

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



FIREMNÍ RITUÁLY

ORGANIZATIONAL RITUALS

Bakalářská diplomová práce

Autor: **Jana Tvardková**

Vedoucí práce: **Prof. PhDr. Dušan Šimek**

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní
veškeré použité prameny, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

vlastnoruční podpis

Chtěla bych tímto poděkovat Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za pomoc a podnětné připomínky, které byly cenným přínosem pro vznik mé práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat personalistům firmy Bang&Olufsen v Kopřivnici, kteří mi během mé praxe poskytli informace, díky kterým jsem mohla své téma obohatit konkrétními příklady.

Obsah

Úvod	6
1 Rituály, socializace a enkulturace.....	7
1.1 Vymezení rituálů	7
1.1.1 Émile Durkheim a význam náboženských rituálů.....	7
1.1.2 Erving Goffman a rituály všedního dne	9
1.1.3 Rituály v sociální a kulturní antropologii	9
1.1.4 Randall Collins: problematika významu termínu rituál a interakční rituály.	10
1.1.4.1 Formální a neformální rituály.....	12
1.1.5 Klasifikace rituálů	13
1.1.6 Shrnutí	14
1.2 Socializace a enkulturace	14
1.2.1 Socializace.....	15
1.2.2 Enkulturace	18
1.2.2.1 Akulturace.....	18
1.2.3 Shrnutí	19
2 Firemní rituály jako součást firemní kultury.....	21
2.1 Firemní kultura a její části.....	21
2.1.1 Zdroje firemní kultury	22
2.1.2 Proč se firemní kulturou zabývat	23
2.1.3 Charakteristiky firemní kultury	23
2.1.4 Modely organizační kultury.....	24
2.1.4.1 Hofstedeův model organizační kultury	24
2.1.4.2 Deal a Kennedy: elementy organizační kultury.....	25
2.1.4.3 Scheinův model organizační kultury	25
2.1.5 Subkultury v organizaci	26
2.1.6 Shrnutí	26
2.2 Firemní rituály.....	27
2.2.1 Rituály, ceremoniály a zvyky – je mezi nimi rozdíl?	28
2.2.2 Shrnutí	29

2.3	Formální a neformální skupiny vs. formální a neformální rituály v organizaci.....	30
3	Vytvoření klasifikace firemních rituálů	32
3.1	Klasifikace firemních rituálů	32
3.2	Shrnutí.....	34
4	Typy firemních rituálů.....	35
4.1	Ritualizovaná komunikace	35
4.1.1	Firemní jazyk.....	36
4.1.2	Vliv komunikace na motivaci	37
4.1.3	Zdravení.....	38
4.1.4	Příklady z praxe	38
4.1.5	Shrnutí	38
4.2	Organizační rituály	39
4.2.1	Příklady z praxe	40
4.2.2	Shrnutí	40
4.3	Iniciační rituály – přijetí nového zaměstnance	40
4.3.1	Příklady z praxe	42
4.3.2	Shrnutí	42
4.4	Přechodové rituály	43
4.4.1	Příklady z praxe	43
4.4.2	Shrnutí	44
4.5	Rituály ulehčující pracovní den	44
4.5.1	Příklady z praxe	45
4.5.2	Kouření, káva a čaj (R. Collins)	45
4.5.3	Shrnutí	46
4.6	Oslavné rituály.....	47
4.6.1	Příklady z praxe	48
4.6.2	Shrnutí	48
4.7	Shrnutí.....	48
	Závěr	49
	Anotace.....	50
	Použitá literatura	51

Úvod

V každodenním životě firmy můžeme sledovat jednání, která jsou pravidelná. Tato jednání mohou mít různé konkrétní praktické funkce, avšak u mnohých z nich lze pozorovat i určité funkce na první pohled skryté. Můžeme o nich uvažovat jako o rituálech. Během své praxe ve firmě Bang&Olufsen, jsem si všímala rituálů zaměstnanců, kteří pracovali v mé blízkosti. Pravidelnost a mlčenlivé porozumění, se kterými si pracovníci sousedícího oddělení každý den ve stejnou dobu odcházely uvařit kávu, byly neuvěřitelné. Takovýchto rituálů lze ve firmě pozorovat spoustu. Kromě toho existují také rituály formálně organizované, jako jsou porady či různá pravidla. K čemu všechny tyto rituály slouží? Ve své práci se to pokusím přiblížit.

Téma firemních rituálů bývá obzvláště v české literatuře zmiňováno jen okrajově. Nejčastěji bývá omezeno pouze na připomenutí rituálů jako jedné ze součástí firemní kultury a nic moc více se nedozvíme. Ve své práci se proto pokusím téma firemních rituálů popsat blíže a obsáhleji. Pokusím se o spojení hlediska sociologie a personalistiky tak, abychom byli schopni rituály pochopit v jejich souvislostech.

Cílem mé práce bude vytvořit návrh typologie firemních rituálů jako prostředků upevňování organizační kultury. Nejdříve se podíváme, jak rituály chápe sociologie a sociální a kulturní antropologie a ukážeme procesy, které v organizaci mohou sloužit k upevňování firemní kultury. V další části nahlédneme do tématu firemní kultury, abychom do ní byli schopni firemní rituály zasadit v jejich kontextu. Vrcholem práce pak bude vytvoření typologie firemních rituálů, popis jednotlivých kategorií a reflexe jejich funkce při upevňování organizační kultury. Jako doplňkový zdroj informací mi posloužily zkušenosti získané pozorováním a rozhovory s personalisty během praxe, díky kterým ve všech kategoriích budu schopna uvést příklady a vytvoření kategorizace tak nebude odtržené od reality.

1 Rituály, socializace a enkulturace

V první kapitole vymezíme základní východiska práce – rituály, jak je chápe sociologie a sociální a kulturní antropologie, a koncepty socializace a enkulturace, jako procesy upevňování kultury. Na konci kapitoly tyto dva koncepty spojíme, abychom je mohli zasadit do kontextu firemního prostředí a mohli postoupit k tématu firemních rituálů a jejich roli ve firemní kultuře.

1.1 Vymezení rituálů

Rituály byly pro sociologii zajímavé již od dob Émile Durkheima. Koncem devatenáctého a začátkem dvacátého století se tímto jevem zabývají sociologové, kteří byli zároveň kulturními antropology a etnology. (srov. Keller, 1995, s. 166) Důsledkem však byl zmatek ve významu termínu rituál, o kterém mluví například Collins (2004).

Teprve od poloviny 20. století se vzorce rituálního jednání sledovaly i v tzv. vyspělých společnostech. Přispěla k tomu zejména fenomenologická sociologie se svým důrazem na nereflekтовanou povahu každodenních zautomatizovaných činností, sociologie vědění odkrývající předsudky běžného vědění i teorie organizace, která odhalila iracionální prvky v chodu moderních formálních organizací. (srov. Keller, 1995, s. 166)

Giddens (1999, s. 552) rituály popisuje jako „formalizované způsoby chování, jichž se pravidelně účastní členové skupiny nebo komunity. Rituály se samozřejmě uplatňují zejména v doméně náboženství, ale zdaleka nejen tam. Většina skupin má rituální praktiky toho či onoho druhu.“ Pro pochopení rituálů se ovšem musíme více zajímat o jejich vznik a funkce. Mezi nejdůležitější sociology, kteří se zabývali tématem rituálů, patří É. Durkheim, E. Goffman a R. Collins. Zmíněn bude také pohled sociální a kulturní antropologie, ze kterého si vypůjčíme jeden důležitý prvek.

1.1.1 Émile Durkheim a význam náboženských rituálů

Náboženským rituálům se věnoval Émile Durkheim (2002) – jeho dílo *Elementární formy náboženského života* zůstává dodnes základním kamenem sociologie náboženství. Tak jako se náboženské představy podle Durkheima (2002, s. 111) projevují v příslušných rituálech, tak i firemní rituály budou vycházet z firemní kultury a hodnot.

V každém náboženství podle Durkheima (cit. dle Giddens, 1999, s. 421) společnost zbožšťuje a uctívá sebe samu. A to například ve formě úcty, kterou lidé

projevují totemu – tato úcta ve skutečnosti pramení z **úcty k zásadním hodnotám** dané společnosti, neboť totem se stal symbolem skupiny či komunity samotné a její ústřední hodnoty a rituály reprezentuje. Ke každému náboženství patří pravidelná ceremoniální a rituální aktivita, při níž se vyznavači setkávají. Tyto kolektivní ceremoniály vyjadřují a upevňují pocit vzájemné solidarity mezi nimi. Vytrhují jedince z běžného profánního života a jeho každodenními starostmi a povznášejí ho do sféry vyšších sil, připisovaných totemům či bohům. Ve skutečnosti jsou však tyto vyšší síly projevem kolektivního působení na jedince. (srov. Giddens, 1999, s. 421)

Z Durkheimovy teorie je pro nás také důležitá funkce rituálů jakožto vyjádření a upevnění **pocitu vzájemné solidarity** mezi jedinci ve skupině. Solidarity nemá podobu iracionálního kontraktu uzavřeného vědomě mezi členy společnosti, nýbrž **vysoce emotivního pouta, jež je posilováno v průběhu kolektivních obřadů**. V průběhu svých náboženských, politických, sociálních ceremonií posilují lidé bezděky pocit vzájemnosti. Rituály stmelují celé skupiny, vytvářejí společné duševní rozpoložení, tím uvádějí vědomí do kolektivního stavu, kdy tytéž obsahy a pocity mohou být sdíleny všemi zúčastněnými. (srov. Keller, 1995, s. 166)

Ceremonie a rituály jsou v Durkheimově pojetí nezbytné pro **soudržnost** sociálních skupin. Proto se s nimi setkáváme nejen při bohoslužbách jako takových, ale také v **klíčových životních situacích**, při nichž dochází k zásadnímu přechodu z jedné kategorie do druhé – například při narození, sňatku a smrti. (srov. Giddens, 1999, s. 421) Už zde se můžeme zamyslet nad možnou paralelou s rituály firemními, ke kterým se dostaneme dále: tyto přechodové situace jsou i ve firemním prostředí často zdrojem rituálů, ať už se jedná o nástup nového zaměstnance nebo každodenní přechod z/do práce, ale o tom později.

Durkheim rituály popisuje v kontextu náboženství, ale jeho definici rituálu lze využít i mimo něj. Rituály popisuje jako **druh jednání, k němuž dochází jedině uprostřed shromážděné skupiny a které má podněcovat, udržovat či proměňovat určité mentální stavy skupiny**. (srov. Durkheim, 2002, s. 17) Tuto definici ovšem pro naše účely později doplníme o individuální rovinu.

Ačkoliv tradiční náboženství, spočívající v uctívání bohů, i podle Durkheima (cit. dle Giddens, 1999, s. 422) pomalu mizí, tvrdil, že v jistém smyslu bude náboženství, byť ve změněné formě, dále pokračovat. **I moderní společnosti musejí upevňovat svou soudržnost v rituálech**, jež potvrzují jejich dosavadní hodnoty.

Giddens (1999, s. 422) se v tomto kontextu moderní společnosti zmiňuje také o jakémsi občanském náboženství, kterým bývá označována propagace moderních států, jehož symboly představují státní hymna a vlajka, zatímco k rituálům patří například pravidelné parlamentní volby. Použití termínu „náboženství“ je zde podle Giddense

sporné. O symbolech a rituálech se tedy nemusí hovořit jen v kontextu náboženství, je však zřetelné, že i v těchto případech využívají obdobných sociálních mechanismů, jaké se uplatňují u tradičních forem náboženství.

1.1.2 Erwing Goffman a rituály všedního dne

Durkheim sledoval rituály v podobě velkých kolektivních ceremoniálů. Erwing Goffman naopak podle Kellera (1995, s. 166) popisoval miniaturizované **rituály všedního dne** odehrávající se v moderní společnosti. Ukázal, jakým způsobem se lidé snaží v průběhu každodenních běžných rituálů upevnit a posílit svoji autoritu tím, že se předvádějí v idealizované podobě druhým. Ve svých teatrálních vystoupeních potvrzují své nároky na pozice, které zastávají. V rituálech tohoto typu jsou **vymezovány vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, je posilován pocit kolegiality mezi sobě rovnými, pocit identifikace s vlastní skupinou i odlišnosti od cizích skupin.**

Předváděným idealizovaným jednáním jednotlivců se skupina také utvrzuje ve svých hodnotách. Jednání jednotlivce před ostatními zahrnuje podle Goffmana (1999, s. 40) společností oficiálně přijímané hodnoty dokonce víc než jeho celkové chování: „Tou měrou, jakou představení zvýrazňuje všeobecně a oficiálně přijímané hodnoty společnosti, v níž je předváděno, na něj můžeme pohlížet podobně jako Durkheim a Radcliffe Brown, tedy jako na **obřad** – jako na expresivní oživení a opětovné potvrzení morálních hodnot společnosti.“ Obě tyto funkce, potvrzování morálky a pozic v hierarchii, můžeme sledovat také u firemních rituálů.

1.1.3 Rituály v sociální a kulturní antropologii

Rituál je v sociální a kulturní antropologii označení „výrazného **individuálního nebo kolektivního způsobu chování, který je standardizován**, tj. založen na vnucených nebo tradičních pravidlech.“ (Vodáková, 2000, s. 145) Vznik rituálu je chápán jako reakce na situace rozhodování nebo strachu, přičemž ona identická opakovatelnost funguje jako stabilizátor chování. I zde je rituál chápán jako **nástroj, pomocí něhož dané společenství udržuje a upevňuje své normativní uspořádání a organizaci**. Rituál bývá nejčastěji chápán jako součást kultu různých náboženských systémů, případně jsou oba pojmy, rituál a kult, významově zaměňovány. (srov. Vodáková, 2000, s. 145)

Z tohoto pojetí rituálu si vypůjčíme doposud nezmiňovanou možnost rituálů **individuálních**, protože i takové rituály se mohou ve firemním prostředí vyvinout. Ne všechny rituály musejí být vázány na kolektivní jednání, nýbrž existují i rituály prováděné soukromě.

1.1.4 Randall Collins: problematika významu termínu rituál a interakční rituály

R. Collinse jsem zařadila nakonec, neboť se mimo jiné věnoval kritice dosavadních pohledů na rituály, včetně pohledu sociální antropologie. Vytvořil svůj vlastní model interakčních rituálů, jehož základem je **společné zaměření pozornosti a emocionální unešení**. Vychází ze dvou již zmíněných autorů – Durkheima a Goffmana.

Už z Durkheimovy teorie můžeme vyvodit, že rozmanitost rituálů souvisí s rozmanitostí vzorců sociálních skupin a idejí, které se s nimi spojují. To se netýká globální úrovně společností v širokém smyslu, ale především členství v lokálních skupinách, někdy přechodných, stratifikovaných a konfliktních. (srov. Collins, 2004, s. 7)

Collins (2004, s. 7), odkazující na Durkheima a Goffmana, definuje rituál jako **mechanismus vzájemně zaměřených emocí a pozornosti produkující přechodně sdílenou realitu, která tímto vytváří pocit solidarity a symboly členství ve skupině**. Oba tyto momenty vyplývající z rituálů, solidarita a symbolika skupiny jsou pro nás důležité při vysvětlení jejich funkce v organizaci, jakožto v jakékoli skupině.

Podle Collinse (2004, s. 7) však tato definice není přesná. Problematické je, že „rituál“ je termín používaný v běžném jazyce a používá se v omezeném významu jako ekvivalent pro formality a ceremoniály. Další problémy plynou ze specifických částí antropologických prací o rituálech, které se zabývají především rituály náboženskými. Tato různá použití vyúsťují v zavádějící představy o významu slova rituál a neochotě jej používat v každodenním významu.

Podle Collinse (srov. tamtéž) **antropologové nahlíží na rituál jako součást struktury společnosti**, jako formální **nástroj udržování uspořádání společnosti** nebo **manifestace její kultury a hodnot**. Namísto rituálu jako hlavní formy mikrostrukturálního jednání, rituál pouze reflektuje makrostrukturu. Rituály jsou vstupem k něčemu většímu, vyššímu a zásadně stálému. Dlouhodobým antropologickým přístupem je, že rituál odehrávající se v určitém čase odkrývá to nadčasové – místní manifestuje globální. V terminologii teorií 20. století bychom řekli, že jejich pohled se podobá například pohledu strukturalismu nebo symbolické antropologii.

Obecně terminologické použití rituálu v náboženských studiích souvisí s přístupem kulturní antropologie spíše než s místním zdrojem jednání v radikální mikrosociologii. Tam kde mikrosociologie bere situaci jako počínající bod analytického vysvětlení, strukturalisté a kulturní antropologové začínají na jiném konci – překlenující makrostrukturou pravidel a významů. (srov. Collins, 2004, s. 7) Naopak výzvou mikrosociologie je ukázat, jak její počínající bod může vysvětlit, že to, co se často jeví jako pevná globální kultura, je ve skutečnosti **situačně vytvořený tok připisovaných**

pravidel a významů. (srov. Collins, 2004, s. 8) Odtud tedy můžeme pochopit Collinsovy interakční rituály.

Durkheim poskytl sociologii mechanismus pro situační vzájemné působení, které je podle Collinse (2004, s. 8) stále to nejpoužitelnější, co máme. Zasadil svůj model do případu náboženských rituálů způsobem, který nám dovoluje vidět, jaké sociální složky se v situaci setkávají a určují, zda rituál uspěje nebo ne. **Goffman** rozšířil aplikaci rituálů tím, že ukázal jejich výskyt v každodenním životě; rituál hraje rozhodující roli v utváření jak charakteru individua, tak hranic skupiny. Problémem podle Collinse (srov. tamtéž) je, že vědy dvacátého století se zabývaly spíše pojetím Durkheima, ovšem ve značně pozměněném smyslu. Namísto jasně formulovaného mechanismu situačních složek produkujících změny v solidaritě, emocích a víře, několik směrů otočilo studium rituálů ke zdůrazňování rekonstrukce evoluční historie a funkčnosti sociálních institucí, nebo významnosti kultury.

Collins (2004, s. 48) tedy vytváří svou vlastní konstrukci, ve které se vrací k Durkheimovi a Goffmanovi. Jmenuje čtyři **základní části** nebo také **podmínky interakčních rituálů**:

1. Dva nebo více lidí jsou **situováni** na stejném místě tak, že se mohou ovlivňovat navzájem díky své přítomnosti, ať už je to v popředí jejich pozornosti či ne.
2. Existují **hranice** vůči těm, co jsou vně, takže účastníci jsou si vědomi toho, kdo se účastní a kdo je vyloučen.
3. Lidé soustředí svou **pozornost** na společný objekt nebo aktivitu, toto zaměření je jimi navzájem komunikováno tak, že všichni jsou si navzájem vědomi tohoto zaměření ostatních.
4. Individua sdílí společnou náladu nebo **společnou emocionální zkušenost**.

Tím, jak se lidé více soustředí na společnou aktivitu, jsou si více vědomi toho, co ostatní dělají a cítí, a jsou si vědomi toho, že ostatní vnímají totéž, zažívají sdílené emoce intenzivněji, než předtím. Tak jako se jásající dav stane ještě nadšenější, tak jako se účastníci bohoslužby stanou ještě více uctíví, nebo na pohřbu ještě více zarmoucení, než když začali. Je to **stejně** i v malém měřítku **na úrovni konverzace**. Tak jako se interakce stává více strhující, účastníci jsou chyceni do rytmu a nálady konverzace. Klíčové tedy je vzájemné **unášení emocí a pozornosti** produkující společnou emocionální a kognitivní zkušenost. To, co Durkheim nazýval kolektivním vědomím je toto mikrosituační vytvoření **momentu intersubjektivit**. (srov. Collins, 2004, s. 48)

Z tohoto principu plynou pro Collinse **čtyři hlavní důsledky**, které účastníci zažívají (srov. Collins, 2004, s. 49):

1. **Solidarita** skupiny a **pocit členství** ve skupině.
2. **Emoční energie** jednotlivce: pocit sebedůvěry, euforie, síly, nadšení a iniciativa zahájit akci.
3. **Symbols**, které reprezentují skupinu: znaky nebo jiné reprezentační symboly (viditelné ikony, slova, gesta), které si členové asociují s jejich kolektivem (jde o Durkheimovy sakrální objekty). Lidé naplnění pocitem solidarity zacházejí se symboly s velkým respektem a brání je před neúctou ostatních a ještě více před odpadlíky vlastní skupiny.
4. **Pocit mravnosti**: pocit správnosti při lpění na skupině, uctívání jejich symbolů a jejich obraně vůči ostatním hříšníkům. S tím se pojí pocit morálního zla nebo nevhodnosti narušování skupinové solidarity a jejich reprezentujících symbolů.

Pomocí rituálů vznikají podle Collinse (1975, s. 58) **emocionální pouta** mezi účastníky. Rituály mohou být také využívány v dominanci ve skupině nebo organizaci. Mohou být využity ke **vnucení hierarchie** statusů, podobně jako u náboženských rituálů, kde lze najít vůdce a následovníky, popřípadě i ty, kteří nejsou členy. (srov. tamtéž, s. 59) Pokud jsou rituály zavedeny, mohou být vědomě manipulovány (srov. tamtéž, s. 102). Podobně jako Goffman (1999), Collins (1975, s. 292) zmiňuje, že rozdělení pozic, které je typické pro každou organizaci, se demonstruje během ceremoniálů, během kterých je prezentováno jádro organizačních vztahů.

1.1.4.1 Formální a neformální rituály

Pro práci bude důležité rozlišení rituálů formálních a neformálních. Toto rozdělení si také můžeme vypůjčit od Collinse (2004), který rozlišuje formální a přirozené (neformální) rituály. V běžném jazyce slovo rituál znamená formální ceremoniál, tedy stereotypizované aktivity: recitace verbálních formulí, zpívání, tradiční gesta, tradiční kostým. Ale **formalita a stereotypizace** nejsou podle Collinse (2004, s. 49–50) hlavními součástmi rituálu, **pouze přispívají** k zásadnímu procesu intersubjektivitě a sdílených emocí, jinými slovy prožívání kolektivního vědomí a nadšení, tak jako přispívají společnému zaměření pozornosti. Pokud tyto sdílené emoce chybí, stejně tak jako vzájemné vědomí účasti ostatních, jedná se pouze o **formální rituály**. Jde o prázdné formule a ceremonialismus. Neformální, v Collinsově terminologii **přirozené rituály** budují společné zaměření a emocionální unešení bez formálně stereotypizovaných procedur. Rituály, které jsou iniciovány sdílenou výbavou ceremoniálních procedur, jsou pak rituály formální.

Oba typy rituálů ale mohou vytvořit symboly a pocit členství a oba mohou dosáhnout vysoké intenzity. Symbolická členství jsou ale různého typu a detaily toho, jak

rituály vznikají, ovlivňují typ členství ve skupině. Rituály, které vznikly formálním způsobem, mají silnější efekt na utváření a ztvrdování rigidního pocitu hranic skupiny než rituály, které vznikly spontánně přirozeným zaměřením pozornosti a sdílených emocí účastníků. Druhý případ dává vznik méně stabilnímu pocitu členství, pokud ovšem nevykrystalizují a nestanou se dlouhodobými v symbolech, což pak vede k tomu, že tyto rituály jsou v budoucnu více formální. Společné zaměření pozornosti je pro fungování rituálu zásadní, toto zaměření může vzniknout spontánně a bez uvědomění toho, že se tak děje. (srov. Collins, 2004, s. 50) O formálních a neformálních rituálech v organizaci bude řeč ve druhé kapitole.

1.1.5 Klasifikace rituálů

Téma rituálů zakončím jejich typologií. Sociologická literatura a literatura sociální a kulturní antropologie rituály rozděluje totožně. Typologie rituálů ukazují vázanost rituálů především na **kritické oblasti lidského soužití** (srov. Vodáková, 2000, s. 146).

Klasifikaci rituálů, tentokrát již v prostředí organizace, se budu věnovat více ve třetí kapitole. Zde uvedené kategorie jsou kategoriemi, které uvádí například Keller (1995, s. 166), ale také autoři *Sociální a kulturní antropologie* Vodáková a kol. (2000, s. 146). Rituály dělí následovně:

1. **Oslavné rituály** vyjadřují ceremoniální formou úspěch v určitém jednání a superioritu vlastní skupiny (vítězné tance, promoce, oslavy narozenin aj.).
2. **Rituály nebezpečí** stmelují skupinu v kritických situacích (dešťové tance, mnohé politické manifestace aj.)
3. **Rituály přechodu** mají zajistit plynulost a stabilitu po čas změny (křtiny, svatby, pohřby aj.).
4. **Rituály trestání** mají stmelit spravedlivé a posílit platné normy (soudy, pomsta, proklínání, aj.).
5. **Rituály úcty** mohou být jednostranné (vůči nadřízeným či vůči symbolům celku) i vzájemné (zdvořilé jednání). Vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti a rovněž posilují vazby kolegiality. Tyto rituály zažily při přechodu od tradiční společnosti ke společnosti moderní důležitou transformaci – došlo k nahrazení jednostranných rituálů úcty **obousměrnými rituály** vzájemného respektu. Durkheim (cit. dle Vodáková, 2000, s. 147) hovoří o 19. století jako o epoše, během níž se skrze rituály správného chování stávají ze všech občanů drobní bohové obklopení svatozáří společenské nedotknutelnosti. Rituál úcty se proměňuje z náboženské povinnosti v občanskou ctnost. Proces modernizace

tedy neznamená ústup rituálů ze života společnosti, vede pouze k jejich proměně.

1.1.6 Shrnutí

Rituály tedy budeme v této práci chápat jako druh **individuálního nebo kolektivního chování**, který je standardizován a ve své kolektivní formě vytváří sdílenou realitu, která pak vytváří **pocit solidarity a členství** ve skupině, zároveň však může být zpětně **nástrojem**, pomocí něhož společenství **udržuje a upevňuje své normativní uspořádání**.

Rituály mají klíčový význam z hlediska **sociální kontroly**. Účast v nich je závazná, neúčast by člověka vyřadila ze skupiny. (srov. Keller, 1995, s. 166) Jedním z hlavních znaků rituální činnosti je fakt, že určitý úkon se provádí prostě proto, že je prohlášen za správný. Jednající si jeho správnost sám neověřuje a jedná určitým způsobem proto, že je to obvyklé. Stereotypičnost rituálů má psychologický význam a zároveň je symbolem žádoucího stavu věcí. (srov. Keller, 1995, s. 64)

Je na místě ještě poznamenat, že ve své práci se nebudu rituálům věnovat v negativním smyslu úzkostlivého samoučelného dodržování pravidel v organizaci, které může brzdit dosahování jejich cílů. Ritualizované jednání v tomto smyslu bývá například předmětem kritiky byrokracie. (srov. Keller, 1995, s. 82) Ačkoliv i v tomto případě je princip podobný. Byrokratický ritualismus je také významným prvkem skupinové strategie. Dovoluje skupině utvrzovat se ve své výjimečnosti. (srov. tamtéž, s. 84) Opustíme však tuto negativní konotaci ritualismu a přenesme se k firemním rituálům jako prostředkům upevňování organizační kultury. Nejprve však bude potřeba definovat, co chápeme oním upevňováním kultury.

1.2 Socializace a enkulturace

Kultura společenství, ať už se jedná o organizace či jiné skupiny, je nějakým způsobem upevňována. Pokud přemýšlíme o firemním prostředí, vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní. Bělohávek (1996, s. 109) rozlišuje tři praktiky, kterými se dá organizační kultura podporovat: **personální výběr, akce vrcholového managementu a socializaci**.

Personálním výběrem se myslí orientace na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Akce vrcholového vedení, znamená sledování manažerů pracovníky, kteří si podle sledovaných odměn a postupu v hierarchii vytváří vzory žádoucího chování. (srov. Bělohávek, 1996, s. 110) Dle mého názoru druhý bod

je součástí bodu třetího, a to socializace; Bělohlávek (srov. tamtéž) ovšem mluví pouze o socializaci nových pracovníků, na což se má práce nebude omezovat, neboť socializace je nekončící proces. Vedle socializace někteří autoři hovoří také o enkulturaci, kterou buďto zařazují na úroveň socializace, nebo mezi procesy socializační, popřípadě dokonce zařazují socializaci do enkulturačních procesů. Rozbor tohoto problému ale není předmětem této práce. Ať tak či onak, proces enkulturace nelze nezmínit, mluvíme-li o vrůstání člověka do firemní kultury.

Mezi dva základní procesy, které upevňují a udržují strukturu a kulturu společnosti, patří tedy socializace a enkulturace. Protože někteří autoři mezi těmito procesy nerozlišují, popřípadě jeden z nich zařazují do druhého, a protože tyto dva procesy probíhají současně, je nemožné je od sebe oddělovat. Nakonečný (2009, s. 101) pak hovoří o socializaci a akulturaci: „Jak se člověk, přicházející na svět jako biologické individuum svého druhu, stává společenskou bytostí se specificky lidskou psychikou, byť v různých kulturách více či méně odlišnou, je otázka socializace či akulturace.“ Vysvětleme si tedy tyto dva, respektive tři procesy, abychom pochopili funkci rituálů v organizaci.

1.2.1 Socializace

Socializací se zabývá spousta sociologů a popsat všechny tyto teorie není předmětem práce, takže se bude jednat spíše o malý výběr toho, co v našem kontextu může hrát významnější roli. Socializace spočívá v **osvojování hodnot, norem a způsobů jednání** srozumitelných a platných v dané kultuře či subkultuře. Proces socializace má klíčový význam jak pro formování osobnosti, tak pro reprodukci sociálních vztahů. Poruchy tohoto procesu ohrožují schopnost jedince vstupovat do interakcí s druhými lidmi i schopnost společnosti předávat kontinuálně své kulturní vzorce. (srov. Velký sociologický slovník, 1996, s. 1012)

Podle Jandourka (2001, s. 220) „těžiště procesu socializace leží v dětství a mládí a jeho výsledkem je vytvoření „sociálního Já“, sociální identity, sociokulturní osobnosti. Jedna z nejdůležitějších fází, totiž **socializace v povolání**, se ovšem odehrává až na konci mládí. Jako socializaci lze označit každé začleňování do nové skupiny, takže socializace trvá vlastně celý život.“ Samozřejmě nemůžeme souhlasit s pouhým spojováním mládí se socializací v povolání. Socializace probíhá ve firemním prostředí neustále i u dlouhodobých zaměstnanců, nehledě na dnes naprosto běžné střídání zaměstnání. „Socializace je vysoce komplexní proces, začínající v novorozeneckém věku v rodině, pokračující ve škole a v zaměstnání, determinovaný masmédií, ale

i příslušností k různým skupinám pracovním, zájmovým a dalším.“ (Nakonečný, 2009, s. 102)

Podle Bartoňkové a Šimka (2002, s. 18) je socializace vrůstáním jedince do norem chování a mezilidských vztahů, které vznikly v průběhu vývoje společnosti, které se přenášejí z pokolení na pokolení kulturní tradicí a jejichž dodržování je sledováno **sociální kontrolou** a systémem sankcí. Je souhrnem všech možných druhů působení společnosti na jedince a souhrn všech možných vývojových změn jedince, které v důsledku tohoto působení společnosti vznikají. Změny v chování jedince popisuje i Nakonečný (2009, s. 123), socializace si podle něj vynucuje adaptaci, to je restrikci určitých tendencí, a konvenci (hraní určitých rolí). Je-li jedinec za roli, kterou hraje, systematicky odměňován, dochází k její introjekci a role se stává přirozenou složkou osobnosti.

V obecnější rovině tedy vyjadřuje produkt socializace pojem **sociální role**. Socializace vede k osvojování si určitých sociálních rolí, tedy způsobů chování, které sociální okolí od jedince očekává z hlediska jeho věku, pohlaví a společenského statusu, a také situace, v níž se nachází. (srov. Nakonečný, 2009, s. 104) Role poskytuje vzor, podle něhož má individuum jednat ve zvláštních jednotlivých situacích. Podle Bergera (1991, s. 86–88) není ovšem pouze tímto regulujícím vzorem, ale kromě určitého jednání sebou přináší také emoce a postoje, které k tomuto jednání patří. Aby člověk prosadil svou novou roli, musí se určitým způsobem chovat a postupným utvrzováním se pak nejen chová „jako“ v dané roli, ale rolí skutečně sám je a cítí se tak. Role formuje, utváří a strukturuje jednání i jednajícího. Člověk se stává tím, co hraje. **Totožnost** člověka je společensky vytvářena, společensky udržována a společensky transformována. Určitý stupeň nesouhlasu s rolí může být dovolen, jsou-li však určité hranice tolerance překročeny, společnost jedinci odepře své uznání. (srov. Berger, 1991, s. 95) O zdravém odstupu od role mluví také Goffman (1999).

O něco více profesionálně zaměřená, ale v podstatě stejná, je pak definice A. Bandury. Bandura (cit. dle Nakonečný, 2009, s. 104) socializaci chápe jako proces, v němž jedinci **vyvíjejí ony kvality, které jsou podstatné pro jejich účinné úspěšné ve společnosti**. Již v tomto pojetí je naznačeno, že tu nejde o pasivní přebírání kognitivních, behaviorálních a jiných schémat, nýbrž o vyrovnávání se s požadavky, před něž jsou jedinci společností a svým sociálním okolím stavěni.

Jednotliví autoři i celé sociologické směry se značně liší v názoru na stupeň determinismu procesu socializace a s tím spojeného **problému aktivity individuů** při přejímání hodnot, norem a vzorců jednání. Pojetí socializace jako pouze pasivního přizpůsobování jedinců tlakům společnosti je postupně opouštěno, důraz je stále více kladen na selektivnost přístupu k socializovaným obsahům. Tento posun je mimo jiné

způsoben rostoucím významem **resocializace** v moderní společnosti a důrazem na celoživotní charakter socializace. Možnosti zpochybňovat socializované obsahy a volit mezi nimi jsou obsaženy např. v Bergerově a Luckmannově rozlišení primární a sekundární socializace. (srov. Velký sociologický slovník, 1996, s. 1012)

Primární socializace se děje prostřednictvím těch nejbližších, jako jsou členové rodiny nebo přátelé. *Sekundární socializace* probíhá pomocí institucí, jako je škola, podnik, kde pracujeme, nebo prostředky masové komunikace. (srov. Jandourek, 2003, s. 60) Někdy se toto rozdělení rozlišuje ještě na socializaci terciální. Primární fáze je pak internalizace vzorců v rodině, sekundární zahrnuje socializace ve vrstevnické skupině, škole a s pomocí masmédií a *terciální* znamená pronikání do širší sítě sociálních vztahů, zahrnujících procesy resocializační. (srov. Bartoňková, 2002, s. 20)

Jak je asi jasné, v práci půjde o socializaci sekundární, popř. **terciální**. Jednou z institucí zabezpečujících socializační proces, které se v průběhu existence lidské společnosti vyvinuly je vedle rodiny, vrstevnické skupiny a masmédií také **pracovní skupina**. Pracovní skupina je významným socializačním činitelem, zejména tehdy, je-li silně integrovaná a má stanovený a respektovaný vnitřní řád. (srov. Bartoňková, 2002, s. 20–21)

Socializace se rozděluje také na socializaci *speciální*, která znamená přizpůsobení jedince prostředí a povaze malých vztažných skupin, a socializaci *obecnou*, tedy přizpůsobení se širšímu kulturnímu prostředí. (srov. Bartoňková, 2002, s. 17) Následující část práce se bude věnovat skupinám pracovním – půjde tedy o socializaci **speciální**.

Socializaci shrnuje Jandourek (2001, s. 220) jako „proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si **osvojuje normy** ve skupině panující, její **hodnoty, učí se sociálním rolím** spojeným s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem. Pokud jedinec pociťuje osvojené způsoby chování, postoje a představy jako svoje vlastní a samozřejmé, jsou tzv. **internalizovány**.“ Podle Bergera (1991, s. 84): „Sami se přejeme to, co od nás společnost očekává.“ Nebo dokonce podle Handyho (1993, s. 145): Internalizací si jedinec adoptuje představy, změny v postojích a nové způsoby chování jako své vlastní a bude podle nich jednat, aniž by cítil nějaký tlak. Změna bude z velké části probíhat samovolně a jedinec bude věřit, že byla způsobena jím a nikým jiným.

Jednoduše bychom socializaci nakonec mohli shrnout jako „celoživotní proces, jehož pomocí se lidé **učí přizpůsobovat sociálním hodnotám a normám**, proces, který umožňuje lidskou existenci díky přenosu kultury mezi generacemi.“ (Bartoňková, 2002, s. 17)

1.2.2 Enkulturační proces

Enkulturační proces označuje proces, jímž si člověk v průběhu svého života osvojuje kulturu dané společnosti. Podle Herskovitse (cit. dle Velký sociologický slovník, 1996, s. 262) je do pojmu enkulturační proces možné zahrnout **všechny projevy naučeného chování, získávání znalostí a dovedností, díky nimž člověk nabývá kompetence v kultuře své společnosti**. Enkulturační proces je výlučně vlastností člověka a vyplývá z geneticky dané dispozice učit se kultuře. Představuje **dynamický adaptační mechanismus**. Enkulturační proces je jak komplexní (promítá se do všech oblastí kultury), tak i selektivní, neboť nikdy u jedince neústí do poznání celého kulturního systému, ale pouze jeho určitých oblastí a dimenzí. Tato selektivita je dána především statusem jedince, jeho pozicí v sociální struktuře společnosti. Enkulturační proces probíhá v různých typech sociálních skupin za účasti různých sociálních institucí, jako jsou nejdříve rodina, později pak různé sekundární instituce a sociální skupiny. Enkulturační procesy se vždy vztahují ke konkrétní společnosti a prakticky se kryjí s procesem socializace. (srov. tamtéž)

Podle Jandourka (2001, s. 73) je enkulturační proces **osvojování kulturních tradic, jazyka a dovedností**, který jedinec podstupuje od svého narození a stává se tak příslušníkem dané kultury. Část enkulturačního procesu probíhá vědomě v příslušných institucích (škola), část nevědomě během každodenních interakcí a komunikace. Enkulturační proces je podle autora považována za součást socializace.

Enkulturační proces je vrůstání do kultury dané společnosti. Je to vlastně přejímání (a hlavně přijímání, zvnitřňování) všech kulturních norem a hodnot. Zvnitřňujeme si jazyk, mýty, umění, náboženství, prostředky neverbální komunikace, ale i vědeckotechnické poznatky a dovednosti jejich využití. Jakýmsi předstupněm enkulturačního procesu je **akulturační proces**, pouhé přizpůsobování se jiné kultuře, než té, kterou má jedinec internalizováno. (srov. Bartoňková, 2002, s. 17)

1.2.2.1 Akulturační proces

Akulturační proces je v sociální a kulturní antropologii chápán jako proces sociálních a kulturních změn, které vznikají v důsledku kontaktu různých kultur. Akulturační proces je tak spojena především s difúzí kulturních prvků a migrací etnických skupin. Na úrovni jedince pak akulturační proces vystupuje jako **proces sociálního učení**. V oblasti výzkumu antropologie a sociologie zabývající se procesy akulturačního procesu byla věnována pozornost studiu kontaktů moderních a tradičních skupin. Nejdříve byla charakteristická interpretace akulturačního procesu jako kulturní změny, ve které pod vlivem dominantnější civilizace dochází k modifikaci, transformaci nebo úplné asimilaci kulturních vzorů, hodnot a idejí původních kultur. V současných výzkumech je však typická snaha studovat akulturační

jako bilaterální proces, při kterém dochází k modifikaci, transformaci nebo změně obou kultur, které jsou spolu ve vzájemném kontaktu. (srov. Vodáková, 2000, s. 114)

V akulturačních procesech si člověk podle Siostrzonka (2009, s. 12) **osvojuje prvky odlišné kultury** než jeho původní. Permanentní akulturace se dnes podle něj stává pro člověka celoživotní nutností. Stejně tak budeme akulturaci chápat v prostředí organizace. Jde o **nekončící přizpůsobování, osvojování si její kultury**, do které patří i firemní rituály.

Nejzřetelněji lze procesy akulturace ve firemním prostředí sledovat zejména v souvislosti s příchodem nového zaměstnance a jeho **adaptací** na firemní prostředí a kulturu. Více se tomuto tématu budu věnovat ve čtvrté kapitole v souvislosti s rituály provázejícími toto období. Ovšem firemní kultura není stabilní, ale proměnlivá, takže proces adaptace a akulturace probíhají **permanentně**.

1.2.3 Shrnutí

Rituály jsme popsali jako nástroje, pomocí kterých společenství udržuje a upevňuje své normativní uspořádání. Nyní již můžeme říct, že **rituály jsou nástrojem socializace a enkulturace** struktury a kultury společenství. Rovněž jsme zmínili jejich význam z hlediska sociální kontroly a teď již víme, že sociální kontrola je jedním z mechanismů socializace. Všechny tyto poznatky se týkají jakéhokoli společenství a kultury, tedy i organizací a jejich firemní kultury.

Domnívám se, že nejvhodnější by bylo považovat enkulturaci za součást socializace, ale toto dilema není předmětem mé práce. Ať už se tedy jedná o přejímání norem a hodnot nebo přejímání vzorců a začleňování jedince do skupiny, rituály na tomto místě nejen ve společnosti, ale i v organizaci hrají socializační a enkulturační roli. Zejména pak ve smyslu procesu akulturace v prostředí lze rituály chápat jako prostředek, jímž se jedinec učí hodnotám a normám organizace.

Celý proces **socializace** je podle Kellera (1995, s. 166) v první řadě seznamováním s předepsanými rituály, které bude zapotřebí přehrávat v příslušných situacích. Ten, kdo kontroluje průběh sociálních rituálů, kontroluje společnost. Proto mohou být rituály úspěšně využity také v prostředí organizace.

Vedle této adaptační funkce rituály vedou ke vzniku **vzájemné solidarity, pocitu členství ve skupině a upevňování stávajícího normativního řádu**. Rituál však nejen udržuje a upevňuje normativní uspořádání společnosti, ale zároveň tuto kulturu zpětně tvoří. Z pohledu sociální a kulturní antropologie či strukturálního funkcionalismu, je rituál **součástí struktury** a ze struktury také vychází. Rituál je však **zároveň nástrojem**

vzniku této struktury, tak jak to popisuje Collins (2004) ve svých interakčních rituálech. Pro skutečné porozumění rituálů ve společnosti musíme brát v úvahu obě tyto stránky.

Rituály zajišťují socializaci (a také enkulturaci a akulturaci) hodnot a norem organizace. Jde o nekončící adaptaci člověka do organizace, do její struktury a osvojování prvků její kultury. Co je to firemní kultura a jakou její část tvoří rituály, uvidíme v následující kapitole.

2 Firemní rituály jako součást firemní kultury

Následující kapitola bude malým exkurzem do tématu organizační (resp. firemní, pro účely této práce je možné termíny považovat za synonyma) kultury, abychom si vytvořili představu o tom, co všechno spolu s rituály tvoří organizační kulturu, jak do toho všeho firemní rituály zapadají a jaký je jejich kontext a role.

V další části se budeme věnovat firemním rituálům a jejich základním rozdělením na rituály formální a neformální, abychom pak mohli vyvrcholit návrhem na jejich klasifikaci.

2.1 Firemní kultura a její části

Každý, kdo strávil nějaký čas v jiné zemi, dokáže ocenit, jak hodnoty, představy a sdílené filozofie ovlivňují způsob organizace společnosti. Stejně tak každý, kdo měl možnost strávit čas v různých organizacích, nebo pracoval ve více než dvou či třech, byl určitě zaskočen jinou atmosférou, jiným způsobem organizace práce, jinou energií, osobní svobodou, typem osobností v organizaci. Organizace se mezi sebou liší tak, jako se liší národy, mají jinou kulturu – soubor hodnot, norem a představ odrážejících se v různých strukturách a systémech (srov. Handy, 1993, s. 180)

Kultura je podle Scheina (2004, s. 1) jak **dynamický jev**, který nás neustále obklopuje a konstantně se odehrává a vytváří skrz **interakce** mezi lidmi a je tvarován organizačním chováním vedoucí skupiny, tak i **struktury, rutiny, pravidla a normy**, které vedou a omezují chování. Schein (2004, s. 17) definuje kulturu jako **vzor sdílených předpokladů, kterým se skupina naučila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, které se dostatečně osvojily, aby byly považovány za platné a tedy byly naučeny novými členy jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům**. Organizační kulturu Lukášová a Nový (2004, s. 32) popisují podobně: „Organizační kultura, představující nahromaděnou zkušenost organizace, projevující se v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek.“

Firemní kultura, v anglické literatuře nejčastěji pod názvem *corporate culture*, vyjadřuje celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v **obecných vzorcích chování** a jednání všech pracovníků. Jestliže se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření či přijímání pravidel firemní kultury hraje důležitou

roli. Někdy hovoříme také o **firemním chování** (*corporate behavior*), které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno. Je důležité si také uvědomit, že firemní kultura je produktem myšlení lidí, který je spojen také s charakterem provozované činnosti. (srov. Vysekalová, 2009, s. 67) Firemní kultura je podle Tureckiové (2004, s. 144) považována za **nepřímý nástroj řízení**. To znamená, že vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy.

Podle Armstronga (2007, s. 257) kultura organizace neboli podniková kultura představuje „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“

Firemní kultura určuje spoustu konkrétních charakteristik (resp. tyto charakteristiky určují firemní kulturu), jedná se například o představy, jak by měla být organizována práce, uplatňována autorita, stupeň formality, nakolik a na jak dopředu se plánuje, jaký je žádaný poměr mezi poslušností a iniciativou, zda záleží na přesnosti dodržování pracovní doby, oblečení nebo výstřednostech zaměstnanců, kontroly různých výdajů, kontroly zaměstnanců, zda existují pravidla a procedury, či záleží jen na produktu, typ lidí, které firma zaměstnává, mobilita uvnitř firmy, ale i vzhled kanceláří, obchodů atd. (srov. Handy, 1993, s. 181–182)

2.1.1 Zdroje firemní kultury

Vedle vzájemné interakce (viz výše Schein, 2004) se na vzniku firemní kultury podílí i další faktory. Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Vnášejí do ní své postoje, realizují své hodnoty, mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat. Vedle toho se na formování firemní kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály. (srov. Bělohlávek, 1996, s. 109)

Podle Handyho (1993, s. 180, 192) je firemní kultura ovlivněna událostmi v minulosti, typem vlastnictví, atmosférou v současnosti, velikostí, technologií a typem práce, cíli organizace, prostředím a typem lidí, kteří v ní pracují.

Podle Horákové (cit. dle Vysekalová, 2009, s. 67) je charakteristické, že firemní kultura vychází z hodnot stanovených v **podnikové filozofii** a zahrnuje cíle, styl chování, žebříček firemních hodnot, určité rituály apod. Zpočátku je plánovitá a ovlivnitelná, aby podporovala žádoucí firemní identitu, ale může se stát, že se postupem času začíná sama formovat pod vlivem každodenního života organizace, a je proto důležité ji průběžně upevňovat.

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá i konkrétní pravidla, kterými se řídí život firmy – jedná se o firemní řad, směrnice řízení firmy, směrnice pro pracovní oblékání, zasedací pořádek při poradách, pracovní doba a délka přestávek, či kodex jednání zaměstnance. (srov. Vysekalová, 2009, s. 71)

2.1.2 Proč se firemní kulturou zabývat

Důvodem, proč se firemní kulturou zabývat, je její vliv na **konkurenceschopnost firmy**. Podle Kapouna (cit. dle Vysekalová, 2009, s. 69) je důležitým důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré firemní kultury to, že **zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce** všech zaměstnanců. Zlepšuje také jejich **motivaci**, a tím i produktivitu práce, inovační potenciál, potažmo celkové výsledky.

I podle Tureckiové (2004, s. 39) jsou měřítkem kvality výkonu rovněž pozitivní pracovní vztahy potencující výkon. Zmíněné vlastnosti firemní kultury, především to, že může zvyšovat kvalitu soužití a tím i výkon, samozřejmě platí i pro firemní rituály, proto je podpora především některých jejich typů důležitá.

Podle Deala a Kennedyho (2000, s. 15) organizace, které se věnují budování své firemní kultury, jsou pak více než jen firmami, které vyrábějí produkty a vydělávají. Předávají hodnoty a příběhy, ne jen produkty. Jsou lidskými institucemi s praktickým významem pro lidi.

2.1.3 Charakteristiky firemní kultury

Autoři zabývající se firemní kulturou zmiňují různé charakteristiky, jimiž lze kulturu popsat. **Obsah** kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. **Síla** organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. (srov. Lukášová, 2004, s. 32)

Silná kultura je podle Deala a Kennedyho (2000, s. 16) vodítkem chování a pomáhá zaměstnancům dělat svou práci o něco lépe. Zprv je silná kultura systémem informačních pravidel, které vyjadřují, jak by se lidé měli po většinu času chovat. Pokud zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, neztrácejí čas rozmyšlením jak se v situacích chovat. Naopak pokud je kultura slabá, zaměstnanci ztrácejí spoustu času přemýšlením co a jak udělat. V extrémních případech tak firma může denně získat hodinu až dvě efektivní práce zaměstnance navíc. Zadruhé silná kultura dovoluje lidem cítit se lépe

ohledně toho, co dělají, takže je větší pravděpodobnost, že budou pracovat tvrději. To platí, pokud mohou být hrdi na identitu své firmy.

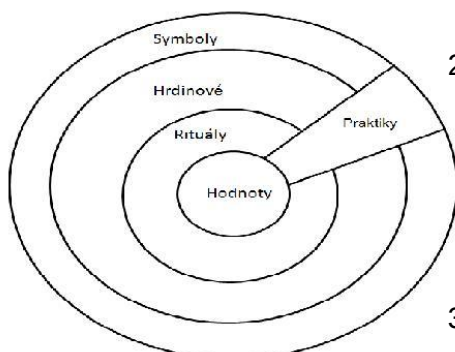
Schein (2004, s. 14-15) popisuje kulturu čtyřmi elementy: Jedná se o její **stabilitu**, **hloubku** (založenou na často nevědomém vlivu), **šířku** (jakmile se kultura vytvoří, tak ovlivňuje všechno fungování skupiny) a **integraci** (zasazení všech jejích prvků do funkčního systému). Funkce integrace zajišťuje, že rituály, klima, hodnoty a chování zapadají do sebe v koherentní celek.

2.1.4 Modely organizační kultury

Různí autoři vytvořili své modely organizační kultury. Abychom si dokázali představit kontext firemních rituálů, uvedu tři nejdůležitější, Hofstedův, Deal a Kennedyho a samozřejmě Scheinův.

2.1.4.1 Hofstedův model organizační kultury

Hofstede (2007, s. 16) uvádí čtyři základní prvky firemní kultury, které jsou různě viditelnými vrstvami pro vnějšího pozorovatele (zakresluje je do cibulového diagramu). Symboly, hrdiny a rituály označuje jako **praktiky**. Jádrem kultury, které není přímo pozorovatelné a lze je odvodit z chování lidí, jsou podle něj hodnoty.



Hofstedův cibulový diagram organizační kultury

1. **Symboly** – jedná se o různé zkratky, slang, gesta, způsob oblékání, symboly postavení, aj.
2. **Hrdinové** – skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti).
3. **Rituály** – různé společensky nezbytné činnosti a projevy, neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
4. **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury, jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné; hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.

Hofstede (2007, s. 218) zmiňuje **socializaci** v organizaci, která probíhá jako **osvojení praktik**, tj. hrdinů, symbolů a rituálů v případech, kdy hodnoty příslušníků organizace závisejí primárně na jiných kritériích, než je jejich příslušnost v organizaci

(například u mezinárodních firem). Osvojování praktik, a tedy i rituálů, ale může mít socializační funkci v každé firmě.

2.1.4.2 Deal a Kennedy: elementy organizační kultury

Deal a Kennedy (2000, s. 15) pak elementy organizační kultury dělí podobně, přidávají, ale prostředí organizace a kulturní síť:

1. **Prostředí organizace** – prostředí trhu, technologie, konkurence, zákony atd., rozhodují, zda je zásadní prodej, nebo invence a jsou tím hlavním, co kulturu určuje
2. **Hodnoty** – základní koncepty a víry, definují, co je pro zaměstnance úspěchem
3. **Hrdinové** – lidé, kteří personifikují hodnoty organizace, jsou ideálním modelem, který by měli zaměstnanci následovat, může se jednat o zakladatele, ale také vymyšlené hrdiny z paměťhodných momentů běžného života firmy
4. **Ceremoniály a rituály** – systematické a programované rutiny každodenního života ve firmě. Jako rituály ukazují zaměstnancům, jaké chování je od nich očekáváno. Jako ceremoniály pak ukazují viditelné a potencionální příklady toho, co organizace symbolizuje.
5. **Kulturní síť** – jako primární (a neformální) prostředek komunikace v organizaci je přenašečem firemních hodnot a hrdinských mýtů a vytváří skrytou hierarchii moci

Definice rituálů zmíněných autorů odpovídá pojetí rituálů v této práci. Zdůrazňují každodennost rituálů a zmiňují jejich funkci vzoru a tedy funkci při socializaci firemních norem a hodnot.

2.1.4.3 Scheinův model organizační kultury

Schein (2004, s. 26) vytvořil svůj model organizační kultury, který rozdělil na tři roviny podle viditelnosti pro vnější pozorovatele na:



Scheinův model organizační kultury
(Lukášová, 2004, s. 27)

- **Artefakty** (v české literatuře někdy nazývány také jako výtvořky), kde patří viditelné struktury a procesy.
- **Zastávané přesvědčení a hodnoty**, tedy strategie, cíle, filozofie firmy (zastávaná ospravedlnění)
- **Základní předpoklady**, kam patří nevědomé, za samozřejmé považované přesvědčení, představy, myšlenky a pocity (základní zdroje hodnot a jednání)

Ačkoliv „esencí“ skupinové kultury jsou vzory základních sdílených předpokladů, **kultura se manifestuje** v rovině viditelných artefaktů a sdílených zastávaných přesvědčení a hodnot. (srov. Schein, 2004, s. 36) Rituály, spolu s jazykem, technologiemi, produkty, architekturou fyzického prostředí, stylem ztělesněným oblečením či způsoby oslovování, mýty a příběhy patří do skupiny artefaktů. Jedná se o pozorovatelné produkty skupiny, které lze vidět, slyšet, popřípadě cítit, když vstupujeme do nové skupiny s neznámou kulturou. Tato část kultury je jednoduše pozorovatelná, ovšem velmi těžce vysvětlitelná bez znalosti dalších stupňů. (srov. Schein, 2004, s. 26) Také z těchto důvodů budu později upozorňovat na značnou flexibilitu všech vytvořených kategorií rituálů. O funkci konkrétního rituálu nelze mluvit zcela obecně, mohou mít více významů jak pro člověka, tak pro organizaci a jejich kategorizace tedy nemůže být pevná.

2.1.5 Subkultury v organizaci

Kultura se může lišit i v rámci jedné organizace. „Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají výrazně patrné v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné ale bývají i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní: můžeme tak pozorovat specifika kultury účetních, kultury marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem.“ (Lukášová, 2004, s. 35) Stejně tak se konkrétní rituály, o kterých bude řeč v poslední kapitole, nemusejí týkat celé organizace, ale nejčastěji jsou vázány jen na určitou skupinu.

2.1.6 Shrnutí

Firemní kultura je nepřímým nástrojem řízení. Kompatibilní firemní kultura zvyšuje kvalitu soužití a tím i motivaci, produktivitu práce a konkurenceschopnost firmy. Vzniká jak interakcí mezi lidmi, tak tzv. shora (zakladatelé, podniková filozofie). Představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení a postojů a tedy jakýsi vzor sdílených předpokladů. Existují různé modely organizační kultury. Společně však autoři zařazují rituály do praktik, popřípadě artefaktů, tedy do pozorovatelných částí firemní kultury, kterými se manifestují základní hodnoty firmy. Kultura a tedy i rituály se mohou lišit v rámci jedné organizace a týkat se jen určité skupiny.

2.2 Firemní rituály

Popisy organizačních kultur jsou mnohdy založeny na výrocích hrdinů korporace. Hodnoty zakladatelů a významných vůdců nepochybně utvářejí organizační kulturu, ale to, jak se dotýkají řadových příslušníků organizace, je dáno sdílenými **praktikami**. Z hodnot zakladatelů a vůdců se tak stanou praktiky příslušníků. (srov. Hofstede, 2007, s. 218) Jak již víme, mezi praktiky Hofstede zařazuje také rituály.

Symbolická jednání, firemní rituály a ceremoniály jsou součástí firemní kultury a jsou zaměřeny především dovnitř firmy a **pomáhají rozšiřování a řízení firemní kultury**. (srov. Tureckiová, 2004, s. 135)

Podle Deala a Kennedyho (2000, s. 61) mnoho rituálů, ačkoliv se zdají být nedůležité, má skrytý význam. **Pracovní rituály** sice nemají přímé důsledky, ale jsou hodnotné kvůli tomu, že poskytují **pocit bezpečí a společné identity** a přiřazují význam běžným aktivitám (srov. tamtéž, s. 67). Důležitost takových rituálů se nejjednodušeji ukáže, když je odstraníme. Souvisí to s odporem ke změnám a zavádění nových, i když zjednodušujících metod. Lidé se v těchto metodách cítí jisti, znají její výsledky. (srov. tamtéž, s. 68) Způsob života společnosti je uchováván v rituálech, takže psaná pravidla a manuály nejsou potřeba, zvyky a tradice dávají odpovědi. (srov. Handy, 1993, s. 183) Očekávaný účinek je nakonec důvodem existence rituálů i pro Durkheima (2002, s. 419)

Také Hofstede (2007, s. 17) rituály popisuje jako věčně zbytečné, ale společensky považované za podstatné aktivity, které jsou tedy samy důvodem toho, aby byly prováděny. Jako příklady uvádí způsoby, kterými se zdravíme či vyjadřujeme uznání, nebo obchodní a politická jednání, pořádaná zdánlivě z racionálních důvodů, ale často slouží především účelům rituálním, jako je posilování skupinové soudržnosti nebo diskursu, a také udržování a posilování názorů a přesvědčení.

Zákony, pravidla a předpisy jsou podle Hofstedeho (2007, s. 142) prostředky, jimiž se společnost snaží **omezit nejistoty v jednání** lidí. Na pracovištích je to patrné. Existuje spousta formálních zákonů a neformálních zvyklostí, vnitřních předpisů a opatření. Tato potřeba zákonů nevyplývá z logiky, ale je založena **emocionálně**. Lidé se cítí dobře ve strukturovaném prostředí.

Podle Brookse (2003, s. 84) mají skupiny **tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování** a činnosti, které se odehrávají velice přirozeným způsobem a prakticky beze slov. Jedná se o skupinovou psychiku, kde se určité věci jednoduše „berou jako samozřejmost“. Ve skupinách se podle něj vyvíjí zvyky a rituály, jejichž původ nikdo nedokáže vysvětlit. Samozřejmě u pracovních skupin jsou některé tyto rutinní činnosti a rituály **předepsané** ve formě pravidel, omezení a přijatých (a také zdokumentovaných) pracovních postupů. Pak se, jak již víme, jedná o rituály formální.

I podle Scheina (2004, s. 15) **spontánní interakce** v nestrukturované skupině postupně vede k **vytvoření vzorců a norem** chování, které se stanou kulturou dané skupiny a to často už během prvních hodin od vytvoření skupiny. Ve více formálních skupinách pak skupinu vytváří jedinec, který se stane leaderem. Jedná se o úplné počátky firem, o nástup nového manažera apod. Ve formálních skupinách jsou pak některá pravidla určena shora.

Lukášová a Nový (2004, s. 24) rituály shrnují jako ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají **hladkému fungování organizace, snižují nejistotu** pracovníků, **vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí** a umožňují pracovníkům **vytváření vlastní identity**.

Také podle Tureckiové (2004, s. 136) tzv. symbolické neboli ritualizované jednání patří k významným prostředkům vytváření, posilování a řízení firemní kultury. Autorka rituály ve firmě rozděluje na tři kategorie:

- **Informační** (způsoby schvalování dokumentů, vedení porad, „vstupní kolečko“)
- **Společensko-rozvojové** (firemní dny, projevy „politiky otevřených dveří“, společenské události – společné oslavy Vánoc, pořádání firemních plesů, oslava výročí založení firmy)
- **Motivační** (vyhlašování nejlepších pracovníků, nejrůznější typy ocenění)

Chtěla bych podotknout, že pravděpodobně žádný jiný známý autor se rozdělením firemních rituálů nezabývá. Toto dělení se ovšem téměř vůbec nezabývá každodenností mnohých rituálů, či rituály individuálními. Je ovšem pravda, že především tyto symbolické rituály slouží k socializaci a enkulturaci ve firmě. Nemusí se ale nutně jednat jen o tento typ rituálů, následující část by měla ukázat, proč by bylo vhodné téma firemních rituálů rozšířit i mimo rituály čistě symbolické.

2.2.1 Rituály, ceremoniály a zvyky – je mezi nimi rozdíl?

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 451) mimořádně velký význam pro **utváření, upevňování a zejména časoprostorový přenos** organizační kultury mají **symbolická jednání** neboli symbolické artefakty jednání. Jde především o rituály, ceremoniály a obřady, které je složité v organizační kultuře vzájemně odlišit. **Rituály** autoři rozumějí určitý typ **zvyků a obyčejů**, který má na daném místě a v daném čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších pracovníků, odchod manažera do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. „Rituály bývají formalizovány, institucionalizovány a v určitém čase opakovány. Samy o sobě jsou symbolem, avšak v jejich rámci jsou používány další symboly, kterými se vyjadřují a definují zcela konkrétní sociální vztahy. V každém případě potvrzují a **upevňují dosud platné**

mocenské struktury a vedou ke **stabilizaci existujících organizačních norem a hodnot.**“ (Bedrnová, 2007, s. 451)

Lukášová a Nový (2004, s. 25) odlišují rituály od zvyků **symbolickou hodnotou** rituálů. Mezi **zvyky** potom řadí oslavy narozenin, vánoční večírky apod., které výrazně přispívají k **integraci** organizace a zejména v malých firmách bývají proto cíleně organizovány. Mezi další příklady zvyků řadí zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu (dárky, oslavy), usnadňující změny společenské role a statusu pracovníka, nebo zvyky uplatňované při řešení problémů (ustavení speciálních týmů, využití externích expertů), zvyky vedoucí k redukci konfliktů apod. (tyto příklady budeme brzy chápat jako oslavné, přechodové či organizační rituály). Mezi **rituály** potom řadí rituály zdravení (například při ranním příchodu do zaměstnání) či komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury. (srov. Lukášová, 2004, s. 25)

Deal a Kennedy (2000, s. 62–63) rozlišují navíc rituály a ceremoniály. **Rituály** symbolizují základní hodnoty a jsou průvodcem chování v organizaci. Pokud by nesymbolizovaly tyto základní ideje, jsou to pak pro autory pouze **zvyky**, které dávají lidem mylný dojem bezpečí a jistoty. Rituály jsou návodem, jak chápat významy a vytvářejí z chaosu pořádek. **Ceremoniály** pomáhají firmám oslavovat jejich hrdiny, mýty a symboly. Zatímco zvyky a rituály jsou v životě organizace běžné, ceremoniály jsou mimořádné. Podle Bedrnové a Nového jsou **ceremoniály** podobné jako rituály, ovšem na rozdíl od nich slouží navíc k **uvolnění emocí** a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o oslavy výročí založení organizace, oslavy vánočních svátků či nového roku apod. (srov. Bedrnová, 2007, s. 451)

2.2.2 Shrnutí

Skupiny mají tendenci vytvořit si rutinní způsoby chování a činnosti. Spontánní interakce postupně vedou k vytvoření vzorců a norem chování, které jako součást organizační kultury napomáhají **hladkému fungování organizace**, **omezují nejistotu** pracovníků v jednání, **vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí** a umožňují pracovníkům **vytváření vlastní identity**. Ačkoliv se zdají být nedůležité, pomáhají **rozšiřování a řízení firemní kultury**, poskytují **pocit bezpečí a společné identity**. Rituály patří mezi praktiky, kterými se projevuje firemní kultura.

Lukášová a Nový (2004) rozlišují **zvyky od rituálů symbolickou hodnotou** rituálů. Deal a Kennedy (2000) pak zvyky a rituály odlišují stejně, přidávají ale navíc ještě kategorii **ceremonií**, které se liší od rituálů svou mimořádností. Bedrnová a Nový (2007) pak dodávají ceremoniím specifickou funkci uvolnění emocí.

Jak jsme ale uvedli v úvodu, rituály jsme doplnili také o jejich individuální a každodenní rovinu – podle sociální a kulturní antropologie, Collinse (2004) či Goffmana (1999). Pro účely práce je potřeba rituály chápat nejen jako symbolická jednání, ale také jako zvyky. Rozlišit zvyky a rituály, či pochopit jejich funkci není mnohdy lehké, jak zdůrazňuje Bedrnová a Nový (2007), ale hlavně Schein (2004). Symbolická hodnota se může a nemusí u rituálů podobného charakteru vyskytovat, což může být individuální (v rámci organizací, či skupin) a nejspíše ne vždy vůbec poznatelné. V závěru ale uvidíme, že symbolickou rovinu lze najít i v mnoha nečekaných případech. Pro tuto chvíli tedy **firemní rituály budeme chápat v širokém smyslu jako zvyky, rituály i ceremoniály**. O hledání jejich symboličnosti se pokusíme v poslední kapitole a možná dojdeme k závěru, že autoři by mohli své výčty doplnit o další skupiny příkladů.

2.3 Formální a neformální skupiny vs. formální a neformální rituály v organizaci

Než se přeneseme k vlastní tvorbě klasifikace firemních rituálů, zmíníme ještě jejich základní rozdělení na rituály formální a neformální a jejich vztah k formálním a neformálním skupinám.

Organizace jsou tvořeny skupinami lidí, kteří pracují pospolu. K interakcím dochází jak uvnitř skupiny, tak mezi skupinami, a stupeň, v jakém jsou tyto procesy formalizovány, se mění v závislosti na podmínkách organizace. (srov. Armstrong, 2007, s. 249)

O formálních a neformálních rituálech, jak je popisuje Collins, byla již řeč v úvodu. Nyní jsme se již z obecně sociologického pohledu přenesli do prostředí organizace. Rozdělení formálních a neformálních rituálů nemusí odpovídat formálním a neformálním skupinám. **Formální skupiny** jsou vědomě vytvořené k tomu, aby plnily kolektivní poslání organizace a dosáhly specifických cílů daného oddělení i celé organizace. Lidé jsou spojováni na základě předem definovaných rolí. (srov. Brooks, 2003, s. 78) Lze je tedy spojovat s různými formálními rituály jako jsou porady, meetingy apod. Formálně vytvořené skupiny si ovšem časem mohou vytvořit i neformální, tedy spontánně vytvořené rituály, tak jako se postupem času ve formálních skupinách začínají objevovat vztahy neformální.

Neformální skupiny existují podél, uvnitř, napříč a kolem skupin formálních. Do stejné neformální skupiny mohou patřit jednotlivci z různých částí a úrovní organizace. Brooks (2003, s. 79) uvádí příklady kuželkového týmu kancelářských pracovníků; spolek přátel divadla; lidé, kteří spolu chodí na oběd; pondělní skupina „Jak bylo o víkendu?“; lidé, kteří si navzájem půjčují nejnovější CD; klub „pojdme si stěžovat na práci“. Už z těchto příkladů je znát, jak blízko mají neformální skupiny k vytvoření nejrůznějších spontánních rituálů, které s prací nemusejí mít nic společného, nebo dokonce spíše naopak – vytvoření určitých rituálů předchází vzniku těchto skupin.

Podle Brookse (srov. tamtéž) neformální skupina vzniká, když se mezi členy vytvoří vzájemné závislosti, když vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb. Jsou založeny na osobních vztazích a dohodě členů skupiny než na definovaných rolích.

Neformální skupiny v organizaci vzniknou z neformálních interakcí mezi členy organizace. Mohou vzniknout ze sdílených zájmů, přátelství nebo dalších společenských aspektů. „Neformální skupiny **uspokojují potřeby**, které formální skupiny uspokojit nemohou, tedy pocit sounáležitosti, skutečnost, že nás někdo chce a potřebuje ve své přítomnosti proto, jací jsme, a nikoli proto, že nás organizace přidělila do stejné pracovní skupiny.“ (Brooks, 2003, s. 80)

Kromě toho mohou neformální skupiny také uspokojit další potřeby, jako jsou omezení pocitu nejistoty a obav a nabídnout vzájemnou společenskou podporu; naplnění pocitu sounáležitosti, přátelství a lásky; pomoci definovat pocit identity a udržovat si sebeúctu; jsou prostředkem zábavy, úlevy od nudy a únavy, podporují morálku a osobní uspokojení; poskytují směrnice obecně přijatelného chování a pomáhají utvářet skupinové a organizační normy atd. (srov. Brooks, 2003, s. 80) Není náhodou, že tyto funkce neformálních skupin v organizaci jsou téměř totožné s funkcemi rituálů, jak byly popsány v úvodu.

3 Vytvoření klasifikace firemních rituálů

Cílem této kapitoly je vytvoření klasifikace rituálů, která bude použitelná pro firemní prostředí. Formální a neformální rituály byly již vymezeny výše. Nyní se zaměříme spíše na rozdělení firemních rituálů akcentující jejich funkce v organizaci.

Jak jsem již v úvodu zmínila, firemní rituály nejsou v literatuře doposud velmi popsány. K vytvoření klasifikace firemních rituálů jsem tedy využila vícero zdrojů. Zprvce to byly sociologické, resp. antropologické klasifikace rituálů, zadruhé pak víceméně v literatuře roztroušené zmínky o firemních rituálech a za třetí zkušenosti a informace získané během praxe ve firmě Bang&Olufsen v Kopřivnici. Následující klasifikace je tedy kombinací těchto zdrojů tak, aby vytvořená klasifikace byla použitelná ve firemním prostředí.

Informace jsem sbírala během své praxe jednak pozorováním, jednak zprostředkovaně, a to nestandardizovanými neformálními rozhovory s personalisty firmy. Konkrétní příklady rituálů nemám v úmyslu nikterak zobecňovat, pouze mi při vytváření klasifikace byly inspirací tak, aby vzniklé třídění nebylo teoretickým a přitom praxi zcela vzdáleným modelem.

Je důležité si uvědomit, že každá klasifikace je umělým konstruktem a podobné, ne-li znatelnější, to bude i zde. Klasifikace je rozdělena podle pravděpodobně nejvýraznějšího účelu rituálu. Konkrétní rituál ovšem může plnit vícero funkcí najednou a může tedy spadat do dvou i více kategorií zároveň, ačkoli se jedná o jednu situaci. Zřetelné to bude v konkrétních příkladech v poslední kapitole. Příklady, které budou uváděny, budou uváděny tak, aby na daném rituálu byla daná funkce zřetelná, ovšem i tyto příklady mohou být zařazeny do jiných kategorií současně s tou, kde jsou uvedeny.

3.1 Klasifikace firemních rituálů

Klasifikaci rituálů v sociologii a sociální a kulturní antropologii jsem se věnovala v úvodu. Pro prostředí organizace se ovšem zmiňovaná typologie příliš nehodí, ačkoliv zásadní paralely můžeme sledovat. Pro firemní prostředí jsem vytvořila následující návrh klasifikace. Konkrétní popis jednotlivých typů bude předmětem poslední kapitoly.

1. *Ritualizovaná komunikace*

Jak již bylo řečeno dříve, vytvořená klasifikace je orientační a jednotlivé kategorie se překrývají. Nejvíce to lze poznat právě v kategorii komunikace, neboť komunikace je součástí většiny ostatních rituálů. Komunikaci jsem se ale rozhodla oddělit, neboť v následující kapitole se budu zabývat ritualizovanou komunikací jako je zdravení nebo

firemní jazyk. Uvidíme také rituální funkce, které komunikace ve firmě splňuje, především s odkazem na funkci rituálů E. Goffmana (1999). Částečně je lze spojovat s v antropologii nazývanými **rituály úcty** (viz výše). Erwing Goffman podle Vodákové (2000, s. 147) zkoumáním komunikace zkoumal současnou podobu těchto rituálů. Z jiného pohledu lze tento rituál také spojovat s velmi pozměněnou formou rituálů trestání, které se však stávají spíše rituálem **hodnocení**. Proč toto téma zařazují zde, uvidíme v následující kapitole.

2. Organizační rituály

Do této kategorie spadají pravidelné meetingy, porady oddělení, porady projektových týmů a týmové brífinky, jejichž hlavním účelem je organizace práce, důležitá rozhodnutí a předávání informací. Mimo organizační funkci však mají i sociální roli.

3. Iniciační rituály

Iniciační nebo také *adaptační* či *asimilační* rituály je v prostředí organizace vhodné oddělit od rituálů přechodových kvůli jejich specifičnosti a také obsáhlosti tohoto tématu. Zařadíme zde rituály, jež se týkají příchodu nového zaměstnance a jeho následné adaptace. Jedná se tedy o jedince a jeho přechod do nové organizace, jejímž pravidlům se musí naučit.

4. Přechodové rituály

Přechodové rituály zahrnují přechodové situace v životě firmy. Jedná se pak o běžné rituály spojované například s příchodem a odchodem z práce, nebo rituály spojené se změnou pracovního místa.

5. Rituály ulehčující pracovní den

Zde patří všechny rituály, které slouží k usnadnění dlouhého pracovního dne včetně rituálů stravovacích.

6. Oslavné rituály

Tato kategorie náleží firemním večírkům a podobným akcím, které mají za úkol oslavovat přátelské vztahy a posílit firemní hodnoty. Často se kryjí s rituály přechodu.

7. Rituály jednání se zákazníky

Ačkoli se má práce zabývat interními firemními rituály, alespoň zmíním rituály orientované navenek. Tato součást podnikové kultury je frekventovanou činností každého podniku, poněvadž stávající i potenciální partnery a zákazníky má jakákoliv organizace. Především se sem řadí podnikově specifické způsoby jednání se zákazníky na různých úrovních a za různých situací. (srov. Vysekalová, s. 73) Tyto rituály však

nejsou předmětem mé práce, ale jsou rozsáhlým tématem komunikace se zákazníky. V následující kapitole již nebudou zmíněny.

3.2 Shrnutí

Oproti sociologickému, potažmo sociálně-antropologickému rozdělení zde došlo k několika změnám. Zůstaly nám oslavné a přechodové rituály, ačkoliv z rituálů přechodových jsem se rozhodla udělat dvě skupiny podle toho, zda se jedná o příchod do nové firmy, či každodenní rituály přechodu z prostředí. Rituály trestání a rituály úcty se staly převážně součástí rituálů komunikace. Některé rituály trestání bychom zařadili do rituálů organizačních. Zdánlivě nám zmizela kategorie rituálů nebezpečí, ovšem tyto případy by byly spolu s jinými součástí nově vzniklé kategorie a to rituálů organizačních. Ve vytvořené klasifikaci můžeme oproti v úvodu zmíněné typologii sledovat důraz na každodennost firemního života.

4 Typy firemních rituálů

Jak už bylo mnohokrát řečeno, kategorie firemních rituálů mohou mnohdy splývat a konkrétní rituál může mít, a je to velice pravděpodobné, více funkcí najednou. Uvedené příklady budou zařazeny podle pravděpodobně nejvýraznější funkce, ovšem stále mohou spadat i do jiné kategorie.

Příklady, které zde budu uvádět, se budou týkat firmy Bang&Olufsen, kde jsem během září až prosince 2009 absolvovala praxi. Popsat výskyt určitých typů rituálů v konkrétním terénu není cílem práce. Příklady nechci zobecňovat, nýbrž je uvádím pouze pro inspiraci. Tyto příklady budou uváděny v podkapitolách s názvem „Příklady z praxe“.

Je samozřejmě jasné, jaký je prvotní účel rituálů, jako je snídaně nebo oběd. Ovšem tyto dva příklady uvádím v rozličných kategoriích, protože u nich můžeme rozlišit i jiné než stravovací funkce. Zatímco snídaně je pro ty, kteří si ji kupují pravidelně až v práci, rituálem, který označuje začátek pracovní doby, oběd je odpočinkem v polovině mnohdy namáhavého pracovního dne. Jak již bylo zmíněno, rituály komunikace se týkají téměř všech ostatních skupin, proto budou kvůli své důležitosti popsány o něco podrobněji.

V následující části se již zcela konkrétně podíváme na různé typy rituálů, které mohou v organizaci vzniknout. Pokusím se vysvětlit jejich význam a uvést příklady.

4.1 Ritualizovaná komunikace

Firemní kultura, a tedy i firemní rituály, jsou součástí firemní identity, kterou dále prezentujeme prostřednictvím firemní komunikace jak směrem k vnějším, tak vnitřním cílovým skupinám. „Firemní kultura a firemní komunikace jsou „spojenými nádobami“ a navzájem se ovlivňují. Můžeme například vhodnou komunikací posílit hrdost zaměstnanců na příslušnost k firmě a sounáležitost s ní, což může vést i k určitému posunu ve firemní kultuře.“ (Vysekalová, 2009, s. 72) Na tomto místě budeme mluvit o verbální komunikaci, za neverbální by se totiž daly považovat všechny rituály.

Komunikaci lze v sociologii chápat jako rituál sám o sobě. „Koncepte sociálních rituálů, kterou nastínil ve své sociologii náboženství E. Durkheim, je velmi dobře použitelná na popis řečového chování. Podobně jako rituály obecně, též řečová konverzace probíhá podle přísně formalizovaných pravidel, je ve značné míře stereotypizována.“ (Keller, 1995, s. 52)

Rituály komunikace plní funkce rituálů, jak o nich mluví Collins (2004) nebo Durkheim (2002): Komunikace „má tendenci **přenášet identické rozpoložení na účastníky**. Stejně jako každý jiný rituál, také běžná konverzace sblíží účastníky, posiluje mezi nimi pouto vzájemnosti oproti těm, kdo se hovoru neúčastní. Právě proto, že běžná konverzace má tendenci **posilovat vazby solidarity** u zúčastněných (odmítnutí hovoru je jedním z nejpříkřejších projevů sociální distance), byla vypracována přesná formální pravidla regulující průběh komunikace mezi nerovnými.“ (Keller, 1995, s. 52)

4.1.1 Firemní jazyk

„Jazyk, užívaný v organizaci, **odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů** apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů.“ (Lukášová, 2004, s. 24)

Podle Kellera (1995, s. 52) „**učit se jazyku** znamená osvojovat si stereotypizovaná verbální gesta. U dítěte k tomu dochází v průběhu opakujících se interakcí s dospělými. Z tohoto hlediska představuje lingvistická socializace rituální zkušenost, během níž dospělí předávají dětem zcela závazně své oblíbené verbální stereotypy. Tímto způsobem strukturují jejich vidění světa.“ Použijme tuto myšlenku do oblasti organizace: Stejně tak jako u dítěte, komunikace ve firmě slouží k socializaci a tedy k zvnitřňování a upevňování struktury a kultury organizace zaměstnancům.

Takzvaná **firemní řeč** je specifickým vyjádřením příslušnosti k firmě a její kultuře. Je z části tvořená „odbornou hantýrkou“ (slangem), z části také výběrem jednotlivých slov a slovních spojení, které symbolizují určité události ve firmě a jsou srozumitelné pouze zaměstnancům firmy. (srov. Tureckiová, 2004, s. 135) Rituální prvky vidíme ve zautomatizovaném používání **řečových klišé** v rámci skupiny. Jsou používány jako signály označující druhým **skupinovou příslušnost** mluvčího. Přejímání těchto hotových klišé tvoří podstatu socializace a řečovou součást rolového chování. (srov. Keller, 1995, s. 53)

Velká část běžné konverzace má za cíl posilovat sociální soudržnost, nikoli druhým něco sdělovat. Proto obsahuje množství **zamlčených narážek**, což posiluje vazby mezi těmi, kdo rozumí. V tomto smyslu má významný rituální charakter zvláště **omezený kód** Bernsteina (omezený kód používá nižší vrstva, rozvinutý vyšší vrstva; cit. dle Keller, 1995, s. 52). Posiluje vazby sounáležitosti a identifikaci osob se skupinou. Je

příznačné, že omezený kód v jistých souvislostech používají členové všech vrstev, konverzují-li s těmi, které považují za sobě rovné.

Ritualizovaná řeč mívá obecně vysokou míru redundance. Je to způsobeno tím, že řečové znaky v ní nemají přenášet informaci, nýbrž vázat na sebe pocity, vyvolávat **kolektivní emoce posilující skupinovou identitu**. Při používání ritualizované řeči převládají neverbalizované zájmy mluvčích nad tím, co je sdělováno. (srov. Keller, 1995, s. 53) Skupina posiluje vlastní soudržnost a zřetelně se odděluje od všech, kdo sdílejí jiné hodnoty (srov. tamtéž, s. 52).

4.1.2 Vliv komunikace na motivaci

Jak jsme zmínili dříve, jakousi funkci rituálů trestání přebírá komunikace ve firmě. Spíše než o trestání však půjde obecně o sankce, tedy i pozitivním smyslu. Podle Brookse (2003, s. 62) je komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní **odměnu** je potřeba komunikace podle něj zjevná. Zaměstnanci jsou například motivováni **uznáním** a konstruktivní **zpětnou vazbou** svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání.

Zpětná vazba by měla být pravidelná, neboť její důležitost pro motivaci a také správnost plnění úkolů, je zásadní. „Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.“ (Brooks, 2003, s. 62) Brooks navíc dodává, že komunikace musí být obousměrná.

Špatná komunikace může způsobit motivační problémy. Jedná se také například o případy, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace. „Manažeři, kteří naslibují hory doly a poté své sliby nesplní, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnosti za svoji upřímnost.“ (Brooks, 2003, s. 62) Tímto poznatkem můžeme doplnit Goffmanovo (1999) pojetí komunikace jako ujišťování se ve vzájemných pozicích.

Možná přemýšlíte, že toto téma do ritualizované komunikace nepatří a částečně byste měli pravdu. Chci ovšem naznačit, že zpětná vazba by se měla jakýmsi pravidelným rituálem stát (tato normativnost vychází z perspektivy organizace). Navíc, jak bylo řečeno, komunikace tímto způsobem může plnit funkci rituálů trestání, resp. zde hodnocení.

4.1.3 Zdravení

Podle Sokola (2002, s. 51) „mezi nenápadnými samozřejmostmi, které udržují lidská (i zvířecí) společenství pohromadě, je zvláště významný pozdrav. Patří mezi přísně vymáhané povinnosti, jejichž **zanedbání** se vnímá jako výraz **nepřátelství** a může vyvolat napětí.“ Pozdrav dává najevo sounáležitost a dobré úmysly při setkání. Ve většině společností je silně ritualizován, přičemž člověk v nižším postavení musí pozdravit první, **opětování pozdravu stvrzuje vztah** a vlastně přijímá do společenství. Tato uskutečněná výměna navazuje, potvrzuje a udržuje jistý vztah, který člověka zavazuje. Dokládá to specifický lidský zvyk **loučení**. Lidé (a pouze lidé) se zdraví nejen při setkání, ale také při rozchodu, aby si potvrdili, že jejich vztah trvá dál. (srov. tamtéž, s. 51–52)

4.1.4 Příklady z praxe

Práce dělníků je často monotónní a tak si ji mnozí snaží nějak rozveselit a to se týká i komunikace. Časté jsou vlastní názvy pro různý materiál nebo činnosti, čímž vzniká vlastní **slang** těchto pracovních skupin. Specifický jazykový kód tak přispívá k vytvoření pocitu identity skupiny. Mnozí zaměstnanci mají speciální **pozdrav** pro vrátného, paní provozu, kuchařům apod. Rituální je i **představování do telefonu**, věta představující sebe, svou pozici a firmu je pro většinu naprosto automatická.

V některých odděleních firmy B&O je možné se setkat s komunikací v angličtině díky jejím dánským majitelům. Další velmi specifický a ne zcela tradiční je fakt, že většina zaměstnanců si tyká a to nehledě na umístění v hierarchii organizace. V tomto má organizace velmi specifickou firemní kulturu. Může to být způsobeno tím, že firma je v malém městě a spousta lidí se tedy zná, nebo tím, že firma rostla pomalu.

4.1.5 Shrnutí

Symboličnost komunikačních rituálů a jejich vliv při socializaci ve firmě jsou velmi zřetelné. Nejedná se pouze komunikační rituály jako je zdravení, ale také o ritualizované verbální projevy týkající se slangu firmy nebo pracovních skupin, které stvrzují skupinovou příslušnost. Pokud si navíc připomeneme rituály všedního dne, jak je popisuje Goffman (1999), vidíme jejich funkci při vzájemném upevňování pozic v hierarchii. Komunikace by měla vzbuzovat pocit „my patřící k této firmě“, „my podílející se na našich cílech“.

4.2 Organizační rituály

Do této kategorie zařadíme různé **manažerské rituály**. Deal a Kennedy (2000, s. 69) vidí rituální činnost dokonce v manažerských činnostech jako je koordinace, rozhodování či dokonce strategické rozhodování. Ačkoliv v literatuře existuje spousta pojednání či pravidel, ty v praxi většinou nehrají valnou roli, ale pouze dávají každému manažerovi pocit, že přináší firmě tu nejlepší možnou technologii pro provedení klíčového a zodpovědného rozhodování. Skutečné rozhodování pak probíhá tím, že se shromáždí lidé, zhodnotí se dostupné informace a data a rozhodne se, jak nejlépe dokážou. Velká část procesu je jen rituál.

Nejdůležitější manažerské rituály zůstávají **formální meetingy**. Všechny firmy je mají, ale jejich forma je různá a nelze říct, která je nejlepší. Forma je reflexí kultury dané firmy a je tvořena těmito částmi (srov. Deal – Kennedy, 2000, s. 70): jak **často** se konají (některé firmy požadují hodně porad, v jiných je úspěch, když se to podaří jednou měsíčně), **prostředí** (konferenční místnosti jsou nejoblíbenější, ale možné jsou i vtěsnané stoly do kanceláří), **tvar stolu** (kulaté stoly pomáhají vytvořit atmosféru rovných vztahů, stoly se vzdálenými místy posilují hierarchii), **kdo kde sedí** (v hi-tech firmách jsou místa volně k dispozici, ve více strukturovaných organizacích šéf sedí v čele spolu s těmi nejdůležitějšími vedle něj), **počet a složení účastníků** (ve velmi formálních organizacích se účastní pouze sobě rovní, v méně formálních firmách účastníci představují mix všech úrovní firmy), **styl řízení** (někde dominují kompromisy, jinde jde spíše o divadelní nastavení, kdy účastníci sledují prezentace).

Důležité je rozhodnutí, kdo na poradě má být. Porady s menším počtem účastníků bývají efektivnější, ideální jsou čtyři až sedm. Čím méně, tím lépe, což je ovšem problém, protože ačkoliv si všichni na porady stěžují, nejsou rádi, pokud na porady nejsou pozváni. Lidé mohou mít pocit, že nejsou dostatečně důležití, aby na nich mohli být. (srov. Jay, 2006, s. 245)

Mezi typy porad pak patří **pravidelné porady oddělení, porada několika oddělení, porady projektových týmů a týmové brífinky**. (srov. Jay, 2006, s. 262) Brífinky mohou mít větší počet účastníků než porady a jedná se na nich spíše o poskytnutí informací, než o diskuzi, která by měla vést k jednání nebo rozhodnutí. (srov. tamtéž, s. 246)

Porady mají mimo jiné i důležitou **sociální funkci**. Posilují identitu týmu, posilují roli každé osoby v týmu – její místo v hierarchii nabude na vážnosti podle hodnoty jejího příspěvku, stejně jako manažer posiluje svou vedoucí roli. Někdy se proto vyplatí konat poradu častěji, než je nutné. (srov. Jay, 2006, s. 237)

Rituály nemusejí vždy produkovat rozhodnutí, mohou být příležitostí k **vyjádření, růstu a oslavě firemní kultury**, která funguje. Nemusejí být jen místem, kde se pracuje, ale navíc mohou být pro manažery místem, kde mají šanci předvádět kulturní hodnoty firmy. Co s rituály manažeri udělají, to záleží na jejich organizační kultuře. Ať už jich ale využijí jakkoli, dobré rituály **posilují soudržnost a solidaritu** a budí semknutý dojem navenek. (srov. Deal – Kennedy, 2000, s. 72)

Je na místě ovšem zmínit i opačnou stránku mince. Ačkoliv účelem této práce by mělo být vyzdvihnout důležitost porad a meetingů nejen kvůli jejich organizačním účelům, ale hlavně pro jejich rituální účely, Deal a Kennedy (2000, s. 72) upozorňují také na zbytečný **neproduktivní ritualismus** některých těchto akcí a souvisejícím ztrácením času, výsledném zmatení informací namísto ujasnění a efektivní organizace.

4.2.1 Příklady z praxe

Porady se většinou konají jednou týdně. Ve firmě B&O je pondělí dnem porady managementu a úterý dnem porady manažerů s podřízenými, ve kterých manažer distribuuje informace dále. Porady si vždy všichni zpřijemňují kávou či čajem.

Do organizačních rituálů by mohly patřit také pravidelné vnitřní audity a kontroly nebo každoroční informační leták pro zaměstnance, který obsahuje například informace související s pracovní dobou, dovolenou, pracovním volnem, připojištěním, příplatky ke mzdě atd. Mezi organizační rituály mohou také patřit společné snídaně, které slouží také jako organizační porady.

4.2.2 Shrnutí

Nejdůležitějším organizačním rituálem jsou nepochybně porady, které mají mimo jiné i důležitou sociální funkci. Pravidelné porady oddělení, porady několika oddělení, porady projektových týmů a týmové brífinky mohou sloužit růstu a oslavě firemní kultury, posilují soudržnost a solidaritu. Zúčastnění posilují své role a vzájemné pozice. Roli organizačních rituálů při upevňování organizační kultury nelze zpochybnit.

4.3 Iniciační rituály – přijetí nového zaměstnance

Ve společnostech bývají různá stadia životní dráhy člověka považovaná za důležitá doprovázena různými rituály. Může se jednat o oslavy narozenin, první vyjížďka, první jídlo, stříhání, první zub, první den školy, přechod do puberty, dospělosti atd. (srov. Hendry, 1999, s. 72) Příchod nového zaměstnance do firmy, je pro něj nepochybně takovou změnou a začátkem nového stadia jeho pracovního života. Je

doprovázen spoustou rituálů, které mají adaptační funkci. Tato kategorie rituálů ukazuje socializační, ale i enkulturační funkci rituálů nejmarkantněji.

„Přijímání nového pracovníka je procedura, které je v zahraničí věnováno mnoho pozornosti. Na ní totiž mnohdy záleží to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k podniku.“ (Koubek, 2003, s. 113) Mimo důležitou součást přijímání zaměstnance, jakou je příprava pracovní smlouvy, existují další formální náležitosti, o kterých bychom mohli uvažovat jako o rituálech. Jedná se například o **ústní seznámení pracovníka s právy a povinnostmi** vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Současně by se měly zodpovědět případné dotazy. Tento krok by měl být učiněn ještě před podpisem pracovní smlouvy. (srov. tamtéž, s. 114)

Nezbytnou, ale u nás hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je jeho **uvvedení na pracoviště**. Pracovník by měl být doprovázen na jeho pracoviště a formálně předán jeho bezprostřednímu nadřízenému. „Bez ohledu na to, zda se pracovník s bezprostředním nadřízeným už předtím setkali (to je nanejvýš pravděpodobné) nebo jsou dokonce dlouholetými známými, je třeba zachovat určité formality odpovídající této mimořádné události.“ (Koubek, 2003, s. 115)

Negativním jevům plynoucím z rozdílných očekávání zaměstnavatele a zaměstnance, jako je nespokojenost pracovníka a v důsledku toho snížení výkonnosti, či dokonce vnitřní výpověď (dělám jen to, co musím) lze předejít tím, že jsou vzájemná očekávání vyjasněna ještě před nástupem pracovníka, případně v období jeho **adaptace**. Adaptací v kontextu organizace rozumíme **aktivní přizpůsobení** se jednotlivce (srov. Tureckiová, 2004, s. 66):

- práci, pracovní činnosti a požadavků, kladeným na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pozice – **pracovní adaptace** nebo adaptace na práci a pracovní místo,
- sociálnímu prostředí firmy, tj. sociálním vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy – **sociální adaptace**.

V praxi se ovšem pracovní a sociální adaptace prolínají, jedná se o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám. (srov. Tureckiová, 2004, s. 66). Ačkoliv mluvíme o rituálech iniciačních a tedy týkajících se nového zaměstnance, jak vidíme, jedná se o nekončící proces přizpůsobování se firemní kultuře. Zdůraznit bychom také měli právě onu **aktivní stránku** – nejde pouze o slepé přizpůsobování se, nýbrž o **vzájemné ovlivňování firemní kultury a jedince** (připomeňme v úvodu zmiňovanou akulturaci).

Adaptační proces nového pracovníka obvykle trvá od jednoho do šesti měsíců, podle složitosti práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii. (srov. Tureckiová, 2004, s. 66)

4.3.1 Příklady z praxe

Během prvního dne by měl být nový pracovník **seznámen se všeobecnými i podnikovými předpisy**, týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. (srov. Koubek, 2003, s. 115) Firma Bang&Olufsen tuto záležitost řeší **prezentací**, kterou absolvuje každý nově příchozí. Mimo již zmíněných pravidel, tato prezentace obsahuje také seznámení s historií firmy, od jejich dánských zakladatelů až po vybudování závodu v Kopřivnici, ukázky cílových produktů a vysvětlení struktury firmy. V prezentaci je představena také vize organizace, její interní pravidla a praktické informace týkající se stravování a časové organizace.

Vytvoření takovéto prezentace je určitě efektivní. Je tak zajištěno, že každý zaměstnanec bude mít stejné vstupní informace, nehrozí opomenutí důležitého tématu a navíc na úrovni zpracovaná a zajímavá prezentace v tomto případě může vzbudit pocit prestiže z možnosti pracovat v dané organizaci. Každý nově příchozí také dostane vstupní brožuru se základními informacemi.

Nový zaměstnanec má svůj **adaptační plán**, který je vypracován pro všechny pozice a zahrnuje vše, čím musí v prvních měsících zaměstnanec projít. Po této době následuje hodnocení této adaptace, které je prvním hodnocením zaměstnance ve firmě. Všichni zaměstnanci jsou pak pravidelně hodnoceni, na dělnických pozicích dvakrát ročně, THP jednou.

4.3.2 Shrnutí

Příchod nového pracovníka do firmy je mimořádná událost provázená spoustou rituálů, které by se neměly podceňovat. Zaměstnanec by měl být seznámen se svými právy a povinnostmi, se všeobecnými i podnikovými předpisy a měl by být oficiálně uveden na pracoviště. Během jednoho až šesti měsíců by měla proběhnout aktivní pracovní i sociální adaptace. Významnost iniciačních rituálů při socializaci a enkulturaci zaměstnanců je nejspíše největší ze všech popisovaných rituálů, firmy by proto měly této fázi věnovat dostatečnou pozornost.

4.4 Přechodové rituály

Přechodové situace, kdysi spojované s nebezpečím, často vedly k vytvoření nějakého rituálu. I dnes se ovšem v běžném životě takové rituály vyskytují. V Japonsku (ale i v Česku) je běžné, že si člověk vyzuje boty při vstupu do něčího domu. Většinou k tomu bývá vyhrazený prostor, který je tak místem mezi vnějším světem a vnitřním domovem. Sundávání bot tak zdůrazňuje **rozlišení těchto dvou světů**. Podobné je to například na letištích, kde přestup do tranzitní zóny doprovází spousta rituálů (které mají samozřejmě i jinou funkci). (srov. Hendry, 1999, s. 65–70)

Rozlišení venkovního a firemního světa může také probíhat různými rituály, ať už se jedná o ty povinné (převlečení do speciálního oděvu pro práci), nebo individuální a spontánně vytvořené. Některé možné příklady si později uvedeme.

Gennep (cit. dle Hendry, 1999, s. 68) rozlišuje čtyři druhy pohybu – změnu **statusu**, **místa**, **situace** (nová práce, škola) a **času** (celá skupina se může přesunout do jiného období).

Změna **statusu** je ve firemním prostředí spojena se změnou pracovního místa či povýšením. Změna **místa** je praktikována každý den příchodem a odchodem z práce.

Co se týče změny **času**, ve firemním prostředí se může jednat o letní firemní volno, vánoční večírky apod., které se rovněž kryjí s rituály oslavnými, což je pravděpodobně jejich ještě důležitější funkce. Zmíněny tedy budou i později.

Jak už bylo naznačeno, i zde by se daly zařadit rituály iniciační – tedy změna **situace**, avšak pro důležitost a komplexnost činností s iniciací spojených, jsem se rozhodla je zařadit do samostatné kategorie. Změnou situace je také odchod do důchodu, který lze zároveň i z pohledu firmy chápat jako rituál oslavný, takže bude blíže popsán později.

4.4.1 Příklady z praxe

Příkladů rituálů příchodu a odchodu z práce a do práce může být spousta a jsou značně individuální. Pracovní rituály zaměstnanců začínají již v soukromí. Mnozí lidé si vytvořili nejrůznější ranní rituály, které jim dokážou zpříjemnit rána. Samotná cesta do práce je také určitým rituálem, lidé si přesně spočítají minuty, které potřebují k odchodu atd. Takového rituály jsou neuvěřitelně pravidelné, přesné a nejspíš i rigidní. Lidé si sedají na stejná místa v autobuse, jezdí každé ráno do práce na kole, či chodí pěšky parkem. Po příchodu do práce někteří zaměstnanci využívají možnosti si ve firmě ráno dát sprchu.

Ranním rituálem může být také snídaně. Firma B&O má kantýnu, ve které zaměstnanci mohou také posnídat, ať už sami nebo s kolegy, kdy se snídaně stává

možností konverzace. Téměř každý kuřák si před vstupem do budovy vykouří svou cigaretu na vyhrazeném místě, neboť uvnitř budovy je zakázáno kouřit. Jiní zaměstnanci si s příchodem do práce uvaří kávu nebo čaj. Mohou se dokonce vytvořit role, kdy někteří pravidelně vaří kávu nejen sobě, ale i ostatním v kanceláři. Příchod do kanceláře bývá následován automatickým zapínáním počítače a kontrolou emailů.

Po dělnících je vyžadován speciální oděv, takže převlékání v šatnách je také každodenním rituálem a možností konverzací, vtipů a podobně.

Ještě více rituálů je ovšem možná spojeno s **koncem pracovní doby**. I jeho přibližování je pro mnohé příležitostí pro pravidelné počítání zbývajících minut a podobně. Pracovní den v kanceláři někteří končí úklidem svého pracovního stolu. Opět zde mnozí operátoři využívají sprch, což může být vnímáno jako „smytí pracovního dne“. Následovat může společný odjezd některých zaměstnanců, pravidelná cigareta zapálená hned u východu z budovy, či jakékoli rituály spojené s cestou domů, podobně jako s cestou do práce.

Rozdílné bývají rituály v pátek – zaměstnanci si přeji pěkný víkend již od rána, pro případ, že už by se neviděli a loučení je poněkud radostnější. Tato oslava přicházejícího víkendu probíhá stejně pravidelně jako pondělní rozhovory na téma „jaký byl víkend“.

4.4.2 Shrnutí

V přechodových rituálech jde o rozlišení dvou světů či stádií. Zařazuji zde především rituály související se změnou místa. Ačkoliv mohou být tyto rituály individuální, jednotlivec si konkrétní činnost může asociovat s přechodovou situací a rituál tak odděluje svět firmy od venkovního světa.

4.5 Rituály ulehčující pracovní den

„Jediným prostředkem k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody jsou lidé a jejich znalosti, jejich vztah k práci, k firmě a k sobě navzájem.“ (Tureckiová, 2004, s. 40) Pro dosažení pozitivního vztahu k práci, mimo spoustu dalších faktorů, je důležitá také přiměřená míra **náročnosti**. S tímto souvisí rituály, které jsem nazvala rituály ulehčující pracovní den, nebo také rituály odpočinku.

Do této kategorie nejspíše spadá spousta rituálů, které již byly zmíněny. Uspadňující funkce je u rituálů velmi častá. Zařadím zde ale rituály, které nejspíše nemají jiného významu než pomyslně zkrátit dlouhý čas v práci, ulevit zaměstnanci díky vytvoření určité pravidelnosti, díky kterým se pracovní den dá lépe zvládnout, ať už se

jedná o **fyzický či psychický odpočinek**. Překvapivě i zde lze ale někdy nalézt určitou symboliku.

Možná bychom zde mohli zařadit také různé soutěže nesouvisející s prací. Podle Deal a Kennedyho (2000, s. 62) hry a soutěže ve firmě uvolňují napětí a podporují inovaci. Ačkoliv nemají žádný reálný účel a pravidla, spojují zaměstnance a redukuje konflikty.

4.5.1 Příklady z praxe

Pracovní doba začíná zaměstnancům B&O v 7 hodin ráno, mezi jedenáctou a dvanáctou většina zaměstnanců chodí na oběd. I tato dopolední doba se ale často dělí a kolem desíti ráno si mnozí dopřávají krátký fyzický a mentální odpočinek. Může se jednat o uvaření **kávy**, malou **svačinu** apod.

Do této kategorie (ale i do jiných kategorií zároveň) lze také zařadit **stravovací rituály**. Nejčastěji tedy oběd, na který mají zaměstnanci půl hodiny. Většina chodí na oběd společně, konkrétní oddělení chodí na oběd společně v určitý čas a sedávají u společného stolu, někteří pravidelně na stejném oblíbeném místě. Pokud někteří chybí, sedávají některá oddělení dohromady, v plném počtu však „netrhají partu“ a sedí spolu. Oběd je příležitostí k rozhovorům, častěji soukromým než pracovním a je tak významným mentálním odpočinkem. Skupinka zaměstnanců si dokonce vytvořila rituál, kdy se jednotlivci střídali v tom, kdo po obědě ostatním koupil zmrzlinu. S obědem většinou spěchají všichni kuřáci, neboť chtějí stihnout svůj rituál i během této pauzy.

Do této kategorie lze zařadit jakékoli činnosti, jimiž si zaměstnanci zpříjemňují pobyt v práci, včetně snahy si zosobnit své pracovní prostředí fotkami a osobními věcmi a vytvořit si tak své vlastní příjemnější prostředí. Někteří dělníci při práci poslouchají hudbu z vlastního přehrávače, na některých odděleních hraje celý den rádio.

4.5.2 Kouření, káva a čaj (R. Collins)

Ačkoliv se to může zdát na první pohled zvláštní, rituálům kouření se budu věnovat o něco více. Je to proto, že jejich prostřednictvím lze vysvětlit symbolickou rovinu mnohých dalších rituálů. Samy o sobě jsou rituálem, který mnoho zaměstnanců spojuje s příchodem a odchodem z práce či polední pauzou.

Během dlouhé doby, kdy se tabák používal, vznikly podle Collinse (2004, s. 297) mnohé s tím spojené rituály. Tyto rituály pomáhají vysvětlit velkou atraktivnost tabáku pro mnoho uživatelů. Závislost není podle Collinse (tamtéž, s. 300) uniformní a automatická. Není to jen jednoduchý zvyk kouření cigarety a kvůli tomu vzniklé

závislosti; **subjektivní modifikace vědomí** o procesech, které se v člověku dějí, je prvotní před samotnými účinky cigarety.

Závislost není jen jednoduchá fyziologická reakce na tabák, ale souvisí s ní způsoby chování a postupy, které určují, jak moc se člověk stane závislým na pocitech při kouření ve svém těle. Collins (tamtéž, s. 301) uvádí mikrosociologickou hypotézu, že zkušenost individua je vytvářena konkrétním sociálním kontextem.

Nikotin, tak jako **káva** a mnohé další požívané látky produkují relativně nediferencované fyziologické podráždění, které je formováno do konkrétních tělesných a emocionálních zkušeností pomocí interakčních rituálů. Toto formování probíhá v samotném těle, protože interakční rituály pracují jako zesilovač koordinace mezi těly. (tamtéž, s. 304)

Rituál kouření produkuje určitý typ **emocionální energie** ve skupinách, tyto energie se zažívají tělesně, tak jako samotný efekt kouření. A protože během času **symbolické objekty** „dobíjené“ interakčními rituály **nesou pocit emocionální energie** sebou, **osamělý kuřák si může vyvolat zmíněnou sociální zkušenost**, i když je izolován. Podle Collinse (2004, s. 304) by tedy nikdo neměl **stabilní zkušenosti z tabáku, kávy nebo čaje**, pokud by s nimi nebyli seznámeni skrz sociální rituály.

Sociální význam užívání tabáku se navíc v průběhu historie měnil, jako skupiny, které ho užívaly a životní styly s tím spojované. Už to ukazuje, že význam spojovaný s tabákem nevyplyvá z jeho fyzických charakteristik, nýbrž je sociální. (srov. tamtéž, s. 306)

Podle Collinse (2004, s. 305) tedy sociální interpretace, založená na sociálních rituálech, určuje uváženíhodnou část z tělesné zkušenosti, není to jednoduše jen výsledek neměnných fyziologických reakcí na chemické látky přijaté tělem.

4.5.3 Shrnutí

Do této kategorie patří mnohé rituály, jimiž si lidé snaží zkrátit dlouhý čas v práci. Ačkoliv tyto rituály nemusí nést samy o sobě žádnou symboliku, jsou často příležitostí ke komunikaci, krátkým rozhovorům ať už osobním či pracovním. Mnohé tyto rituály se mohou stát součástí identity skupiny a posilovat tak její soudržnost. Samy o sobě mohou mít pak symbolickou hodnotu ve smyslu, jak ji popsal Collins – kdy symbolické objekty přenášejí emocionální energii (cigareta, káva, čaj). I zde jsme tedy byli schopni nalézt symboliku a tedy souvislost s upevňováním identity skupiny. Samozřejmě v této skupině je ale jasné, že ne všechny tyto rituály symboliku musejí vždy mít. Pouze jsme došli k závěru, že je možné ji tam v některých případech najít.

4.6 Oslavné rituály

Collins (1975, s. 100) mezi oslavné rituály zařazuje například tance, vtipkování, jedení a pití, či výměny dárků, které mají za úkol **oslavovat přátelské vztahy**. Patří zde také společenské akce, jejichž oficiálním účelem je bavit se a jsou tak nástrojem pro řízení emočního chování.

Život skupiny mívá **sezonní charakter**. Přechod od jedné sezóny ke druhé bývá podle Sokola (2002, s. 48) příležitostí k velkým slavnostem. Ve firemním prostředí se také setkáváme například s vánočními večírky apod. Již od dávných časů jde při slavnostních hostinách „především o opakovaný zážitek, zkušenost společenství v míru a přátelství a také o **výraz individuality, jedinečnosti a dokonce úspěchu a prosperity** tohoto společenství, výraz určitého „my“, z něhož se všichni těšíme a na něj můžeme být hrdi.“ (Sokol, 2002, s. 50)

Čím více možností k neformálnímu setkávání a oslavným rituálům zaměstnanci mají, tím větší je podle Collinse (1975, s. 304) pravděpodobnost, že se stanou přáteli a vzniknou mezi nimi **blízké vazby**, čímž se zvyšuje jejich potenciální **loajalita** k firmě. **Nejsilnější závazky ke skupině a jejím hodnotám vychází z úspěšných sociálních rituálů**. Jak jsme si řekli již v úvodu, fyzická spoluúčast a společné zaměření pozornosti mají tendenci produkovat stav kolektivního vědomí spojeného se silným očekáváním konformity skupiny (srov. tamtéž, s. 303)

Oslavy se mohou týkat také **odměn**. Firmy se silnou kulturou si dají záležet na tom, aby ten, komu se daří nebo kdo silně vyjadřuje hodnoty organizace, byl viditelně odměněn. Nejlépe řízené firmy také udělají vše pro to, aby všichni rozuměli, proč byl někdo povýšen či odměněn, ať už se jedná o triviální nebo velkou ceremonii. (srov. Deal – Kennedy, 2000, s. 72) Deal a Kennedy (2000, s. 74) popisují příklady firem, které pořádaly velké ceremoniály za účelem odměňování nejlepších zaměstnanců, plné různých vzdělávacích, motivujících, inspirujících a zábavných programů.

Odchod do důchodu bývá také provázen oslavami, které je možné chápat jak jako rituál přechodový, tak i oslavný. Má pomoci jak těm, co zůstávají, tak odcházejícím v přechodu do nového světa. Podle Deala a Kennedyho (2000, s. 73) jsou také příležitostí k vyzdvihnutí starých časů a **posílení důležitosti firemních hodnot** díky příběhům, proslovům a věnování vhodných dárků. Pokud si firma nevytvoří rituály, kterými doprovází tyto důležité události, vede to většinou podle autorů k nejistotě a zmatenosti. Obzvláště důležité je vysvětlit odchody zaměstnanců, protože pokud by nebyly vysvětleny, lidé budou pátrat po důvodech a pokud je odchod vnímán despoticky či nefér, lidé budou zmateni a rozčilení a může být zpochybněna firemní kultura. Rituály

nejen dodávají pocit bezpečí v těchto situacích, ale jsou příležitostí k rozšíření vlivu firemní kultury.

4.6.1 Příklady z praxe

Do této kategorie patří nejrůznější **firemní večírky**. Firma B&O ročně pořádá dvě celofiremní párty pro všechny zaměstnance. Vánoční večírek a letní fotbalový turnaj jsou doprovázeny programem a hudbou. Účelem takových večírků je, aby se zaměstnanci poznali mezi sebou. Zakazuje se mluvit o práci, ačkoliv to tak většinou stejně dopadne.

Mezi oslavné rituály či mezi rituály organizační by se mohlo zařadit vydávání **firemního časopisu**, který B&O vydává co dva měsíce.

Do této skupiny jsem se rozhodla zařadit také následující příklad. Jednou ročně firma B&O nabízí všem zaměstnancům různé druhy **firemních triček** či mikin. Zaměstnanci si mohou vybrat styl a barvu, což je velmi příjemná kombinace protikladných sounáležitosti s firmou a přesto vyjádření a zachování vlastního stylu a identity v rámci této nenásilné formy uniformity. Oblečení má samozřejmě praktický význam (hlavně v dělnických pozicích, které potřebují speciální oděv), mimo to jsou ale propagací firmy a propagací firemní identity mezi zaměstnanci.

Mimo to zde patří také oslavy narozenin a svátku spolupracovníků se zákusky, chlebičky atd., popřípadě různé soutěže.

4.6.2 Shrnutí

Oslavné rituály jsou příležitostí k vyzdvihnutí firemní kultury. Mají za úkol oslavovat přátelské vztahy, jsou výrazem individuality, úspěchu a prosperity. Čím více možností neformálního setkávání zaměstnanci mají, tím větší je pravděpodobnost, že se mezi nimi vytvoří blízké vazby, čímž se zvyšuje jejich potenciální loajalita k firmě.

4.7 Shrnutí

Poté, co jsme prošli všechny typy rituálů, můžeme konstatovat, že jsme byli schopni najít symboliku téměř u každého z nich. Netvrdíme tím však, že v každém konkrétním případě v praxi podobný rituál symbolickou funkci mít bude. Pouze jsme zjistili, že je *možné*, aby ji měl. U těchto symbolických rituálů (připomeňme, že pro většinu autorů jsou to všechny rituály) jsme mluvili o jejich funkci udržování a upevňování kultury, tedy funkci socializace a enkulturace. Ne všechny ritualizované činnosti takovou symboliku mají, i když jak jsme zjistili, rituální symboliku najdeme i tam, kde bychom ji možná nečekali.

Závěr

Cílem mé práce bylo vytvořit návrh na typologii firemních rituálů jako prostředků upevňování organizační kultury. Poté, co jsme se podívali na obecné chápání rituálů a na procesy upevňování kultury, zasadili jsme rituály do kontextu firemní kultury a následně vytvořili typologii, která nám posloužila k analýze funkce rituálů při socializaci a enkulturaci ve firmě. Byli jsme schopni rozšířit symbolickou hodnotu rituálů na jednání, které obzvláště česká literatura jako rituály neoznačuje.

Pro tyto účely jsme si definici termínu rituál v práci rozšířili o nesymbolické zvyky, abychom zpětně byli schopni ukázat překvapivou symboliku některých rituálů (resp. na první pohled zvyků) a tedy jejich význam při zvnitřňování a upevňování firemní kultury. Obzvláště u dvou skupin firemních rituálů (v našem širokém slova smyslu) bylo složitější symboliku hledat, což byly rituály přechodové, či rituály ulehčující pracovní den.

Hledání symboliky a významu povrchových praktik je ovšem velmi složité, jak zmiňuje řada autorů. Práce se ovšem pokusila o rozšíření našich obzorů ohledně funkcí a symboliky firemních rituálů a rozšíření případů, které jako rituály chápat lze.

Samozřejmě je jasné, že ne všechny firemní rituály slouží upevňování hodnot a kultury organizace. Jak jsme ale zjistili, i některé rituály, které na první pohled symboliku nemají, ji mít mohou. Zjištěním práce tedy nebylo to, že všechny rituály slouží upevňování firemní kultury, ale spíše otevření nové perspektivy, která tyto funkce vidí i tam, kde na první pohled vidět nejsou. Pokud se zpětně vrátíme k rozlišení rituálů a zvyků, mohli bychom říct, že má práce vedla k rozšíření toho, co lze chápat jako rituály.

Typologie ukázala, které rituály mají při upevňování firemní kultury zásadní vliv a vyzdvihla význam konkrétních rituálů. Tyto poznatky by bylo možné využít při změně organizační kultury a k řízenému adaptačnímu procesu.

Práce určitě nevyčerpala ani větší část všech možných rituálů, které je možné na pracovištích pozorovat. Význam firemních rituálů v konkrétní firmě by mohl být předmětem výzkumu, avšak pro jejich zkoumání je nutný dlouhodobý pobyt ve firmě a pochopení nejhlubších částí její kultury, tedy hodnot, které povrchnějším praktikám a tedy i rituálům, dávají smysl. Zkoumat by se také mohla selektivní funkce rituálů, neboť kdo se s firemní kulturou neztotožní, může být vyloučen.

„Firemní kulturu má každá firma, ne každá ji však využívá k rozvoji svého tržního potenciálu a k rozvoji svých zaměstnanců jako jediné dlouhodoběji udržitelné konkurenční výhody.“ (Tureckiová, 2004, s. 144) Firemní kultura se projevuje skrze praktiky a tedy i rituály. Podle Deala a Kennedyho (2000, s. 63) každá kultura, která nevyjadřuje sama sebe v expresivních událostech, zemře. Bez ceremoniálů a rituálů hodnoty nemají vliv. Ceremoniály a rituály jsou pro kulturu jako film pro scénář.

Anotace

Autor: Jana Tvardková

Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název: Firemní rituály

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 105 000

Počet titulů použité literatury: 30

Klíčová slova: rituály, klasifikace rituálů, firemní rituály, socializace, enkulturace, akulturace, firemní kultura, modely organizační kultury, Collins, Durkheim, Goffman, Schein, Deal, Kennedy, Hofstede

Cílem práce je vytvoření návrhu klasifikace firemních rituálů jako prostředků upevňování organizační kultury. Práce vychází z pojetí rituálů v sociologii (Durkheima, Goffmana a Collinse) a sociální a kulturní antropologii a zasazuje rituály do prostředí organizace a její firemní kultury, kde sehrávají funkci socializace a enkulturace. Vytvoření typologie umožnilo tuto funkci a tedy symboliku firemních rituálů ukázat i v neočekávaných případech.

Annotation

Author: Jana Tvardková

Department of Sociology and Andragogy, Philosophical Faculty

Title: Organizational rituals

Supervisor: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Number of strokes: 105 000

Number of books in used literature: 30

Keywords: rituals, classification of rituals, organizational rituals, socialization, enculturation, acculturation, organizational culture, organizational culture models, Collins, Durkheim, Goffman, Schein, Deal, Kennedy, Hofstede

The aim of this work is to propose the classification of organizational rituals as instruments of reinforcing organizational culture. The work is based on the conceptions of rituals in sociology (Durkheim, Goffman and Collins) and social and cultural anthropology and sets the rituals into the context of a company and its organizational culture, where they take on the role of socialization and enculturation. The new classification allows this function and therefore symbolism in rituals to be seen and represented in unexpected cases.

Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. (2002) *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP, 2002. ISBN 80-244-0394-3.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. (2007) *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BERGER, P. L. (1991) *Pozvání do sociologie*. 1.vyd. Praha: Správa soc. řízení FMO, 1991. ISBN 80-85469-08-01.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996) *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BROOKS, I. (2003) *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1 vyd. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- COLLINS, R. (1975) *Conflict sociology: Toward an explanatory science*. 1. vyd. New York: Academic Press, 1975. ISBN 0-12-181350-9.
- COLLINS, R. (2004) *Interaction Ritual Chains*. 1 vyd. Princeton: Princeton University press, 2004. ISBN 0-691-09027-0.
- DEAL, T. E. - KENNEDY, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books, 2000. ISBN 0-7382-0330-0.
- DURKHEIM, E. (2002) *Elementární formy náboženského života*. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 2002. ISBN 80-7298-056-4.
- GIDDENS, A. (1999) *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.
- GOFFMAN, E. (1999) *Všichni hrajeme divadlo*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Studia Ypsilon, 1999. ISBN 80-902482-4-1.
- HANDY, C. (1993) *Understanding Organizations*. 4. vyd., New York: Oxford University Press, 1993. ISBN 0-19-508732-1.
- HENDRY, J. (1999) *An Introduction to Social Anthropology. Other People's Worlds*. 1. vyd. New York: Palgrave, 1999. ISBN 0-333-74472-1.

- HOFSTEDE, G. - HOFSTEDE, G. J. (2007) *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
- JANDOUREK, J. (2001) *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- JANDOUREK, J. (2003) *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3.
- JAY, R. - TEMPLAR, R. (2006) *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- KELLER, J. (1995) *Úvod do sociologie*. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. ISBN 80-85850-06-0.
- KOUBEK, J. (2003) *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- 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.
- NAKONEČNÝ, M. (2009) *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PALÁN, Z. (2002) *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academica, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- SCHEIN, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 978-0-7879-7597-5.
- SIOSTRZONEK, J. (2009) *Animace kultury (polské inspirace)*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, 2009. ISBN 978-80-7248-492-8.
- SOKOL, J. (2002) *Filosofická antropologie. Člověk jako osoba*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-627-6.
- TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- (MAŘÍKOVÁ, H. – PETRUSEK, M. – VODÁKOVÁ, A. A KOL.) *Velký sociologický slovník*. (1996) 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- VODÁKOVÁ, A. a kol. (2000) *Sociální a kulturní antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2000. ISBN 80-85850-29-X.
- VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. (2009) *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.