiny AV ČR, v. v. i., především Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace: životopisná vyprávění;²⁴ částečně také na orálněhistorické projekty o nejrůznějších subkulturách.²⁵

NĚKOLIK OBECNÝCH POZNÁMEK O LIDECH, KTERÍ POSKYTLI ROZHOVOR

Výzkumy zaměřené na problematiku firemní kultury velmi často využívají metodu polostrukturovaných rozhovorů, značně oblíbené jsou také nejrůznější kvantitativní studie a zejména dotazníková šetření; propracovanější studie využívají i hloubkové rozhovory nebo otevřená interview,²⁶ tedy postupy mému výzkumu typově nejbližší. Důraz na „tvrdá data“, který tento výběr výzkumných metod implikuje, je pochopitelný vzhledem k tomu, že – jak již bylo řečeno – organizační kultura je vnímána jako nástroj efektivity, zlepšování a zvyšování výkonnosti firmy, proto i výstupy nejrůznějších studií a průzkumů, jež tuto problematiku zpracovávají, musí být jasné, nejlépe kvantifikova-

23 V tomto pojetí má práce blízko také k tzv. novým dějinám práce (*new labor history*), jež se zaměřují spíše na zkušenosti „obyčejných“ lidí, pracujících, než na jednotlivé instituce a elity. Jednou z důležitých prací, které uvedený směr reprezentují, jsou *The Edwardians* (Paul Thompson: *The Edwardians: The Remaking of British Society*. London, Weidenfeld and Nicolson 1975).

24 Projekt realizovalo Centrum orální historie v letech 2011–2015; finančně podpořila Grantová agentura České republiky (číslo projektu GAP410/11/1352).

25 Například: Miroslav Vaněk – Přemysl Houda (edd.): *Stríčky mozaiky: každodenní život české společnosti v období normalizace a transformace z pohledu orální historie*. Praha, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy 2016.

26 Například: Ed Clark: Czech enterprises and the multidivisional form: Legitimation, legacies and structural choice. *Journal of East European Management Studies*, roč. 3, č. 1 (1998), s. 47–65; Ed Clark – Anna Soulsby: The Re-formation of the managerial elite in the Czech Republic. *Europe-Asia Studies*, roč. 48, č. 2 (1996), s. 285–303; Krysztof Konecki: The social construction of enterprise strategies. Consequences of privatization. *Journal of East European Management Studies*, roč. 2, č. 2 (1997), s. 121–138; Petr Pavlínek: The role of foreign direct investment in the privatisation and restructuring of the Czech motor industry. *Post-Communist Economies*, roč. 14, č. 3 (2002), s. 359–379.

telné, měřitelné. Využití orální historie v souvislosti s tématem firemní kultury či transformace obecně je v podstatě ojedinělé.²⁷

Svou práci o proměnách organizační kultury, jak je prožívali a zpětně hodnotí samotní aktéři, tedy zaměstnanci soukromých firem, opírám o analýzu a interpretaci 31 rozhovorů, které jsem nahrála v průběhu let 2015–2017 (celkem se jednalo o více než čtyřicet hodin nahrávek a přes tisíc normostran textu přepisů rozhovorů). Vzhledem ke skutečnosti, že důležitou součástí rozhovorů byla i reflexe pracovních zkušeností narátorů a narátorek a hovořilo se o jejich současných i předchozích zaměstnavatelích, mohli tito lidé pocítovat obavy a nejistotu, zda s citlivými informacemi, jež v průběhu svého vyprávění sdělí, bude zacházeno skutečně zodpovědně, aby v konečném důsledku nebyli svou participací v projektu poškozeni. Zpočátku jsem proto narátory vyhledávala přes společné známé, kteří by pro oslovené muže a ženy znamenali určitou záruku, že se mohou spolehnout na mé slovo, na ujednání o bezpečném nakládání s nahrávkou i přepisem rozhovoru.

Primárně jsem však nepátrala po skupině, k níž bych měla díky této skutečnosti snazší přístup. Hledala jsem muže a ženy, kteří po roce 1989 strávili určitou část své profesní kariéry (nejméně rok) v zaměstnaneckém poměru ve firmě s podílem zahraničního kapitálu, jelikož právě tyto společnosti a jejich české pobočky se staly nositelkami nové organizační kultury v tuzemském prostředí.²⁸

Ze všech 31 narátorů a narátorek mělo jedenáct pracovní zkušenost s jednou takovou firmou; u zbývajících dvaceti to bylo dokonce několik zaměstnavatelů daného typu (v průměru tři). Pominu-li vliv náhody, promítá se zde skutečnost (potvrzená i v rámci některých rozhovorů), že lidé, kteří zakusili svého druhu jistotu zázemí velké (zahraniční) firmy, inklinují k rozhodnutí hledat obdobného zaměstnavatele i v budoucnu. A naopak – potenciální zaměstnavatel může dát přednost uchazeči nebo uchazečce s praxí z firmy se zahraniční účastí, do jisté míry „globalizovanému“ zaměstnanci (toto tvrzení by samozřejmě bylo nutné empiricky ověřit).

27 Výjimku a významný příspěvek k bádání v tomto ohledu představuje výše zmiňovaný projekt Ústavu pro soudobé dějiny AV ČR, v. v. i., Česká společnost v období tzv. normalizace a transformace: životopisná vyprávění.

28 Například: Philipp Ther: *Nový pořádek na starém kontinentě. Příběh neoliberální Evropy*. Praha, Libri 2016, s. 119–120.

Mám ten pocit, že prostě takováhle firma si netroufne s člověkem nějak vyběhnout. [...] Nebo že se nestane, že nastoupím a ve zkušebce mi řeknou: Sice jste nám nic neudělala, ale my to místo rušíme. Nebo něco takovýho. Doufám, že prostě u těch větších firem, který mají nějaký jméno, že se tohle stát nemůže.²⁹

Po první fázi realizace rozhovorů se ukázalo, že shodou okolností (a díky využití metody sněhové koule,³⁰ respektive vazeb mezi známými) všichni narátoři a narátorky strávili určitou část svého profesního života v jedné firmě. Rozhodla jsem se proto v dalších etapách výzkumu hledat ty, kteří prošli stejnou pracovní zkušeností, jelikož se tak otevíral zajímavý prostor pro reflexi transformačního období prostřednictvím zachycení vývoje v této konkrétní společnosti. V následujícím kroku jsem využila profesní síť LinkedIn, která umožňuje vyhledávání osob podle názvu firmy; prostřednictvím internetu se mi podařilo najít i další bývalé zaměstnance sledované firmy; doplnkově jsem také ve druhé fázi kontaktování využila osobní zprostředkování rozhovoru přes některého z narátorů.

Abych měla jistotu, že rozhovory pokryjí co nejširší názorové spektrum, kontrolovala jsem tzv. teoretickou nasycenost vzorku.³¹ Z toho důvodu jsem nakonec k třiceti narátorům a narátorkám zařadila ještě jednu mladou ženu (narozenou v roce 1992), která ve zmiňované firmě nikdy nepracovala. Vystudovala andragogiku a v posledních třech letech se věnuje personalistice; její zkušenost k dílčím zjištěním přinášela další informace. Zejména z toho důvodu, že problematika personální práce se ukázala být ve výzkumu stěžejní, přičemž v původním souboru kromě jedné ženy z top managementu a jedné mzdové účetní taková odbornost nebyla zahrnuta. Zároveň se jedná o jedinou zástupkyni nejmladší generace, tedy těch, kteří do prvního zaměstnání

29 Kamila, narozena 1977, úplné středoškolské vzdělání, obor zemědělství, nejdříve zastávala nejrůznější administrativní pozice, od roku 2006 mzdová účetní ve velkých firmách.

30 Z množství textů k metodě například: Rowland Atkinson – John Flint: *Encyclopedia of Social Science Research Method*. Thousand Oaks, SAGE Publications 2004, s. 1044–1045; John Dudovskiy: Snowball sampling. *Research Methodology* [online] [2018-05-22]; <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/snowball-sampling/>.

31 Zjednodušeně řečeno, sběr dat a informací do momentu, kdy již další zdroje nepřinášejí nové poznatky (David Silverman: *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Thousand Oaks, SAGE Publications 2010, s. 409).

nastupovali zhruba na přelomu milénia, což mimo jiné také přispělo k teoretické nasycenosti vzorku. Včetně zmiňované firmy, kde kratší či delší dobu působil 30 z 31 dotázaných, měli naratoři po roce 1989 zkušenost celkem s 98 zaměstnavateli (viz následující tabulka).

Obor	Počet firem/zaměstnavatelů
Bankovníctví, pojišťovnictví, finanční služby	38
Informační technologie, telekomunikace	16
Státní správa	5
Sport, volný čas	5
Doprava	4
Konzultační služby	4
Automotive (automobilový průmysl i služby)	4
Obchodní řetězce	3
Obchod s nemovitostmi	3
Výchova, vzdělávání, výzkum	3
Neziskový sektor	3
Zdravotnictví	2
Mechanika, opravárenské služby	2
Potravinářská výroba	2
Ostatní (nezařazeno): jaderná elektrárna, číšník, stánkový prodej, Česká televize	4
Před rokem 1989: podnik zahraničního obchodu Motokov, ČSA, Čs. automobilové opravny, OD Kotva, výroba stavebnin, výzkumné ústavy, Česká pošta	8

Počet zaměstnavatelů dle oborů, v nichž naratoři a narátorky pracovali v letech 1989 až 2017

Vysoký podíl bank a finančních institucí³² ve sledovaném vzorku (téměř 39 %) je důsledkem především intenzivního a dynamického

32 Finanční institucí se v této práci rozumí státem regulovaná a licencovaná právnická osoba (jiná než banka), která provádí některou z činností uvedenou v § 1 odst. 1 a 3 zákona o bankách (21/1992 Sb., Zákon o bankách. Ministerstvo vnitra ČR, Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv [online] [2018-07-09]; <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=21/1992&typeLaw=zakon&what>

rozvoje daného odvětví po roce 1989 – od přechodu z jednostupňové bankovní soustavy na dvoustupňovou³³ přes vstup zahraničního kapitálu až po vznik nových bank a dalších institucí specializovaných na poskytování finančních služeb. S tím samozřejmě souvisí potřeba pracovních sil na straně jedné a zájem lidí o práci ve firmách, které nabízejí jistotu, možnost rozvoje a dobré finanční ohodnocení na straně druhé.³⁴ K názorové pestrosti přispěla také skutečnost, že dva z narátorů zažili po určité dobu „rolí“ nezaměstnaného, ale i fakt, že dvě ženy a tři muži ze sledované skupiny vybudovali vlastní firmu, případně začali samostatně podnikat.

Oborové zaměření firem, v nichž narátoři a narátorky působili či působí, mělo mimo jiné za následek absenci zástupců dělnických profesí, a to jak odborných, tak pomocných. Nebyla tudíž zachycena zkušenost pracovníků a pracovníc s nižším vzděláním. Poměrně rovnoměrně byli naopak zastoupeni vysokoškolsky vzdělaní lidé (celkem osmnáct osob) a ti, kteří své vzdělání završili maturitou, případně navazující vysokoškolské studium nedokončili (třináct).

Pro interpretaci dílčích témat je významné, že se mi podařilo realizovat rozhovory s muži a ženami všech stupňů firemní hierarchie, od asistentkých pozic přes samostatné odborníky a odbornice k nižšímu, střednímu a nakonec i nejvyššímu managementu. Pracovní zkušenosti narátorů také pokrývají všechny hlavní organizační jednotky moderních korporací: obchod a marketing (pět z nich), finanční záležitosti (tři), správní a právní agendy, případně obecnou administrativu (tři), personalistiku a mzdovou agendu (tři), správu budovy

=Cislo_zakona_smlouvy).

33 Od tzv. monobanky, „která spojuje působnost banky cedulové i obchodní“, k dvoustupňové soustavě centrální banka – komerční banky (Historie centrálního bankovníctví od založení Československa do současnosti. Česká národní banka [online] [2018-05-14]; <http://www.historie.cnb.cz/cs/>).

34 Právě v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví byla dosažena – údaje za rok 2016 – nejvyšší průměrná měsíční mzda: 52 158 Kč (68 523 Kč u mužů a 41 247 Kč u žen); následuje odvětví informačních technologií s průměrem 51 525 Kč (57 063 Kč muži a 38 010 Kč ženy). V jiných sledovaných oborech již průměrná mzda v daném roce nepřesáhla hranici padesáti tisíc (Struktura mezd zaměstnanců – 2016. Český statistický úřad [online] [2018-05-23]; <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2016>).

Také z historického hlediska zažil finanční sektor velmi rapidní růst mezd: „1 % pod průměrem v roce 1989 na 35 % nad průměrem v roce 1991, 78 % nad průměrem v roce 1993 a 86 % nad průměrem v roce 2000“ (Martin Myant: *Vzestup a pád českého kapitalismu*. Praha, Academia 2013, s. 99).

a správu vozového parku (čtyři). Zbývajících třináct rozhovorů připadlo na IT specialisty. Nerovnováhu v profesním zaměření způsobila především prvotní fáze vyhledávání narátorů prostřednictvím sítě známých a přátel (s ohledem na citlivost výzkumu), kdy shodou okolností právě odborníci pracující v IT odděleních zprostředkovávali kontakty na další osoby. V důsledku silného zastoupení těchto specialistů je nevyrovnané také genderové rozložení vzorku, deset žen a 21 mužů. Pokud bych ze souboru IT skupinu vyjmula, byl by genderově vyrovnaný, a to osm mužů ku deseti ženám.

Poslední dosud nezmiňovanou charakteristikou sledované skupiny narátorů a narátorek je věková struktura. O něco více než polovina z nich (sedmáct) jsou lidé, kteří se narodili v sedmdesátých letech; následuje šest narozených v letech osmdesátých a jedna narátorka narozená na počátku devadesátých let. Tito všichni a tři další, kteří se narodili v letech šedesátých, do prvního zaměstnání vstoupili buďto až po roce 1989, nebo jsou jejich zkušenosti s prací v období státního socialismu tak krátké (kvůli studiu, rodičovství, základní vojenské službě atd.), že pro hlubší poznání světa práce v předlistopadovém období v podstatě nejsou relevantní. Soubor doplňují dva muži a dvě ženy, kteří se narodili v letech padesátých, respektive jedna narátorka na sklonku let čtyřicátých. Také oni však svou kariéru naplno rozvinuli až po roce 1989 a nejspíše na přelomu milénia dosáhli značných profesních úspěchů. Nelze tudíž v rámci souboru rozhovorů srovnávat zkušenosti ze zaměstnaneckého poměru v éře centrálního plánování a v tržní ekonomice.

Uvedený výčet základních charakteristik dotazovaných mužů a žen naznačuje, že většina těch, kteří se v rozhovorech podělili o své zkušenosti, patří k odborníkům a odbornicím majícím na trhu práce poměrně dobrou pozici a široké možnosti uplatnění (což ještě podtrhuje značné zastoupení mužů – IT specialistů). Tuto skutečnost dále posiluje geografické zaměření výzkumu na Prahu (podle sídla firmy), případně na Středočeský kraj (podle bydliště narátora). Praha byla vybrána s ohledem na největší koncentraci sídel významných firem se zahraniční účastí, na něž se projekt soustředil. V případných navazujících šetřeních by samozřejmě bylo nutné reflektovat také zkušenost z dalších regionů, respektive velkých měst.

Z hlediska socioekonomického statusu patří lidé, s nimiž jsem realizovala rozhovory, ke svého druhu privilegované vrstvě – netrpí hmotnou nouzí, nemají obavy o své budoucí uplatnění, mohou se soustředit i na mimopracovní aktivity, snaží se o všestranný rozvoj, vy-