Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra společenských věd

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Symbolika barev v organizační kultuře

Jindřichův Hradec 2010

Autorka: Ludmila Čarková

Vedoucí práce: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

The University of Economics, Prague

The faculty of Management

The Department of Social Sciences



BACHELOR THESIS

The symbolism of colours in the organizational culture

Jindřichův Hradec 2010

Author: Ludmila Čarková

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra společenských věd

Fakulta managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka **Ludmila Čarková**

Studijní program Ekonomika a management

Obor Management

Název tématu: **Symbolika barev v organizační kultuře**

Zásady pro vypracování:

1. Popsat a analyzovat klíčové prvky organizační kultury ve vybrané organizaci,
2. nalézt spojení těchto prvků s barevnou symbolikou,
3. na základě toho navrhnout barevnou úpravu vybraných materiálních artefaktů, jimiž se organizace prezentuje na veřejnosti.

Rozsah práce: 50 stran

Seznam odborné literatury:

1. PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
2. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
3. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BARČÍK, T. *Webová grafika : fotografie, barvy, textury.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-701-9.
5. HASIĆ, B. *Corporate design fakult VŠE [elektronický zdroj].* Diplomová práce. VŠE Praha, 2007.
6. URBAN, P. *Corporate design VŠE [elektronický zdroj].* Diplomová práce. VŠE Praha, 2007.
7. ČERMÁK, R. *Grafický design: porovnání v různých kulturách [elektronický zdroj].* Bakalářská práce. VŠE Praha, 2007.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010

L. S.

Ludmila Čarková
Řešitelka

PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.
Vedoucí práce

prof. Ing. Pavel Dvořák, CSc.
Vedoucí ústavu

prof. Radim Jiroušek, DrSc.
Děkan FMJH VŠE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Symbolika barev v organizační kultuře“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 21. 4. 2010 Ludmila Čarková

Poděkování

Za inspiraci, náměty a odborné vedení při zpracování této práce bych chtěla poděkovat **PhDr. Miloslavě Hiršové, Ph.D.** z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Mé díky rovněž patří **ing. Petru Chlubnovi,** ekonomickému řediteli Lesostaveb Třeboň, a. s., za konzultační pomoc a cenné připomínky. Dále generálnímu řediteli ing. **Pavolu Němčokovi** a vedoucímu personálního útvaru **Karlu Šafářovi** za zprostředkování drahocenných zkušeností z hlediska praxe.

A v neposlední řadě děkuji **všem zaměstnancům** společnosti Lesostavby Třeboň, a. s. za jejich vstřícnost a ochotu při provádění výzkumu.

Anotace

Práce se zabývá barevnou symbolikou ve vztahu k organizační kultuře. Vychází z poznatků o vztazích mezi obsahem organizační kultury a prostředky organizační kultury a zaměřuje se konkrétně na úpravu vybraných materiálních artefaktů, jimiž se zvolená organizace prezentuje na veřejnosti. Podstatou práce je zjistit, zda ve vybrané ziskové organizaci odpovídá prezentovaná symbolika organizační kultuře.

Annotation

The work deals with the symbolism of colours in relation to the organizational culture. It is based on the knowledge concerning the relationship between the contents and means of the organizational culture, it also focuses specifically on the presentation of selected material artifacts which are presented to the public by the chosen organization. The essence of the work is to determine whether the symbolism presented by the selected company matches the organizational culture.

Obsah

Úvod **1**

I. Teoretická část **3**

1. Klíčové pojmy a jejich definice 3

2. Obsah organizační kultury 8

3. Prostředky organizační kultury 11

4. Symboly a symbolika barev 16

5. Barva jako symbol 17

5.1 Druhy barev 18

5.2 Vlastnosti barev 21

5.3 Psychologie barev 23

5.4 Symbolika barev 24

5.4.1 Modrá *24*

5.4.2 Červená *25*

5.4.3 Žlutá *26*

5.4.4 Zelená *27*

5.4.5 Oranžová *28*

5.4.6 Fialová *28*

6. Shrnutí 29

II. Praktická část **31**

1. Cíle a výzkumné otázky 31

1.1 Cíle 31

1.2 Výzkumné otázky 31

2. Výzkumný soubor 33

2.1 Charakteristika podniku Lesostavby Třeboň, a. s. 33

2.1.1 Předmět podnikání *33*

2.1.2 Oblast působení *34*

2.1.3 Zákazníci *34*

2.1.4 Organizační struktura *35*

2.1.5 Vize podniku *36*

2.1.6 Strategické cíle *36*

2.1.7 Integrovaný systém managementu *36*

2.1.8 Politika podniku *37*

2.2 Výzkumný vzorek 38

3. Metody získání a zpracování dat 40

3.1 Tvorba dotazníku a inventáře 40

4. Prezentace a interpretace výsledků 44

4.1 Hodnoty podniku ... 44
4.2 Normy jednání podniku ... 46
4.2.1 Formálnost pracovního prostředí ... 46
4.2.2 Pracovní prostředí v podniku ... 47
4.2.3 Osobní vztah k podniku ... 48
4.3 Prezentované symbolické prostředky podniku ... 50
4.3.1 Podnikové barvy, logotyp a jeho užití ... 50
4.3.2 Subjektivní názor zaměstnanců na barvy v logu ... 51
4.4 Důvod podniku pro zvolení symboliky ... 52
4.5 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře ... 53
4.6 Symbolika odpovídající zjištěným hodnotám, normám a cílům podniku ... 55
4.6.1 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců ... 55
4.6.2 Doporučená barevná symbolika ... 57
5. Diskuse ... 60
Závěr ... 62
Literatura ... 64
Seznam objektů ... 67
Seznam příloh ... 69

Úvod

Kultura podniku obsahuje jeho vnitřní svět a pomocí materiálních artefaktů o sobě dává vědět světu vnějšímu. Podniková kultura je v každém podniku, ať už si ji její aktéři uvědomují, či nikoliv. Mezi její základní prvky patří hodnoty stanovené v podnikové filozofii, které se projevují v normách jednání zaměstnanců. Vnitřní svět podnikové komunikace a rituálů je důležitý pro bezproblémové soužití a funkční spolupráci zaměstnanců. Transparentní podniková politika a zaměstnanci sdílené podnikové cíle zvyšují zainteresovanost zaměstnanců na zájmech podniku a často i produktivitu práce.

Prioritním cílem většiny podniků je dosažení zisku, k prosperitě jim dopomáhá podnikový image. Vybudování image je dlouhodobá záležitost, která staví na historii podniku, jeho vizi do budoucna a zmiňované podnikové kultuře. Veřejná prezentace podniku by měla být v souladu se skutečně sdílenými podnikovými hodnotami, aby byl celkový obraz podniku jednotný a pro zákazníky přesvědčivý.

Analýza podnikové kultury může vedení podniku pomoci rozpoznat vnitřní prostředí, skutečné hodnoty, nevyřčené normy, postupy práce, přístupy k vykonávání pracovních úkolů či představy o podniku. Poznání nedostatků a jejich odstranění napomáhá k výkonnosti, stabilitě a úspěšnosti podniku na trhu.

Prostřednictvím této práce bych chtěla pomoci vedení podniku Lesostavby Třeboň, a. s. rozpoznat klíčové prvky podnikové kultury; nalézt skrytý inovační potenciál, který by mohl vést k opodstatněnému propojení vnitřních hodnot se symbolickou rovinou.

Pro mě, jakožto externího pozorovatele, jsou nejvíce patrné a nejsnáze uchopitelné symboly materiální povahy. V podniku se tedy zaměřím na vybavení kanceláří, architekturu správních budov, logo, podnikové barvy, pracovní oděv, podnikové tiskoviny a propagační materiály.

Výše zmíněné artefakty materiální povahy budu zkoumat ve vztahu k symbolice barev. Vždyť právě barvy tvoří vjem, který materiálním

artefaktům přiřazuje atributy. S barvami může podnik pracovat jako s významným nástrojem při komunikaci se zákazníky. Má-li být však tento nástroj účinný, musí být symbolika barev konzistentní s obsahem podnikové kultury a musí být hojně využívána.

Hlavním cílem mé práce je tedy zjistit, zda v soukromém podniku Lesostavby Třeboň, a. s. existuje nějaké spojení mezi užívanými podnikovými barvami a obsahem podnikové kultury. Popřípadě na základě interview, dotazníkového šetření a pozorování doporučit, jakou úpravu materiálních artefaktů by měl podnik zvolit. Přála bych si, aby mnou navržená řešení našla v podniku uplatnění, popřípadě vedení podniku inspirovala.

V budoucnu bych se chtěla zabývat marketingovou komunikací, do které spadá vizuální podoba podnikového designu. Již několik let se zajímám o malířství, výtvarnictví, grafiku a design. Studium odborné literatury k symbolice barev mi umožnilo dívat se na barvy z hlediska optiky a psychologie. Věřím, že psaní práce mi přinese nové poznatky v těchto oblastech, a o tuto znalost se budu moci podělit.

I. Teoretická část

1. Klíčové pojmy a jejich definice

Pojem kultura obecně označuje *„specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“* (Velký sociologický slovník, 1996, s. 547). Součástí a zároveň tvůrcem a výtvorem kultury je společenství lidí, které sdílí po určitý čas společný prostor. Kultura je v každém jedinci *„v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků“* (Lukášová – Nový, 2004, s. 19).

Nejedná se např. jen o národy či etnika, ale také o společenské útvary typu organizace, instituce, podnik nebo firma.

Organizace je podle Vebera a kolektivu (2007, s. 118) *„vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod. (formální organizace).“* V tomto pojetí se jedná o formální organizaci, naproti tomu za neformální organizaci považujeme síť osobních a sociálních vztahů, které vznikají bezprostřední komunikací.

V sociologickém pojetí je organizace součástí kultury. Jsou zakládány za účelem dosahování cílů, mají tedy jedinou funkci - dosáhnout daný cíl. Organizace fungují nezávisle na určitých osobách (Novotná, 2008). Např. při odchodu zaměstnance z organizace zůstává její struktura neporušena a na jeho pozici je zaměstnán někdo jiný.

Z hlediska sledovaných cílů rozeznáváme organizace podnikatelské a neziskové. Cílem podnikatelských organizací je ziskovost či *„dosažení pozitivních ekonomických efektů“* (Veber a kolektiv, 2007, s. 24). Neziskové organizace mají jiné intence, např. sociální či kulturní cíle.

Podnik je tedy typ podnikatelské organizace. Je označován pojmy, které vyjadřují *„jeho technologickou, ekonomickou, organizační, právní či sociální*

stránku“ (Bedrnová – Nový, s. 480, 2002). Především je však jeho činnost zaměřena na dosahování ekonomických cílů.

„Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému“ (Bedrnová – Nový, 2002, s. 485). Z tohoto vyvozujeme hned tři pojmy: podniková, firemní a organizační kultura. V německé odborné literatuře nalezneme synonymní pojmy Unternehmenskultur, Firmenkultur a Organisationskultur, avšak v anglické literatuře se pojednává nejčastěji o organizational culture a corporate culture, kde tento pojem zahrnuje jak problematiku firemní, tak podnikové kultury.

Pojmy organizační a podniková kultura ovšem správně nemůžeme považovat zcela za synonymní, jelikož kultura organizační v sobě zahrnuje navíc ještě neziskovou sféru a jiné instituce (Veber a kolektiv, 2007). Pokud budu tedy dále používat pojem podniková kultura, budu hovořit pouze o ziskových organizacích.

Taktéž musíme rozlišovat pojmy podnik a firma. Podnikem se dle Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů rozumí „*soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“* Obchodní firma je podle Zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů vymezena jako *„název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.“*

Výraz firma v sobě zahrnuje pouze označení společnosti, tedy nehmotnou složku, např. název pekárny DK Open, spol. s r. o. Zatímco podnik je tvořen hmotnými, nehmotnými a osobními složkami, například prodejnou pekárny, pecemi, nábytkem a zaměstnanci. Firma jako označení DK Open, spol. s r. o. je tudíž složkou podniku (Tietzová, 2008).

Pokud budu dále hovořit o organizaci, mám na mysli formální ziskovou organizaci ve smyslu výše citovaných definic od Vebera a kolektivu (2007, s. 24 a s. 118). Pro potřeby této práce budu taktéž často používat pojmy podnik,

podniková kultura, jelikož praktická část je zacílena do ziskové organizace, tedy podniku.

Do ziskových organizací se řadí různé druhy soukromých společností. Dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, je společnost *„právnickou osobou založenou za účelem podnikání, nestanoví-li právo Evropských společenství či zákon jinak. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.“*

Problematika organizační kultury je zpracována několika autory a má hned několik definic. Organizační kultura je definována jako:

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

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

„vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, s. 8).

Brose a Hentze (1990, s. 239) používají pojem podniková kultura, pod kterým chápou: *„ typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“*

Jak vyplývá z výše uvedených definic, jedná se o kvalitativní veličinu, která je utvářena mezi zaměstnanci organizace v rámci jejich běžné

komunikace především na základě jejich hodnotového systému. Místem jejího zrodu a růstu je organizace, jelikož vzniká při vzájemné interakci.

Podniková kultura musí vznikat na základě podnikatelské strategie. Mezi kulturou a strategií nalezneme oboustranný vztah, jsou vzájemně propojeny. *„Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury“* (Lukášová – Nový, 2004, s. 50). Tyto obsahy by si měly být podobné, nikoli však identické, jelikož určitá míra rozporu může přinést nové strategie.

Strategie je podle Vebera a kol. (2007, s. 465) *„koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace umožňující dosažení zamýšlených cílů.“* Cíle jsou pak formulace *„hlavních směrů/záměrů činnosti organizace.“* Strategii vyjadřuje management organizace, který rovněž dbá na dosahování cílů.

Heizer a Render (1999, s. 36) definují strategii jako *„organizační akční plán k dosažení mise“* a dále (1999, s. 34) *„mise říká, kam jdeme, a strategie říká, jak se tam dostaneme.“* To znamená, že mise organizace je tzv. programovým prohlášením, které pojednává o důvodu existence organizace, a strategie předkládá možnosti, jak této mise dosáhnout.

Mise organizace je v podstatě posláním, které *„by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat“* (Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997, s. 231). Poslání v sobě tedy zahrnuje jednotlivé specifické cíle. Posláním organizace může být např. poskytovat jedinečné marketingové služby pro fyzické i právnické osoby.

Vize je okřídlený sen o motivaci podniku do budoucna. Oproti misi vyhlíží pouze do budoucna, neříká nic o minulém ani současném stavu podniku. Vize i mise jsou prezentovány většinou jen několika větami či vyjmenováním několika výrazů (Štrach, 2007).

Vize je nejobecnější formulace cíle. Na základě vize je odvozena mise a strategie podniku, která je blíže rozpracována do specifických cílů organizace.

Organizační kultura podléhá změnám a inovacím, není statická. Vznikají normy chování, kterými se stávající členové řídí a které jsou dále

zprostředkovány nově příchozím. V průběhu času podléhají nejrůznějším úpravám, dokonce mohou být některé úplně zamítnuty a zapomenuty. Organizační kultura tak usnadňuje komunikaci a postupy rozhodovacích procesů, objasňuje dění v podniku. Působí automaticky a nevědomě.

Podniková kultura je manifestována vnějšímu prostředí pomocí artefaktů materiální a nemateriální povahy. Jedná se například o architekturu a vybavení pracovišť, podnikové barvy, symboly, oslavy, podnikovou „řeč“, uniformy, verbální symboly, symbolická jednání apod. Tato složka je sice viditelná i externímu pozorovateli, ovšem bez znalosti interního kontextu si ji může nesprávně vyložit.

2. Obsah organizační kultury

To, co do organizační kultury ještě patří, a to, co už se nachází za pomezím její působnosti, je diskutabilní. Pro názornost uvádím několik výčtů prvků organizační kultury od různých autorů.

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 18) se jedná o:

„Hodnoty: uznávané, respektované, rozvíjené.

Představy: o vlastní práci, o jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování.

Přístupy: k práci, ke spolupracovníkům, k cílům firmy, k inovacím, ke konfliktům.“

Lukášová a Nový (2004, s. 22) uvedli, že jde o „*základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.“*

Podle Vysekalové (2009, s. 68) patří do obsahu organizační kultury *„symboly, hrdinové, rituály, hodnoty.“* Autorka oprostila výčet o hůře uchopitelné pojmy, jakými jsou představy a přístupy, soustředila se na artefakty nemateriální povahy, tedy na podnikové hrdiny, rituály i symboly.

Schein (1992, s. 17) strukturuje organizační kulturu do tří rovin na:

„1. artefakty

2. hodnoty, pravidla a normy chování

3. základní předpoklady.“

Měřítkem rozdělení je, nakolik jsou jednotlivé prvky explicitně a nakolik implicitně vyjádřitelné pro vnějšího pozorovatele (viz obrázek č. 1). Nejviditelnější jsou artefakty, částečně zřetelné jsou hodnoty, pravidla a normy chování a nejméně uvědomovanou složkou jsou základní předpoklady. Základní předpoklady je velmi obtížné identifikovat, proto za nejpodstatnější prvky pro rozpoznání obsahu dané organizační kultury jsou považovány sdílené hodnoty a normy chování (Schein, 1992).

Obrázek 1 Model organizační kultury



Zdroj: upraveno dle Scheina, E. H., 1992, s. 17

Hodnotou je to, *„co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti,“* uvádí Adler (1991, s. 16).

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 18) chápou hodnoty jako *„uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka.“* Rozeznává dvě kategorie hodnot: instrumentální, které *„vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, realizace nápadu),“* a morální.

Člověk si hodnoty hierarchicky uspořádává podle osobních preferencí, ale často si je ani neuvědomuje. Můžeme je definovat jako základní přesvědčení, že určitý způsob chování nebo stav existence je osobně či sociálně upřednostňovaný před jiným. Tato základní přesvědčení jsou ovlivněna sociálním prostředím a jejich vývoj bývá ukončen v dospělosti. Lidé, kteří mají podobný hodnotový žebříček, spolu lépe vycházejí a spolupracují, v prostředí upřednostňujícím podobné hodnoty jako oni se cítí lépe (Hiršová, 2009).

Hodnoty přiřazují jednotlivým věcem a rozhodnutím důležitost a preference. Členové mají nejrůznější individuální žebříčky hodnot, avšak interakcí v podniku se vytvoří žebříček hodnot zcela nový, který má nadindividuální povahu a je sdílen všemi zaměstnanci. Ovšem je nutné si uvědomit, že člověk často jedná v rozporu se svým vyznáním hodnot.

Normy chování, *„tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje“* (Lukášová – Nový, 2004, s. 24). Týkají se například kvality

odvedené práce, způsobu jednání s podřízenými, se zákazníky, komunikace (zda se mluví spisovně, popřípadě vznikla-li slangová slova apod.), ale i oděvu.

Normy umožňují minimalizovat externí kontrolu a slouží k ovlivňování členů. Vznikají většinou postupně, podle osvědčeného chování, které je pro skupinu efektivní. Tyto standardy umožňují projevit hodnoty skupiny a odlišnosti skupinové identity (Hiršová, 2009).

Novotná chápe sociální normu jako *„flexibilní, tzn. že je stále znovu vytvářena v interakcích sociálních praktik každodennosti“* (2009, s. 122). Je přenášena kulturou, avšak často nelze sdělit verbálně, znalost normy získáváme většinou zkušeností. Autorka rozděluje obsah sociální normy do čtyř složek: předpis, povolení, zákaz a sankce.

Porušení norem je sankciováno nepochopením, či dokonce opovržením, popřípadě jiným negativním citovým projevem spolupracovníků. Tam, kde jsou normy dodržovány, převládá přátelské, stabilní a předvídatelné prostředí.

Hodnoty spolu s normami a pravidly stanovují, jak se mají členové skupiny v zásadních situacích chovat (Lukášová – Nový, 2004).

3. Prostředky organizační kultury

Podnikové hodnoty a normy jsou navenek zprostředkovány pomocí symbolů. Bedrnová a Nový (2007, s. 446) vysvětlují symbol jako *„znak mající komplexní komunikativní (významový) obsah snadný k pochopení.“* Může být abstraktní i materiální povahy. Tvoří primární prvek komunikace, avšak musí být všemi účastníky pochopen jeho pravý význam. Je vytvořen zaměstnanci podniku a jeho platnost může být časově omezena.

Slovník cizích slov (1996, s. 325) pod pojmem symbol uvádí: *„znak, značka, znamení; předmět nesoucí hlubší (skrytý) význam.“* Naproti tomu Slovník symbolů pojmy symbol a znak významově odděluje.

Symbol bývá *„zpravidla čímsi víc než po libosti přiděleným, odkazujícím znakem, protože takový znak zpřítomňuje samo to, co je symbolizováno nebo se na symbolizovaném dokonce podílí“* (Lurker, 2005, s. 533). Znak libovolně označuje, zatímco symbol symbolizované zpřítomňuje, dělá transparentním i „zahaleným“ zároveň. Jestliže vysvětlujeme symbolické, vždy zůstane nějaká část neobjasněna. Symbol totiž často představuje neuchopitelný a víceznačný útvar. *„Mezi symbolem a tím, co reprezentuje, existuje vnitřní souvislost, která ústí v bytostnou jednotu“* (Lurker, 2005, s. 504). Symbol v sobě spojuje vnitřní i vnější rovinu.

Pod pojmem znak je všeobecně rozuměno něco, co *„lze vnímat smysly a co zastupuje jinou skutečnost“* (Lurker, 2005, s. 589). Znak umožňuje komunikaci. Z odborných publikací vyplývá, že všechny symboly jsou znaky, ale všechny znaky nemůžeme považovat za symboly. Existují totiž např. matematické, chemické a zeměpisné znaky, které jsou explicitně vyjádřeny, a jejich význam nemůže být zaměněn. Znak pracuje především s racionalitou, symbol s emocionalitou.

Symboly mají svou nezastupitelnou roli v oblasti organizační identity, formují image organizace. Mají integrační funkci. *„K tomu, aby cokoliv plnilo funkci symbolu (např. i mezi dvěma lidmi), stačí málo: jeho povýšení ze světa všedních prožitků do světa symbolických významů,“* podle Novotné (2008, s. 42).

Bedrnová a Nový (2007, s. 446) považují pro organizační kulturu za důležité: *„verbální symboly (slovní hříčky, historky), symbolické jednání (obyčeje, rituály, ceremoniály) a symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).“*

Pro moji práci jsou podstatné především artefakty materiální povahy. Mají instrumentální obsah a jsou tedy snadněji pochopitelné jak pro řadového pracovníka, tak pro externího pozorovatele. Jde nejen o architekturu budovy, logo, vybavení interiérů, podnikové barvy, ale i předměty určené k propagaci.

Veber a kolektiv (2007, s. 632 a 633) pojednávají o tzv. *„vnímatelných atributech,“* které lze percipovat zrakem, sluchem, ale i čichem. Jmenuje např. vybavení jídelny, možnosti občerstvení, zařízení WC, vybavení komunikační technikou, počítači, připojením na internet. Dále požadavky týkající se oděvu, kupříkladu nošení bílých plášťů výzkumníků, jmenovek a také podnikové rituály (oslavy výročí, udělování vyznamenání a cen zaměstnancům).

Jednotlivé symboly by si neměly vzájemně odporovat, aby nedošlo k nesprávné interpretaci organizační kultury, navíc by měly být za každé okolnosti připomínány a upevňovány.

Podniková identita (Corporate Identity, Unternehmungsidentität) podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 14) je: *„Důležitou součástí firemní strategie a stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků.“* Znamená *„něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti.“*

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 520) tento pojem vyjadřuje *„určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání spolupracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*

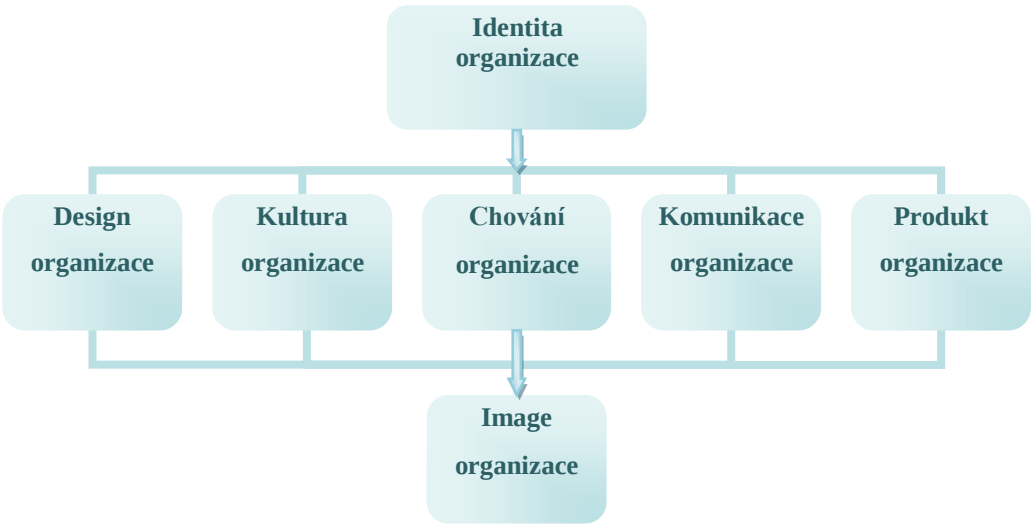
Od podnikové kultury se podniková identita liší svou jedinečností a nezaměnitelností s ostatními podniky, a především cílevědomostí, s jakou je její koncepce vytvářena. Podnikovou kulturu můžeme chápat jako součást podnikové identity, která je představována pomocí podnikové komunikace jak zaměstnancům, tak externím skupinám.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 16) konstatují: *„firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“* Dále tvrdí: *„Firemní image (Corporate Image) je obecná představa jednotlivých cílových skupin o firmě, která je pochopitelně ovlivněna celkovou „tváří“ firmy, vším, co firemní identitu vytváří.“* Z tohoto vyplývá, že je podniková identita mimo jiné nástrojem utváření podnikového image. Veber a kolektiv (2007, s. 629) konstatují, že image je *„obraz, prestiž, představa spotřebitele (o předmětu, jehož se image týká).“*

V souvislosti s pojmy organizační image a identita se používá celá řada definic, z jejichž znění není význam těchto pojmů jednotný.

Mezi klíčové prvky utvářející podnikovou identitu patří podle Bedrnové a Nového (2007, s. 521) zejména: *„Podniková komunikace, podnikový design, podnikové jednání.“*

Obrázek 2 Komponenty identity a image organizace



Zdroj: upraveno dle Vebera, J. a kol, 2007, s. 630

Podle Vebera a kolektivu (2007) je identita organizace určována designem, kulturou, chováním (způsobem chování a jednání pracovníků organizace), komunikací a produktem (vnějším vzhledem, barvou produktu nebo obalu), jak je vidět na obrázku č. 2.

Podnikový design (corporate design) neboli „jednotný vizuální styl“ je podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 40) *„soubor vizuálních konstant, které*

jsou využívány v komunikaci uvnitř, ale především vně firmy.“ Podnikový design pak vytváří:

- *„Název firmy a způsob jeho prezentace;*
- *logo jako identifikační zkratka;*
- *značka pro zviditelnění a odlišení produktu;*
- *písmo a barvy;*
- *služební grafika (propagační prvky a tiskoviny);*
- *orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov);*
- *oděvy zaměstnanců;*
- *grafika obalů;*
- *dárkové předměty;*
- *další prvky dle oboru podnikání.“*

Podnikový design reprezentuje *„architektura budov podniku, vnitřní vybavení, zařízení kanceláří, oblečení zaměstnanců, design výrobků, jejich balení a návody k použití, podnikové prodejny, logo, barvy, dopisní papíry, vizitky a formuláře,“* uvádějí Bedrnová a Nový (2007, s. 460 a 461).

Každopádně by tyto prvky měly korespondovat se strategií a cíli podniku a navazovat na organizační kulturu. Dobře promyšlený, účelně zpracovaný a úspěšně realizovaný podnikový design má nesčetně výhod. Sděluje svým pracovníkům podnikový záměr a cíle. Díky jasným charakteristikám se stává snadněji poznatelným pro zákazníky. Pokud je profil podniku známý, při zavádění nových výrobků na trh může těžit ze své popularity. Jednotnost barevné úpravy dodává pracovníkům pocit integrity a u zákazníků vyvolává pocit nezaměnitelnosti.

Celistvý design zefektivňuje propagaci podniku. *„Veřejnost hodnotí jednotlivé organizace mimo jiné (někdy dokonce především) rovněž podle úrovně designu. Oceňuje nápaditost a péči, kterou podnik designu věnuje, neboť tak dává najevo, že si zákazníků váží a stojí mu za to oslovit je pěkným, příjemným a mnohdy i nákladným designem,“* zmiňuje Bedrnová a Nový (2007, s. 462).

Grafická podoba jednotlivých složek podnikového designu by měla být zakotvena v design manuálu, který přesně definuje jejich užívání. Manuál

obsahuje doporučení, jak by se organizace měla v tištěné a elektronické formě prezentovat. Definuje například logo a jeho varianty zobrazení, layout dokumentů, pravidla využívání fontů, barvy a zásady jejich použití, podnikové dokumenty.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 49) vymezují logo následovně: *„Představuje konstantu k jednoznačné identifikaci daného subjektu, má určitou signální funkci a je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity.“*

Logo je obrazovou zkratkou, grafickým symbolem. Má informační, ale i emocionální funkci, jelikož pohled na něj může vyvolat pozitivní i negativní pocity. Mělo by vystihovat činnost podniku a být snadno zapamatovatelné, jednoduché a jedinečné. Doplníme-li logo názvem podniku, jedná se už o logotyp. Logotypem jsou rovněž typografické prvky tvořící název podniku, tedy pouhá hra s typografií a písmem. Typografické prvky tvořící název podniku jsou rovněž logotypem, jedná se přitom jen o hru s typografií a písmem bez použití obrazové zkratky (Heřmánek, 2010).

Logo je součástí značky. Značka představuje symbol, který má tři funkce: *„Identifikace, garance, personalizace“* Vysekalová, Mikeš (2009, s. 27). Jednak strukturuje nabídku, jednak prezentuje očekávanou kvalitu, jednak vypovídá o sociálním zařazení.

4. Symboly a symbolika barev

Slovo symbol je odvozeno z řeckého symballein, tj. „dát dohromady“ nebo „složit“. Později se slovo symballein používalo v obratech, které šifrovaly ukrytý smysl znázornění nebo výpovědi. Symboly pomáhají propojovat obrazové a verbální podněty, umožňují vidět „za věci“ reálného světa (Becker, 2007).

Symbol je primární částí nesoucí symbolický význam, například řekněme, že takovým symbolem může být červená barva nebo čtverec. Skupina symbolů či jevů je pak nadřazeným výrazem jednotlivým symbolům. Skupiny symbolů jsou *„podle způsobu, jak se projevují, zařazeny do symbolického strukturního schématu“* (Lurker, 2005, s. 533). Symboly, které patří k sobě a můžeme je tedy zařadit do skupiny, jsou např. znaky, písma, čísla a barvy.

Pojem symbolika má podle Lurkera tři hlavní významy. Za prvé se jedná o *„jinotajné, symbolické zobrazení a jeho význam, a lze mluvit o symbolice mytické literární postavy nebo celého uměleckého díla, ale i o symbolice epochy, kultury, náboženství atd.“* (Lurker, 2005, s. 506).

Symbolika je taktéž *„nauka, učení, věda o symbolech, o jejich vzniku, významu, rozšíření a jejich zařazení do jednotlivých symbolik v prvně jmenovaném smyslu“* (Lurker, 2005, s. 506). V této souvislosti můžeme hovořit o symbolologii.

Za třetí je symbolika chápána jako *„nauka o konfesích, tedy učení o křesťanských konfesích definovaných pomocí jejich věroučného vyznání (symbola)“* (Lurker, 2005, s. 506).

5. Barva jako symbol

Barva je *„něco, co patří k vlastní povaze věci“* (Lurker, 2005, s. 48). V staroegyptské literatuře slovo barva označuje „bytí“. V některých kulturách má slovo „barva“ stejný význam jako „život“.

Téměř všechny národy a kultury mají pro barvy své symbolické hodnocení. Ve starém Egyptě byla s modrou barvou spojována božstva, se zelenou život, černá značila podsvětí, ale i zrození nového života. Ve starém Mexiku modrá symbolizovala vodu a déšť, červená krev, oheň a sluneční svit. Ve střední Evropě jsou barvy vykládány následovně: *„černá=hřích, smrt, smutek; bílá = nevinnost, čistota, mír; červená = krev, láska, život; zelená = život, naděje; žlutá = závist; modrá = věrnost“* (Lurker, 2005, s. 48).

Ačkoliv národy byly od sebe odděleny vzdáleností, výklad některých barev je podobný, ne-li identický. Lidé byli od nepaměti spjati s přírodou, která obdařila oblohu, vodu, lesy, trávu atd. charakteristickým zbarvením. Na základě pozorování vegetace, zvířat a ročních období si pak lidé začali význam barev spojovat s přírodou. Z hnědé země vypučí klíček, z kterého vyroste zelená rostlina, pak se objevují různobarevné kvítky. Po skončení vegetačního období zelené listy zežloutnou, zčervenají a zetlejí v hnědé zemi.

Symbolika barev je uplatňována taktéž v heraldice, kde můžeme zkoumat význam barev neboli tinktur na erbech šlechty a měst. Pod tinkturou si musíme představit nejen konkrétní barvu, ale také kov (zlato a stříbro) a kožešinu (např. hermelín a sobolinu). Zlato je ovšem z technických důvodů znázorněno žlutou barvou a stříbro bílou. Zlatá je sluneční barvou, která asociuje bohatství, slávu a úctu. Stříbrná je spojována s Měsícem a symbolizuje spravedlnost, ryzost, radost i žal (Fořtlová, 2005).

Konkrétní barvy jsou modrá, červená, oranžová, zelená a černá. Stejně jako jednotlivé části erbu (např. klenot, štít, přilba) mají stanovena pravidla pro své užití, platí určitá pravidla i pro aplikaci barev. Modrá je barvou víry, věrnosti a rozumu. Zelená značí v heraldice veselí, svěžest, očekávání a mír. Červená je odvozená od barvy krve, znamená statečnost, moc a odhodlání. Černá je spojována se zármutkem a smrtí, ale také s oddaností. Ve středověku

byly nejdříve na erbu užívány pouze dvě barvy, jelikož barvitost značila nestálost.

Při interpretaci barev musíme brát v úvahu kontext, ve kterém jsou barvy použity. Nesmíme opomínat formu, se kterou jsou ve spojení a jejíž smysl doplňují. Při percepci barev vycházíme často ze své zkušenosti. Od mnohých věcí očekáváme, že budou mít takovou barvu, pod jakou si je představíme. Udivilo by nás, kdybychom přikládali do kamen bílým uhlím a ohřívali si černé mléko. *„Modrá je obloha, moře za krásného dne, jeho velikost a dálky, které jsou kdesi za obzorem. Všechny tyto představy se v naší mysli spojují a vytvářejí tzv. asociace, neboť nic nejsme schopni vnímat odděleně, vzniká tzv. sdružování představ“* (Fořtlová, 2005, s. 20).

I potraviny mají svou charakteristickou barvu, můžeme je pociťovat jako sladké, lehké, těžké, kyselé atd. Tak jako barvy dráždí chuťový smysl, dráždí i sluch. Je potvrzeno, že při hluku jsou zakončení nervů na sítnici citlivější na zelenou barvu. Dráždíme-li sítnici zeleným prostředím, působí na nás klidně a tiše (Frieling, 1972).

Při vnímání barev se neobejdeme bez citových zážitků, které mohou být libé i nelibé a sehrávat důležitou roli v našem emocionálním životě. Reklama využívá barevnosti k nalákání zákazníků a k zvýšení zájmu o různé produkty použitím barev. Medicína zkoumá zvýšenou účinnost barevného prostředí při léčení, či emocionální působení barev k diagnostice duševně nemocných.

Na symboliku barev je třeba nahlížet nejen z hlediska jejich rozmanitosti u jednotlivých kultur, ale i vzhledem k jejich objasnění z hlediska optiky a psychologie barev.

5.1 Druhy barev

Barevnost předmětů je způsobena dopadajícím světlem. Barva světla je popsána jako *„vlastnost zrakového počitku, umožňující pozorovateli rozlišit dvě plošky zorného pole o stejné velikosti a struktuře, přičemž tento rozdíl má stejný charakter jako rozdíl vzniklý změnou spektrálního složení světla“* (Horný, 2006, s. 159). Pokud intenzita světla klesá, vzniká tmavá barva. Černá

světelné paprsky pohlcuje, naopak bílá paprsky odráží. Barevnost předmětu vnímáme podle barvy odraženého paprsku. Například červené jablko vnímáme červeně, jelikož červeň ostatní barevné paprsky pohlcuje.

Mimo jiné závisí také na typu a zdroji světelných paprsků. Zářivky, žárovky a denní světlo mohou zcela změnit barevnost předmětů.

Sluneční světlo je seskupení paprsků s odlišnými vlnovými délkami. Když toto světlo rozložíme barevným hranolem, získáme spektrální barvy, tedy červenou, oranžovou, žlutou, žlutozelenou, zelenou, tyrkysovou, modrou a fialovou (Hulke, 1996).

Obrázek 3 Barevný kruh



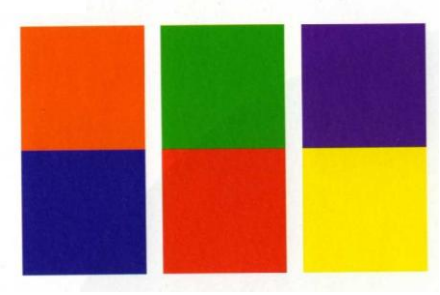
Zdroj: Chiazzariová, S., 2009, s. 12

Kromě spektrálních barev máme barvy tiskové a malířské, které jsou tvořeny hmotnými pigmenty a pojivy. Základní malířské barvy, které nelze vytvořit z jiných barev, jsou červená (karmínová), modrá (pařížská) a žlutá (citrónová). Tyto tři základní (primární) barvy můžeme zakreslit do stejně vzdálených rohů trojúhelníka. Smísením základních barev v určitém poměru získáme sivou nebo černou barvu. Smícháme-li dvě barvy primární, vzniká barva sekundární, tedy *„žlutooranžová, oranžovočervená, červenofialová, fialovomodrá, modrozelená a zelenožlutá“* (Chiazzariová, 2009, s. 12). Z takto

získaných barev můžeme zakreslit obrácený rovnostranný trojúhelník k trojúhelníku z primárních barev. Oba dva trojúhelníky společně vytvoří šestiúhelník, který je vepsán do kružnice (viz obrázek č. 3).

Barvy ležící v kruhu naproti sobě se nazývají komplementární, kontrastní či doplňkové (viz obrázek č. 4). Sekundární barva je tedy zároveň komplementární barvou k nepoužité třetí barvě. Smícháním červené a žluté vzniká oranžová, červené a modré fialová, modrá se žlutou vytvoří zelenou. Postupujeme-li takto dále, můžeme získat barvy terciární, smícháním dvou sekundárních barev. Například zelená a fialová tvoří olivově zelenou, doplňková barva k ní je oranžová.

Obrázek 4 Komplementární barvy



Zdroj: upraveno dle Fořtlové, K., 2005, s. 31

Barvy je v dnešní době možno prezentovat také jako data prostřednictvím barevných modelů, nejpoužívanějšími jsou RGB, CMYK, LAB. Na barevné obrazovce se zobrazují barvy pomocí modelu RGB, který je tvořen třemi spektrálními barvami: „red“ červenou, „green“ zelenou a „blue“ modrou. Z těchto tří barev spektra lze složit téměř kteroukoliv barvu (Horný, 2006).

CMYK je zkratka pro „cyan“ azurovou, „magenta“ purpurovou, „yellow“ žlutou a „key black“ klíčovou černou barvu. Zatímco reprodukční přístroje, např. inkoustové tiskárny používají k míchání barev tento model, monitory, scannery a fotoaparáty využívají RGB. Na monitoru je grafika udávána v pixelech, zatímco tiskárna si musí vystačit pouze ze 4 barvami CMYK, z čehož může vyplynout snížení kvality tisku a mírné pozměnění barevného odstínu. S tímto musíme počítat, pokud navrhujeme barvy

materiálních artefaktů ve vybrané organizaci, např. reklamní letáky určené k tisku pomocí počítače.

LAB (HiFi) je barevný model, kde jsou barvy definovány nezávisle na výstupním zařízení, podstatným vodítkem je způsob vizuálního vnímání barev lidským okem. Model má širší škálu barev než předcházející dva a může být převeden na jakýkoliv formát (Lietgeb – Varner, 1998).

5.2 Vlastnosti barev

Pokud chceme vytvořit dokonalou barevnou kompozici, je nezbytné orientovat se přinejmenším v základech barevného vnímání, ve vlastnostech barev a v jejich vzájemném působení. K tomu je nezbytný i cit pro barvy a barevnou kombinaci, ale ten je značně individuální. Proto vysvětlím několik hlavních pojmů z teorie barev.

Tón barvy *„určuje vlnová délka světla, která vyvolává pocit barvy“* (Horný, 2006, s. 160). Tón je tedy jiné označení pro název barvy, např. modrá, červená. *„Barvy viditelného spektra se nazývají ‚čisté‘ tóny“* (Chiazzariová, 2009, s. 13). V případě, že do těchto „čistých tónů“ přimícháme černou nebo bílou, vytvoříme tóny. Tmavost nebo světlost tónu ovlivňuje jasnost barev.

Světlost můžeme specifikovat jako *„úroveň podráždění sítnice oka“* (Horný, 2006, s. 160). Přidáním bílé barvy do „čistého tónu“ vzniká světlejší tón, tyto odstíny odrážejí více světla než tmavé.

Barevný odstín (tzv. lomenou barvu) dostaneme smícháním barevného tónu s bílou nebo černou barvou, či smísením dvou barevných tónů. Díky bílé obdržíme světlé odstíny, zásluhou černé odstíny tmavší než barva, z níž byly odvozeny.

Sytost barvy *„se určuje ‚čistotou‘ barevného tónu, tj. šířkou oblasti vlnových délek spektra, které do oka dopadá; čím užší je tato oblast, tím je vnímaná barva sytější“* (Horný, 2006, s. 160). To znamená, že nejsytějšími barvami jsou barvy základní. Přidáme-li k nim černou, šedou nebo barvu

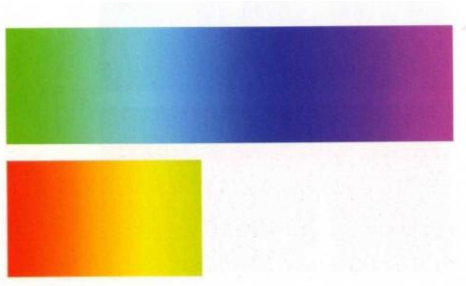
doplňkovou (komplementární), vznikne barva tlumená. Také platí, že čím více bílého světla, tím více ztrácí barva na sytosti.

Valérem jsou *„světlé hodnoty tónu ve srovnání s jiným“* (Chiazzariová, 2009, s. 13). Světlost valéru závisí na přidaném množství černé, či bílé barvy.

Celkový dojem tónu ovlivňuje také průhlednost a neprůhlednost barvy. *„Průhledná barva umožňuje prosvítání základové barvy, čímž se mění barva na povrchu. Neprůhledná barva všechny ostatní barvy překrývá“* (Chiazzariová, 2009, s. 15). Barva předmětu, vyrobeného z transparentního materiálu, má zvláštní světelnou účinnost. Máme pocit, že předmět světlo nejen propouští, ale sám vydává.

Barvy můžeme třídit na studené, teplé a neutrální. Za teplé považujeme žluté, oranžové a červené odstíny, za studené modré, zelené a fialové (viz obrázek č. 5). Teplé barvy evokují představu ohně, žáru, jsou aktivizační, až dráždivé. *„Pocit tepla se na barvy navázal na základě našich dřívějších zkušeností s obrazovými vjemy a objekty, které sálaly nebo byly teplé na dotyk“* (Hashimoto, 2008, s. 234). Studené barvy vyvolávají pocit chladu, jelikož si je v přírodě spojujeme se studenou vodou, jinovatkou, rosou. Působí uklidňujícím a uvolňujícím dojmem. *„Béžové, šedohnědé, šedé a smetanové barvy jsou neutrální, podobně jako černá a bílá“* (Chiazzariová, 2005, s. 27).

Obrázek 5 Studené a teplé barvy



Zdroj: upraveno dle Fořtlové, K., 2005, s. 39

Těchto poznatků se hojně využívá v barevných řešeních úpravy prostor. K navození pocitu tepla, útulnosti (červená, oranžová), či k navození pocitu větší prostornosti místnosti (modrá). Neutrálními barvami se nejčastěji natírají

interiéry určené k prodeji, aby potencionální kupce použití výrazných barev neodradilo (Chiazzariová, 2005).

5.3 Psychologie barev

„Naše oči potřebují barvy, stejně jako potřebují světlo. A přitom nepřijímají barvy pouze pasivně jako pocit, ale samy barvy tvoří, z čehož vznikají specifické psychologické stavy, které výrazně působí na naši mysl“ (Hulke, 1996, s. 35).

„Barevné chvění vyvolává psychologický účinek a v mysli dojde k určitým dojmům a náladám“ (Hulke, 1996, s. 35). Barvy ovlivňují naše pocity a nálady, svou vžitou symbolikou vzbuzují nejrůznější představy. *„Dnes víme ze statisíců pokusů s testem barev ve Spojených státech, v Evropě, v Rusku, v Africe, v Japonsku, v Indii a v Austrálii, že každá určitá barva u každého člověka v každé kultuře vyvolává nejen naprosto stejný vjem, nýbrž také naprosto stejný pocit“* (Lüscher, 1997, s. 119).

Zalíbení či odpor k určité barvě vnímáme ovšem zcela individuálně a záleží jen na rozpoložení, ve kterém se momentálně nacházíme. Bylo zjištěno, že oblíbená barva příjemně dráždí naši nervovou soustavu. Dále lidé, kteří byli toutéž barvou přitahováni nebo odpuzováni, měli podobnou povahu. Například psychiatr Carl Gustav Jung (1875 – 1961) stanovil, že extrovertní osobnosti upřednostňují aktivní teplé barvy, introverti preferují studené barvy (Fořtlová, 2005).

Každý tón má *„všeobecně platnou počitkovou kvalitu“* (Lüscher, 1997, s. 118). Sílu barevného vnímání ale nemůžeme exaktně vyjádřit. Víme jen, že osoby, projevující se navenek emocionálně, vnímají působení barev intenzivněji. *„Silné vjemy sice vyvolávají tělesné reakce a tyto reakce jsou měřitelné; co však měřitelné není, jsou vjemy samé“* (Lüscher, 1997, s. 118).

Psychologický výzkum se zaměřuje na možnosti posuzování afektivní důležitosti barev a sledování zásad barevné harmonie, na úzkou spjatost barevné percepce s vegetativním nervovým systémem.

V praxi je využíván tzv. velký Lüscherův test od švýcarského psychiatra Maxe Lüschera. Tento test se skládá *„ze sedmi barevných tabulek sestavených ze sedmdesáti tří barevných polí skládajících se z dvaceti pěti barevných odstínů“* (Fořtlová, 2005, s. 22). Z tohoto testu vychází modrá jako nejoblíbenější barva, pak červená, naopak nejméně oblíbené jsou bílá a šedá. Preference barev nezáleží na pohlaví, národnosti, ani vyznávaném náboženství. Významy barev jsou *„dány fyziologickými a psychologickými účinky na lidskou schránku, jak jsou popsány již celá staletí“* (Fořtlová, 2005, s. 22).

5.4 Symbolika barev

5.4.1 Modrá

Již od pradávných časů je dávána voda a vzduch do spojení s modrou barvou, která značí vážnost, víru, věrnost, rozum a stálost. Dobrý a příjemně uklidňující pocit, který dává modré nebe a modrá voda, zjemňuje, ochlazuje, vede k harmonii a rovnováze (Hulke, 1996).

Modrá představuje důstojný klid, samostatnost, plnění povinností a úctu k tradicím. Má sklon ke konzervatizmu, udržování minulých hodnot (Hiršová, 1984).

Všeobecný význam modré je poklid, mír a uvolnění. Modrá vyvolává pocit bezpečí a poskytuje tak spokojenost. Modrá představuje vázanost, sjednocenost a pocit sounáležitosti (Hiršová, 1984).

„Indigová modř vyjadřuje také hlubokou sílu myšlenek, sílu z hloubi zkušeností“ (Schillingová – Schilling, 1999, s. 46). Modrá ukazuje na empatii, skromnost a meditativní vědomí. Symbolizuje sny a idealistické myšlení. *„Je to také barva touhy, odevzdanosti, víry, oddanosti Bohu a věrnosti a symbolizuje idealistické, zasněné a důvěřivé myšlení,“* poznamenává Hulke (1996, s. 51).

Modř se koncentruje na podstatu, projevuje se v ní jistota a rozvážnost. *„Od vznášení ve výškách žluti, od volnosti, lehkosti, pohyblivosti, shora dolů,*

od lehkého k tíži, od výšky k hlubině, od tušeného ke konkrétnímu, od ‚volného ducha' k logice, rozumovému, jistě pochopitelným myšlenkám, ‚zpátky k podstatě skutečností'. Zde přijímají myšlenky konkrétní formu. Je tu doma logika, rozum, rozvážnost, ‚jasný lidský rozum'," píše Schillingová a Schilling (1999, s. 45).

„Tmavě modrá – klidná, vážná až skličující, barva dálek, hloubky, rozjímání a smutku. Světle modrá – působí přívětivě, vyvolává představu oblohy a vzduchu, ticha a touhy" (Fořtlová, 2005, s. 24). Tyrkysová barva podporuje sebevědomí a podněcuje fantazii a spontánnost. Ale je to i barva sympatie a sounáležitosti.

„Modrá působí osvěživě a chladivě a je příjemným kontrastem ke všemu rozpalujícímu, vnucujícímu se, nápadnému a hlasitému" (Hulke, 1996, s. 25). Modrá prospívá očím i nervům, proto se dobře hodí do ložnic, ale i do místností, ve kterých chceme vychutnávat klidnou atmosféru.

5.4.2 Červená

Červená *„je barva silných citů – lásky, hněvu, dynamiky, panovačnosti, ale také barva revoluce, vzpoury a převratu"* (Hulke, 1996, s. 23). Znamená akci, zrychluje tlukot srdce. *„Červená – vzrušující, energická, prudká až náruživá, silná, mocná, spojená s představami ohně, krve, nebezpečí, hluku a lásky"* (Fořtlová, 2005, s. 24). Červená je aktivní, živoucí, vzrušující, bojovná, až agresivní. Stimuluje k činům, vyjadřuje úsilí. Je rázná, jedná „tady a teď", snaží se vítězit, být úspěšná.

Vyjadřuje silnou vůli, vlastní účinnost a sebedůvěru. Symbolizuje chuť do života, je projevem nepoddajnosti a dobyvačnosti. *„V červené sedí nad srdcem JÁ, ego: Tady jsem doma"* (Schillingová – Schilling, 1999, s. 54). Červená dodává pocit vlastní hodnoty a důvěru ve vlastní talent.

Červenou barvu můžeme vnímat se zcela rozporuplnými pocity, buď jako vzrušující a dynamický zdroj síly, nebo ji můžeme vnímat jako nesnesitelnou a odpudivou barvu. Pak se vyskytují pocity nelibosti a deprese. *„Červená působí vždy vzrušivě, dominantně a vyvolává obdiv.*

Působí dojmem vážnosti a důstojnosti, stejně jako laskavosti a půvabu“ (Hulke, 1996, s. 23).

Přimícháme-li do červené žlutou, je účinek barvy povzbudivější a veselejší. Naproti tomu, pokud do červené přidáme více hnědé, působí zbarvení uklidňujícím dojmem. Vyrovnanosti a dobromyslnosti dosáhneme u červené modravými odstíny.

5.4.3 Žlutá

„Žlutá, nejsvětlejší barva, jako by se rozpouštěla ve světelnosti. Je nezacílená, neurčitá, tedy heteronomně-receptivní“ (Lüscher, 1997, s. 119). Žlutá je nejjasnější pestrou barvou. Jeví se podobně jako slunce, září a povzbuzuje. Po bílé odráží žlutá barva nejsilněji dopadající světlo. Žlutá působí rozpínavě, podobně jako sluneční paprsky se rozptyluje do všech stran.

Na psychologické úrovni vyjadřuje vymanění se z pout, zátěže a problémů. Skrývá v sobě dynamickou energii, která vede k uvolnění a osvobozující změně. Vyzývá k veselosti a bezstarostnosti, provokuje nás k odvázání se a vyzkoušení nových věcí. *„Světlost žluté nám dává zářivý, svítivý a příjemně hřejivý pocit, radost, svěžest a jemné vzrušení“* (Hulke, 1996, s. 51).

Žlutá je považována za barvu osvícení a vykoupení, proto jsou aureoly nad světci zobrazovány zlatě, respektive žlutě. Souvisí to také se základní potřebou osobního rozvoje (Lüscher, 1997).

„Světlost žluté a hladký, třpytivý povrch se doplňují v nádheře lesku zlata“ (Lüscher, 1997, s. 127). Z hlediska technických možností byla zlatá barva nahrazována žlutým tónem např. na erbech, ačkoli zprostředkovává každá barva jiné hodnoty. Symbolicky si žlutou barvu spojujeme se štěstím a očekáváním plným naděje. Žlutá je zacílena na budoucnost, pohání vpřed k neobjevenému, k nevybudovanému, k modernímu.

5.4.4 Zelená

„Zelená, barva přírody, bujné vegetace a probouzejícího se jara, symbolizuje hojnost, růst, nový začátek a rozvoj“ (Hulke, 1996, s. 49). Na „přírodnosti zeleni“ se shodne též Chiazzariová (2009, s. 23): *„Zelená je konejšivá, svěží a čistá, je to barva přírody a růstu, proto je nesmírně uklidňující.“*

Zelený odstín působí uklidňujícím dojmem na naše nervy i oči, dává pocit relaxace a zotavení. Osvěžuje, napomáhá regeneraci a obnovení. Zlepšuje koncentraci, paměť a vzpomínání. Je barvou vyrovnanosti, harmonie, zdraví a bratrství (Hulke, 1996).

Zelená vznikne spojením žluté a modré. Klid modré barvy se vyruší s výbojností žluté, vznikne ustálená zelená. *„Předstupující, silně dráždivý pohyb žluté a opačný zklidňující, ustupující pohyb modré jsou v zelené uloženy a konzervovány“* (Lüscher, 1997, s. 125). Z tohoto důvodu je zelená navenek statická. Neobsahuje žádnou kinetickou energii, ale má v sobě nahromaděnou potencionální energii a soustředěné napětí. Je kontrastní barvou k červené. *„Zelená je zklidňujícím pólem k aktivní, ohnivé úloze slunečního žáru červeně“* (Schillingová, I. – Schilling, 1999, s. 54).

Zelená je konzervativní barvou. Vyjadřuje houževnatost, stálost, vytrvalost, odolnost vůči změnám. Lpí na tradicích, na autokratickém postoji, souvisí s mocí a pocitem hrdosti (Hiršová, 1984).

Zelená evokuje spolehlivost, pevnost, neutralitu a jistotu. Světle zelená vypadá přirozeně, spojujeme ji s rostlinami, s tichem. Pokud do zelené přidáme více modré, *„tím pevněji, ‚chladněji‘, napjatěji, tvrději a odolněji barva psychologicky působí“* (Lüscher, 1997, s. 125). Tmavě zelená je nečinná, pasivní, avšak přátelská a plná naděje (Fořtlová, 2005). *„Je-li zelená hluboká a tmavá, znamená také integritu, důstojnost a stabilitu, stejně jako vážnost, uplatnění a prestiž“* (Hulke, 1996, s. 49). Zelená symbolizuje stálé hodnoty a pevné zásady.

5.4.5 Oranžová

Oranžová vznikla smísením červeného a žlutého tónu, zároveň je doplňkovou barvou k modré. *„Oranžová signalizuje optimistickou chuť do života, citové teplo a otevřenost k bližním a všeobecným životním otázkám“* (Hulke, 1996, s. 45). Oranžová je symbolem veselosti, hravosti a zábavy a lehce zvládnutého života. S nadšením burcuje k aktivitám, dodává odvahu, elán a sílu. Platí za barvu sebedůvěry. Je preventivním prostředkem proti lhostejnosti, otupělosti, depresi a pesimizmu. Má dominantní, pompézní charakter a působí velmi efektivně.

Oranžová *„je slavnostní, vyvolává pocit radosti, je spojena s představou slunce, tepla, bohatství, zlata, úrody“* (Fořtlová, 2005, s. 24). Asociuje žár ohně či zapadajícího slunce. Naše smysly ji vnímají velmi intenzivně, zvyšuje pocit živosti a ctižádostivosti. Oranžová je také považována za symbol mládí, které svým neklidem láká k zážitkům a dobrodružstvím.

5.4.6 Fialová

Fialová vznikne smísením agresivní červené a umírněné modré. Z obou barev si zachovala některé charakteristiky, které v sobě unifikuje. *„Modrý klid je povzbuzován červenou pohonnou sílou a červená pohonná síla je modrým klidem vyrovnávána a ponořována do sensitivní citlivosti“* (Hulke, 1996, s. 53). Z toho důvodu je barvou skromnosti, vnímavosti a pochopení. Je považována za barvu řídící se intuicí a je spojována s nejistotou a kolísavostí. Je komplementární barvou k žluté.

Fořtlová definuje fialovou barvu jako *„neklidná, znepokojivá, melancholická, tajemná a uzavřená, osobitá a náročná“* (2005, s. 24). Evokuje změnu, překročení a přenesení se jinam. Fialová inspiruje, věnuje se mystice, magii a kouzlům. *„Fialová je sytá, intenzivní, plná emocí a exotická, proto povzbuzuje mysl i smysly“* (Chiazzariová, 2009, s. 23). Navozuje pocity zádumčivosti a opojení. Vyjadřuje žal, odloučení, pokoru, pokání a zřeknutí se světských požitků.

6. Shrnutí

Teoretická část je velmi obsáhlá, proto ještě jednou pro přehlednost shrnu nejdůležitější pojmy s odkazem na stranu, kde jsou v práci zmíněny. Dále naznačím, co považuji pro praktickou část za podstatné, čím se budu zabývat.

Nejprve je důležité upřesnit vymezení pojmu organizace (s. 11). Pro potřeby této práce mám na mysli formální ziskovou organizaci ve smyslu definic od Vebera a kolektivu (2007, s. 24 a s. 118), proto pojmy organizace či organizační zaměňuji s pojmy podnik, podniková. Svou práci jsem zaměřila do soukromého podniku organizačně-právní formy akciová společnost, proto budu používat taktéž označení společnost (s. 13).

Podniky (s. 11) jsou zakládány pro splnění určitých cílů, které pojednávají o hlavních záměrech podniku. K tomu, aby podnik definoval cíle, kterých chce dosáhnout, je zapotřebí, aby se držel svého poslání, které je v podstatě sjednocením těchto cílů. Strategie je pak nástrojem, jak těchto cílů dosáhnout.

Podniková identita (s. 20) je podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 14) *„důležitou součástí firemní strategie.“* Podniková identita utváří podnikový image (s. 21), jímž je rozuměno *„obraz, prestiž, představa spotřebitele (o předmětu, jehož se image týká)“* (Veber a kol., 2007, s. 629). Podniková identita je kromě jiných prvků utvářena podnikovým designem a kulturou, jak je možné vidět na obrázku č. 2.

Podnikový design (s. 22), definovaný dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 40), sděluje zaměstnancům poslání a jednotlivé cíle. Zároveň umožňuje zákazníkům snadno a rychle identifikovat podnik, udělat ho nezaměnitelným mezi ostatními. Jednotná grafická podoba zakotvená v design manuálu je využívána nejen pro pocit integrity uvnitř podniku, ale zejména pro propagační účely. Podnikový design je prezentován několika prvky, viz Bedrnová a Nový (2007, s. 460 a 461). Pro potřeby této práce jsou důležité zejména barvy a logo, které je výše vymezeno Vysekalovou a Mikešem (2009, s. 49), a logotyp

(s. 23). Tyto prvky by měly korespondovat se strategií a cíli podniku a navazovat na podnikovou kulturu.

Podniková kultura (s. 13) vzniká uvnitř podniku vzájemnou interakcí zaměstnanců. Usnadňuje komunikaci a postupy rozhodovacích procesů. Pomocí artefaktů materiální a nemateriální povahy je manifestována vnějšímu prostředí. Přestože je tato složka vnějšímu pozorovateli viditelná, bez znalosti vnitřních souvislostí ji nemůže správně interpretovat.

Obsah podnikové kultury (s. 16) je velmi obsáhlý, autoři se sami neshodují na přesném výčtu prvků náležejících do organizační kultury, např. Pfeifer – Umlaufová (1993, s. 18), Lukášová – Nový (2004, s. 22), Vysekalová (2009, s. 68) či Schein (1992, s. 17). V praktické části obsah podnikové kultury omezím na hodnoty a normy popsané v práci na s. 17 a na s. 18. Zaměřím se především na hodnoty a normy, které se vážou k poskytovaným službám a k zákazníkovi.

Podnikové hodnoty a normy jsou navenek zprostředkovány pomocí symbolů (s. 19). Do skupiny symbolů můžeme zařadit i barvy. Různé národy a kultury mají pro své barvy symbolické hodnocení, tudíž i v podnikové kultuře se můžeme zabývat symbolikou. V praktické části využiji teoretické znalosti o symbolice barev (s. 32), zejména v souvislosti s logem a logotypem.

Symbolika barev je objasněna z hlediska optiky (s. 26) a psychologie barev (s. 31). Při interpretaci barev však musíme brát v úvahu kontext, ve kterém jsou barvy použity. Nesmíme opomíjet formu, se kterou jsou ve spojení a jejíž smysl doplňují. Při vnímání barev se často neobejdeme bez citových prožitků, vycházíme ze své zkušenosti.

II. Praktická část

1. Cíle a výzkumné otázky

1.1 Cíle

Hlavním cílem práce je zjistit, zda je ve vybrané organizaci, konkrétně v soukromém podniku Lesostavby Třeboň, a. s., prezentovaná symbolika v souladu s podnikovou kulturou; na základě získaných dat ověřit, zda barevná symbolika, kterou se podnik prezentuje na veřejnosti, odpovídá obsahu podnikové kultury.

Hlavní cíl blíže specifikuji a rozdělím ho do tří dílčích cílů, které v podstatě splývají se zadáním práce.

C1. Zjistit nejdůležitější prvky podnikové kultury ve zvoleném podniku a analyzovat je.

C2. Nalézt spojení těchto prvků s barevnou symbolikou.

C3. Na základě toho doporučit podniku Lesostavby Třeboň, a. s. barevnou úpravu vybraných materiálních artefaktů, jimiž by se mohl prezentovat na veřejnosti.

1.2 Výzkumné otázky

Na základě vytyčených cílů a teoretického shrnutí v předchozí části jsem definovala následující výzkumné otázky. Otázky jsou značeny arabskými číslicemi V1 – V6, ke každému cíli C1 – C3 se vztahují dvě otázky.

V1. Jaké hodnoty preferuje soukromý podnik ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám?

V2. Jaké normy se uplatnily v jednání podniku ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám?

V3. Jakými symbolickými prostředky se podnik prezentuje na veřejnosti?

V4. Proč zvolil podnik právě tuto symboliku?

V5. Odpovídá tato symbolika skutečným hodnotám, normám a cílům organizace?

V6. Jaká symbolika by měla zjištěným hodnotám, normám a cílům odpovídat?

2. Výzkumný soubor

2.1 Charakteristika podniku Lesostavby Třeboň, a. s.

Stavební společnost Lesostavby Třeboň, akciová společnost prošla od svého vzniku v roce 1924 do současnosti vývojem, kdy se z úzce specializovaného podniku pracujícího zejména pro lesní hospodářství stala univerzálním stavebním podnikem.

Provozní zázemí bylo budováno od počátku v areálu Dřevnice v Třeboni pod hrází rybníka Svět, kde se dodnes nachází společně se sídlem vedení společnosti a odkud byla činnost rozšířena do celého Jihočeského kraje a dále do kraje Vysočina a do Prahy.

Podnik má celkem pět výrobních středisek, z toho tři v Třeboni (středisko dopravních staveb, pozemních staveb a stavebně montážní správy) a další v Protivíně a ve Vimperku. Střediska jsou základními organizačními a výrobními jednotkami společnosti.

Lesostavby Třeboň, a. s. je regionální podnik s 86letou tradicí, který nabízí služby široké veřejnosti, a to v celém profilu stavebního oboru. Díky své dlouholeté praxi s tradičními technologiemi se podnik pyšní nabytými zkušenostmi. Lesostavby Třeboň, a. s. jsou prosperujícím podnikem vykazujícím tržby přibližně 400 mil. Kč ročně.

2.1.1 Předmět podnikání

Podnik Lesostavby Třeboň, a. s. se zabývá zejména poskytováním služeb, ale taktéž výrobou a obchodem. Provádí inženýrské stavby včetně technické vybavenosti sídlištních celků. Dále realizuje bytové, občanské, dopravní, průmyslové, zemědělské a vodohospodářské stavby a náročné ekologické práce. V posledních letech úspěšně provedl rekonstrukci řady historických a reprezentačních objektů (viz foto V/1 – V/6).

Též montuje, opravuje, reviduje a provádí zkoušky elektrických zařízení. Vyrábí a sestavuje ocelové konstrukce. Z řemeslných živností zastává truhlářství a podlahářství. Opravuje silniční vozidla a provozuje silniční motorovou dopravu.

2.1.2 Oblast působení

V Jihočeském kraji, v části Plzeňského kraje v části kraje Vysočina a ve Středočeském kraji je podnikem prováděno dopravní a pozemní stavitelství. Zakázky na dopravní stavby zajišťují STAS (STAvební Správa) Třeboň, STAS Vimperk, STAS Protivín.

V Praze jsou realizovány výhradně akce pozemního stavitelství. Vzhledem k nízké mobilitě pracovní síly je podstatná část prací zajišťována dodavatelsky při využití lokální nabídky drobných dodavatelů.

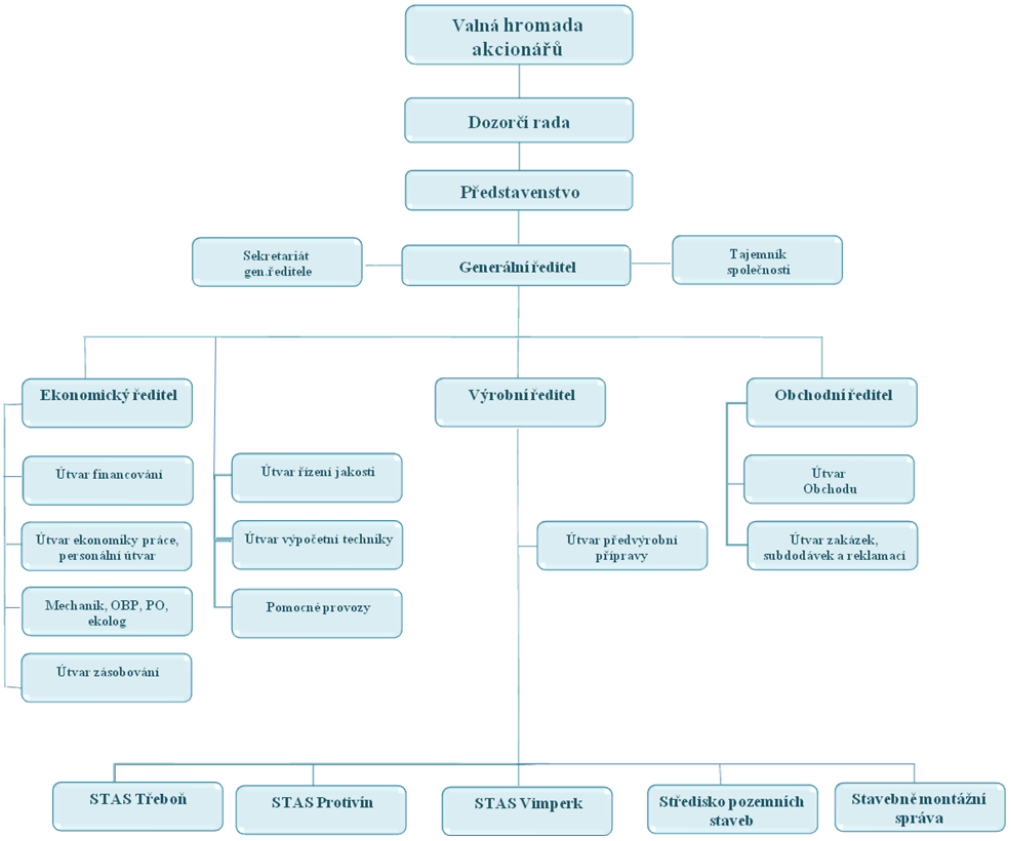
2.1.3 Zákazníci

Vzhledem k nízkému objemu trhu ve specifikovaném regionu a ve specifikovaných aktivitách společnosti Lesostavby Třeboň, a. s. je pracovníky obchodního úseku udržován trvalý kontakt s potencionálními investory, a to s cílem poskytnout komplexní služby při realizaci investiční akce. Prioritní otázkou pro realizaci zakázky se stává finanční zabezpečení akce investorem. Podnik se pravidelně účastní veřejných obchodních soutěží.

Klíčovými partnery podniku jsou LČR, NP Šumava, CHKO, pozemkové úřady, obce, města a výzkumné ústavy.

2.1.4 Organizační struktura

Obrázek 6 Organizační struktura



Zdroj: upravené interní materiály podniku Lesostavby Třeboň, a. s.

Vrcholový management je tvořen generálním ředitelem, který je nadřízen třem odborným ředitelům, kterými jsou obchodní, výrobní a ekonomický ředitel. Stavební správy, neboli STAS či střediska, mají v čele vedoucího, jehož povinností je zabezpečovat zakázky pro STAS v regionu, organizovat a řídit středisko. Stavby většího rozsahu jsou realizovány pod přímým vedením výrobního ředitele a stavbyvedoucích, kteří jsou podřízeni vedoucímu střediska.

2.1.5 Vize podniku

„Lesostavby Třeboň, a. s. budou stabilní a ziskovou stavební firmou působící v Jihočeském kraji, v kraji Vysočina a v Praze a okolí. Její tržní pozice a hodnota se postupně zvětšují a zároveň svojí existencí přispívá ke spokojenosti zákazníků, zaměstnanců i vlastníků.“

2.1.6 Strategické cíle

„a. stabilizovat působení společnosti v Jihočeském kraji, v kraji Vysočina a v Praze a okolí, trvale zvyšovat její tržní pozici v těchto regionech

b. specifikovat soubor prioritních aktivit společnosti a zvýšit podíl těchto aktivit na trhu stavebních prací

c. zvýšit rentabilitu vlastního jmění minimálně na úroveň obvyklou v oboru

d. zajistit vyšší mobilitu zaměstnanců společnosti

e. trvale zkvalitňovat odpovídající informační systém“

2.1.7 Integrovaný systém managementu

2.1.7.1 Systém managementu jakosti

Podnik si uvědomuje, že jeho klienty nezajímá jen nízká cena, ale taktéž kvalita provedené práce, kterou neustále zlepšuje. Od roku 1999 je ve společnosti zaveden systém managementu (certifikován v roce 2000 podle normy ČSN EN ISO 9001:2001). Od roku 2003 je uplatňován systém managementu jakosti (certifikován dle normy ČSN EN ISO 9001:2005). Tento systém je trvale zlepšován v souladu s aktualizovanou normou ČSN EN ISO 9001:2009.

2.1.7.2 Environmentální systém managementu

V roce 2005 Lesostavby Třeboň, akciová společnost obdržela certifikát dle normy ČSN EN ISO 14001:2005 o plnění podmínek environmentálního systému managementu, jelikož při prováděných stavebních pracích cítí zodpovědnosti za ochranu životního prostředí. Nejenže prostřednictvím tohoto systému mají cílové skupiny představu o Lesostavbách Třeboň, a. s. jako o ekologicky šetrném podniku, ale také pomocí úspory energie, surovin a dalších významných zdrojů podnik snižuje provozní náklady.

2.1.7.3 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Podnik si uvědomuje rizika, která mohou zaměstnancům a ostatním osobám vzniknout při výkonu práce. Proto již v roce 2006 byl ve společnosti zaveden a certifikován management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy OHSAS 18001:1999. Systém prochází neustálými úpravami, v minulém roce 2009 dle aktuální normy ČSN OHSAS 18001:2008.

Certifikace dle ČSN OHSAS 18001 je v podstatě již nevyhnutelným dokumentem pro tento typ podnikání. Certifikáty jsou požadovány zejména v soutěžích dle zákona o zadávání veřejných zakázek, kterých se podnik aktivně účastní. Certifikáty jsou aplikovány v komunikaci se zaměstnanci, zákazníky, investory, státními i soukromými institucemi. Mají pozitivní vliv na image a podnikovou kulturu.

2.1.8 Politika podniku

2.1.8.1 Politika managementu

Politika managementu navazuje na integrovaný systém managementu, sjednocující systém managementu jakosti a environmentální systém managementu. Vymezuje cíle a cílové hodnoty, pomáhá předcházet negativním dopadům na zdraví pracovníků (viz příloha III).

2.1.8.2 Politika bezpečnosti informačního systému

Podnik pracuje s velkým množstvím informací v elektronické i listinné podobě, archivuje data o svých odběratelích, osobní údaje svých zaměstnanců či interních postupů a know-how.

Systém řízení bezpečnosti informací napomáhá eliminovat pravděpodobnost krádeže nebo zneužití prostředků organizace. Systém je v podniku zaveden od roku 2008 dle ČSN ISO/IEC 27001, od 2. 1. 2009 je systém uveden do chodu ve všech organizačních útvarech podniku.

Management podniku definoval své závazky v oblasti bezpečnosti informačního systému v dokumentech, které jsou závazné pro všechny pracovníky a které jsou přístupné všem externím zainteresovaným osobám (viz příloha II).

2.2 Výzkumný vzorek

Základní soubor tvoří všichni zaměstnanci Lesostaveb Třeboň, a. s., tzn. 226 zaměstnanců (k 1. 3. 2010).

Podmnožinou základního souboru je výzkumný vzorek, ten reprezentuje vedení a technicko-hospodářští pracovníci neboli THP. Dělníky jsem z hlediska praktické proveditelnosti vyloučila, jelikož pracují v terénu na několika stavbách zároveň. Musela bych se jich tedy dotazovat jednotlivě a vzhledem k jejich počtu a místní rozptýlenosti by to bylo náročné.

Tabulka 1 Základní soubor

	STAS Třeboň	STAS Protivín	STAS Vimperk	Středisko SMS	Středisko PS	MTZ	Uklízečky, POP	**Podnik celkem**
Vedení				4				**4**
Dělníci	43	36	49	11	20	2	2	**163**
THP	5	6	10	3	7	3	25	**59**
Celkem	**48**	**42**	**59**	**14**	**27**	**5**	**27**	**226**

Zdroj: upravené interní materiály Lesostaveb Třeboň, a. s.

Cílovou skupinu dotazníkového šetření tvoří 63 zaměstnanců dvou pracovních pozic, vedení a THP. Dotazník byl osobně rozdán nebo rozeslán elektronickou poštou všem zaměstnancům cílové skupiny. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit do 7 dnů od doručení.

Získala jsem 48 řádně vyplněných dotazníků. Z vedení odevzdali dotazník všichni 4, skupinu THP reprezentuje 44 zaměstnanců. Počet navrácených dotazníků považuji za dostačující pro zhodnocení podnikové kultury v daném podniku.

Tabulka 2 Výzkumný vzorek

Dotazníky	Vedení		THP	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
Počet rozdaných	4	100%	59	100%
Počet vrácených	4	100%	44	75%

Zdroj: vlastní

3. Metody získání a zpracování dat

V praktické části jsem použila metodu **deskripce** k popisu klíčových prvků podnikové kultury ve vybraném podniku. K zjištění preferovaných hodnot a norem podniku jsem využila **dotazník** (viz příloha I).

Dotazník by nemohl vzniknout bez potřebných podkladových materiálů. Sepsala jsem si tudíž nejprve **inventář** hodnot a norem (viz tabulka č. 4). Posléze jsem připravila potřebné tabulky.

Obdržená data jsem statisticky zpracovala v programu Microsoft Office Excel 2007. Výstupem jsou tabulky absolutního či relativního vyjádření a grafy zobrazující procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

K prohloubení znalosti o podniku a k obohacení dat získaných dotazníkovým šetřením jsem vedla **interview** se dvěma generálními řediteli a jedním vedoucím úseku. Struktura interview je uvedena v příloze IV.

Jelikož je má práce zaměřena na materiální artefakty podnikové kultury viditelné pouhým okem, zvolila jsem jako doplňkovou metodu **pozorování.** Jednak jsem se v prostorách podniku pohybovala již pár týdnů jako brigádník, jednak jsem si vyhradila den na monitorování podnikových prostředků. Pořídila jsem fotografický materiál, který je k nahlédnutí v příloze VI. Všechny metody byly provedeny se souhlasem vedení podniku.

Zjištěné prvky jsem dále zpracovala a interpretovala pomocí metody **analýzy**. K porovnání symboliky, kterou se podnik prezentuje na veřejnosti se symbolikou, kterou by se na základě zjištěných dat měl podnik prezentovat, posloužila metoda **komparace**.

3.1 Tvorba dotazníku a inventáře

Při tvorbě dotazníku jsem otázky zaměřovala tak, aby získané odpovědi vedly k zodpovězení stanovených výzkumných otázek (viz tabulka č. 3). Respondentům obou pracovních pozic bylo položeno celkem 21 otázek. U 18 z nich bylo možné otázku ohodnotit na čtyřbodové či pětibodové škále, 3 otázky byly doplňovací.

Tabulka 3 Souvislost otázek z dotazníku s výzkumnými otázkami

Výzkumné otázky	Vztah s otázkami z dotazníku č.	Počet vztažených otázek
V1	1 – 13	13
V2	14 – 16	3
V3	17	1
V4	18	1
V5	20 – 21	2
V6	19	1

Zdroj: vlastní

Prvních 16 otázek dotazníku vycházelo z již zmíněného inventáře hodnot a norem (viz tabulka č. 4).

Tabulka 4 Inventář hodnot a norem

Číslo otázky	Hodnoty a normy
1	Informovanost zaměstnanců a sdílení podnikových cílů
2	Ochrana životního prostředí
3	Spolehlivost a odpovědnost
4	Opatrnost, jistota, chod podle tradičně zavedených postupů
5	Kvalitní služby a dobrá pověst
6	Neustálé zlepšování se a učení se nových věcí
7	Zodpovědnost za pověst podniku
8	Vstřícné jednání se zákazníky
9	Spolupráce, týmová práce, důvěra ve spolupracovníky
10	Spokojenost zákazníků se službami
11	Hospodárnost
12	Stabilita, jistota zaměstnání
13	Tendence stát se silnějším, být špičkou na trhu
14	Formálnost pracovního oděvu
15	Čistota a přehlednost pracovního prostředí
16	Osobní vztah k podniku

Zdroj: vlastní

Při vyhodnocování dotazníku jsem vycházela z následujících tří tabulek.

Tabulka č. 5 je založena na teoretických znalostech o barvách. Vybrala jsem tři primární barvy (červenou, modrou a žlutou) a tři sekundární barvy (zelenou, oranžovou a fialovou). Rozdělila jsem je na aktivní teplé a pasivní studené barvy. Na základě poznatků o nich (viz kapitola 5.4 Symbolika barev) jsem jim přiřadila zásadní charakteristiky.

Tabulka 5 Charakteristika barev

Teplé barvy (aktivita)			Studené barvy (pasivita)		
Červená	Oranžová	Žlutá	Zelená	Modrá	Fialová
agresivita	aktivita	energie	houževnatost	důvěra	inspirace
horlivost	ctižádostivost	inovativnost	jistota	jistota	kolísavost
impulzivita	dobrodružnost	komunikativnost	konzervatizmus	konzervatizmus	kreativita
nebezpečnost	horlivost	kreativita	moc, hrdost	loajalita	nejistota
rozvoj	odvaha	objevování	pevnost	rozvážnost	osobitost
sebedůvěra	optimizmus	osobní rozvoj	rigidita	sounáležitost	skromnost
stimulace	otevřenost	perspektivnost	spolehlivost	spokojenost	uzavřenost
úsilí	sebedůvěra	rozpínavost	stálost	umírněnost	vnímavost
úspěšnost	veselost	veselost	zachování hodnot	zdrženlivost	změna

Zdroj: vlastní

Hodnoty a normy z inventáře jsem roztřídila jednak na prvky podnikové kultury orientované směrem ven na zákazníky, jednak na prvky orientované na chod podniku. Prvky zaměřené na chod podniku jsem dále rozčlenila na aktivní a pasivní (viz tabulka č. 6).

Podle tabulky č. 6 je strukturována tabulka č. 7, která ukazuje spojení hodnot a norem podnikové kultury s barevnou symbolikou. Barvy jsou jednotlivým prvkům podnikové kultury přiřazeny na základě jejich charakteristik vypsaných v tabulce č. 5.

Tabulka 7 Rozdělení hodnot dle otázek v dotazníku

Orientace směrem ven na zákazníky	Orientace na chod podniku	
	Flexibilita, kreativita, inovace, pokrok	Opatrnost, rigidita, stabilita, jistota
2. Ochrana životního prostředí	6. Neustálé zlepšování se a učení se nových věcí	1. Informovanost zaměstnanců a sdílení podnikových cílů
3. Spolehlivost a odpovědnost (zabezpečení dat)	13. Tendence stát se silnějším, být špičkou na trhu	4. Opatrnost, jistota, chod podle tradičně zavedených postupů
5. Kvalitní služby a dobrá pověst		9. Spolupráce, týmová práce, důvěra ve spolupracovníky
7. Zodpovědnost za pověst podniku		11. Hospodárnost
8. Vstřícné jednání se zákazníky		12. Stabilita, jistota zaměstnání
10. Spokojenost zákazníků se službami		14. Formálnost pracovního oděvu
		15. Čistota a přehlednost pracovního prostředí
		16. Osobní vztah k podniku

Zdroj: vlastní

Tabulka 6 Rozdělení hodnot dle charakteristik barev

Orientace směrem ven na zákazníky	Orientace na chod podniku	
	Flexibilita, kreativita, inovace, pokrok	Opatrnost, rigidita, stabilita, jistota
2. Zachování hodnot	6. Inovativnost, kreativita	1. Sounáležitost
3. Důvěra	13. Ctižádostivost	4. Konzervatizmus, rigidita
5. Spolehlivost a tradice		9. Spolupráce, důvěra ve spolupracovníky
7. Loajalita		11. Skromnost
8. Komunikace		12. Jistota
10. Spokojenost		14. Konzervatizmus
		15. Spolehlivost, stálost
		16. Sounáležitost

Zdroj: vlastní

4. Prezentace a interpretace výsledků

Na základě zpracovaných dat a informací v této kapitole předkládám výstupy, ke kterým jsem dospěla. Při prezentaci dat postupuji v hierarchii výzkumných otázek, které jsem si stanovila v první kapitole praktické části.

4.1 Hodnoty podniku

Jak již bylo řečeno, podnik Lesostavby Třeboň, a. s. se pyšní 86letou tradicí v oblasti poskytování služeb. Dříve byl součástí státního podniku Státní lesy jako závod zabývající se údržbou a výstavbou v rámci servisu a rozvoje lesního hospodářství. Vedení proto v interview stanovilo za nejdůležitější hodnoty spolehlivost, profesionalitu a zkušenost vyplývající z dlouholeté praxe s tradičními technologiemi.

Tabulka č. 8 je výstupem dotazníkového šetření, které porovnávalo hodnoty preferované vedením a hodnoty upřednostňované technicko-hospodářskými pracovníky. Zaměstnanci označili na 5bodové škále, nakolik je hodnota v podniku dodržována. Absolutní četnosti odpovědí jsou znázorněny v tabulce.

Pro spočtení pořadí hodnot jsem si vytvořila vzorec, ve kterém každá z pěti odpovědí získala příslušnou váhu *(váha hodnoty = počet odpovědí rozhodně ano * 4 + počet odpovědí spíše ano * 3 + počet odpovědí nevím * 0 + počet odpovědí spíše ne * 2 + počet odpovědí rozhodně ne * 1)*. Pořadí hodnot jsem stanovila na základě dosažených bodů. Čím vyšší počet bodů, tím více je hodnota preferována.

Díky vysokému počtu odevzdaných dotazníků od THP (59) se mi data dobře vykrystalizovala a podařilo se mi přesně seřadit pořadí hodnot, jež preferovali. Naproti tomu absolutní počet vedoucích (4) nestačil k přesnému přidělení pořadí hodnot, proto se některé hodnoty dělí o jedno místo.

Z tabulky č. 8 vyplývá, že přibližně tytéž hodnoty jsou v podniku sdíleny jak vedením, tak THP. U vedení se na prvních třech pozicích umístila **spokojenost zákazníků**, **spolehlivost a tradice** i **důvěra**. U THP se na prvním

místě umístila **spokojenost zákazníků**, na druhém **spolehlivost a tradice** a na třetím **komunikace se zákazníky**. U vedení se **komunikace se zákazníky** dělí se **zachováním hodnot** o čtvrté a páté místo. U THP se **zachování hodnot** zařadilo právě na páté místo.

Tabulka 8 Hodnoty

Hodnoty	Pracovní pozice	Hodnocení					Váha hodnot	Pořadí hodnot
		Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne		
Sounáležitost zaměstnanců	**Vedení**	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**14**	**6, 7, 8**
	THP	4	24	4	9	3	109	10
Zachování hodnot	**Vedení**	**3**	**1**	**0**	**0**	**0**	**15**	**4, 5**
	THP	23	15	4	2	0	141	5
Důvěra	**Vedení**	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**16**	**1, 2, 3**
	THP	28	12	3	1	0	150	4
Konzervatizmus	**Vedení**	**1**	**3**	**0**	**0**	**0**	**13**	**9, 10**
	THP	1	30	8	3	2	102	12
Spolehlivost a tradice	**Vedení**	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**16**	**1, 2, 3**
	THP	24	19	0	1	0	155	2
Inovativnost, kreativita	**Vedení**	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**14**	**6, 7, 8**
	THP	19	16	6	3	0	130	7
Loajalita zaměstnanců	**Vedení**	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**14**	**6, 7, 8**
	THP	13	25	3	3	0	133	6
Komunikace se zákazníky	**Vedení**	**3**	**1**	**0**	**0**	**0**	**15**	**4, 5**
	THP	30	10	4	0	0	150	3
Důvěra ve spolupracovníky	**Vedení**	**1**	**3**	**0**	**0**	**0**	**13**	**9, 10**
	THP	14	23	5	2	0	129	8
Spokojenost zákazníků	**Vedení**	**4**	**0**	**0**	**0**	**0**	**16**	**1, 2, 3**
	THP	33	9	2	0	0	159	1
Hospodárnost	**Vedení**	**0**	**4**	**0**	**0**	**0**	**12**	**11**
	THP	4	23	10	6	1	98	13
Stabilita, jistota	**Vedení**	**0**	**3**	**1**	**0**	**0**	**9**	**13**
	THP	7	25	6	6	0	115	9
Ctižádostivost	**Vedení**	**0**	**2**	**0**	**2**	**0**	**10**	**12**
	THP	10	20	9	4	1	109	11

Zdroj: vlastní

Na šestém, sedmém a osmém místě se u vedení objevuje další trojice hodnot. Preference THP seřadily tyto hodnoty v následujícím pořadí: **loajalita zaměstnanců** na 6. místě a **inovativnost a kreativita** na 7. místě

a **sounáležitost zaměstnanců** až na 10. místě. Z tohoto plyne, že s drobnými obměnami jsou preference pořadí hodnot do sedmého místa včetně sdíleny oběma pracovními pozicemi.

4.2 Normy jednání podniku

Normy podniku, dle vedení, vyplývají z dlouholeté činnosti v přírodě a vztahu k ní. Lesostavby Třeboň, a. s. aplikují do praxe normy ISO, popsané v kapitole 2.1.7 Integrovaný systém managementu, a jednají v souladu s politikou managementu (viz kapitola 2.18. Politika managementu). Z těchto standardizovaných norem vyplývají následující normy jednání: odvádět kvalitní služby a mít dobrou pověst, chovat se šetrně k životnímu prostředí, postupovat podle tradičně zavedených postupů a jednat spolehlivě a odpovědně.

Pokud je podniková kultura všeobecně sdílena, normy vycházejí z deklarovaných hodnot. V dotazníkovém šetření jsem zjistila pořadí hodnot v podniku (viz tabulka č. 8). Normy vycházející ze standardizovaných norem ISO jsou se zjištěnými hodnotami do šestého místa v souladu. Avšak hodnoty inovativnost a kreativita jsou v provozu upřednostňovány před konzervatizmem, se kterým si spojuji normu „chod podle tradičně zavedených postupů“. Pro tento podnik by dle zjištěných dat vyhovovala spíše norma „neustále se zlepšujeme, podporujeme inovace“.

4.2.1 Formálnost pracovního prostředí

Pro zjištění formálnosti prostředí jsem se v dotazníkovém šetření tázala, zda se musejí zaměstnanci oblékat formálně.

Vedení se musí alespoň občas oblékat formálně, jelikož situace a prostředí, ve kterém jedná s klienty a obchodními partnery, jistou formálnost vyžaduje (viz tabulka č. 9).

THP se mohou oblékat dle vlastního uvážení, jelikož se vyjma stavbyvedoucích pohybují nejčastěji ve správních budovách.

Nejfrekventovaněji odpovídali, že formálně se musí oblékat velmi výjimečně 41% a nikdy 32% (viz graf č. 1).

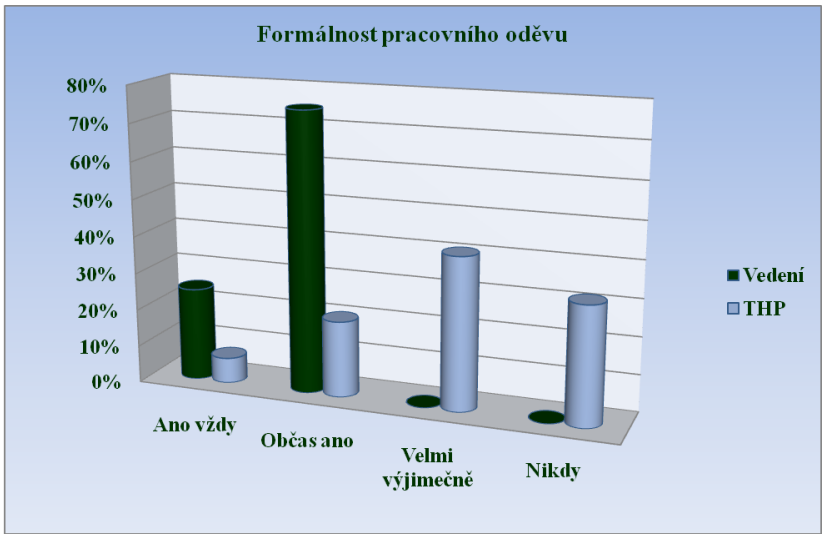
Naproti tomu dělníci mají předepsáno nosit pracovní oděv v barvách podniku opatřený logotypem společnosti (viz foto VI/1). Oděv slouží jak pro jejich ochranu při práci, tak pro zviditelnění podniku na stavbách.

Tabulka 9 Formálnost pracovního oděvu

Pracovní pozice	Formálnost pracovního oděvu			
	Ano vždy	Občas ano	Velmi výjimečně	Nikdy
Vedení	1	3	0	0
THP	3	9	18	14

Zdroj: vlastní

Graf 1 Formálnost pracovního oděvu



Zdroj: vlastní

4.2.2 Pracovní prostředí v podniku

Pro získání obecné představy o prostředí v podniku jsem zvolila otázku číslo 15. Zaměstnanci měli určit nejvýstižnější označení pro prostředí, ve kterém se denně pohybují.

Vedení se jednohlasně shodlo, že prostředí, ve kterém pracují, je čisté (viz tabulka č. 10). Jednotliví vedoucí mají svou vlastní pracovnu.

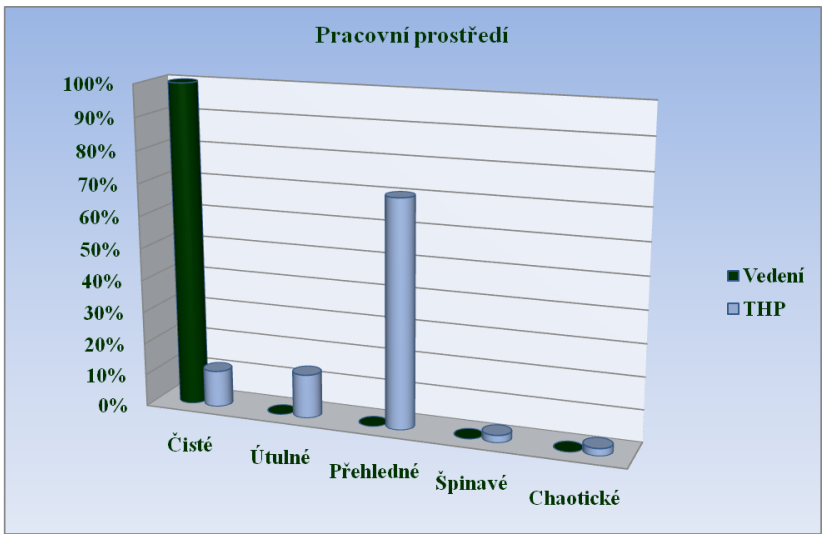
THP většinou pracují v kancelářích po více lidech. Každý z nich má k dispozici pracovní stůl, počítač a jiný kancelářský nábytek (viz foto VI/15 a foto VI/16). V kancelářích většinou nalezneme skříně a poličky s přehledně srovnanými šanony a potřebnou dokumentací (viz foto VI/20). Není divu, že 70% THP označilo pracovní prostředí jako přehledné (viz graf č. 2). 14% THP pokládá pracovní prostředí dokonce za útulné.

Tabulka 10 Pracovní prostředí v podniku

Pracovní pozice	Pracovní prostředí				
	Čisté	Útulné	Přehledné	Špinavé	Chaotické
Vedení	4	0	0	0	0
THP	5	6	31	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 2 Pracovní prostředí v podniku



Zdroj: vlastní

4.2.3 Osobní vztah k podniku

Otázka číslo 16 uzavírá okruh otázek týkajících se norem v podniku. Zkoumá subjektivní vztah pracovníka k podniku. K sdílení hodnot a dodržování norem v každodenním jednání pracovníků je důležité, aby

pracovníci měli pozitivní vztah k podniku. Snižuje se tím potřeba časté interní kontroly.

Většina zaměstnanců obou pracovních pozic má výborný vztah k podniku, 75% vedení a 61% THP (viz graf č. 3). Jeden z vedoucích (tj. zbývajících 25%) má spíše lepší vztah k podniku. 34% THP chová k podniku taktéž spíše lepší osobní vztah.

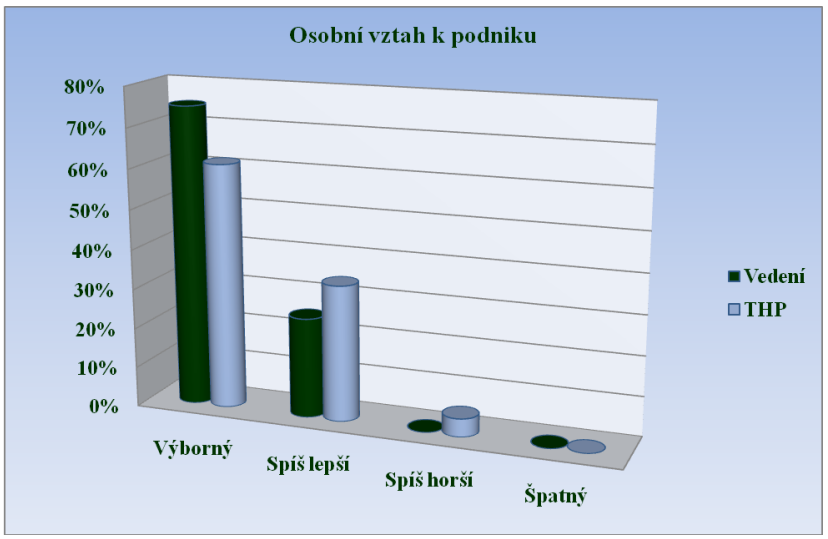
Nikdo ze zaměstnanců nemá vyloženě špatný vztah k podniku (viz tabulka č. 11). Celkově je tedy osobní vztah zaměstnanců těchto dvou pracovních pozic kladný.

Tabulka 11 Osobní vztah k podniku

Pracovní pozice	Osobní vztah k podniku			
	Výborný	Spíš lepší	Spíš horší	Špatný
Vedení	3	1	0	0
THP	27	15	2	0

Zdroj: vlastní

Graf 3 Osobní vztah k podniku



Zdroj: vlastní

4.3 Prezentované symbolické prostředky podniku

4.3.1 Podnikové barvy, logotyp a jeho užití

Podnik Lesostavby Třeboň, a. s. zvolil pro marketingovou prezentaci kombinaci barev zelené a modré. Ve speciálním grafickém provedení jsou tyto barvy zahrnuty v logotypu společnosti (viz obrázek č. 7). Logotyp je uváděn na materiálních artefaktech podniku, což napomáhá vytvořit povědomí o značce (tzv. image-building).

Písmo a barvy tiskovin korespondují s logem. Z portfolia služební grafiky jsou podnikem užívány diáře, bloky, vizitky (viz foto VI/21) kalendáře, autoatlasy, igelitové tašky, objednávkové formuláře, brožury, desky a katalogy (viz foto VI/22).

V podnikových barvách jsou laděny i webové stránky podniku dostupné na www.lstb.cz, které využívají statického logotypu (logo není v pohybu).

Podnikovými barvami, zejména zelenou, nechává společnost nastříkat služební automobily zaměstnanců (foto VI/5 – VI/7 a foto VI/11) i vozový a strojový park (viz foto V/9 a foto V/10). Jestliže není vozidlo laděno do podnikových barev, je na něm nalepen minimálně logotyp bez obrazového symbolu (viz foto VI/8) či logotyp s logem společnosti (viz foto VI/9).

Obrázek 7 Logotyp podniku



Zdroj: interní materiály Lesostaveb Třeboň, a. s.

Technicko-hospodářští pracovníci dostávají od podniku bavlněná trička zelené barvy opatřená logotypem společnosti. Tato trička slouží jako sjednocující oděv podporující podnikovou identitu. Jeho využití je zejména při každoročních závodech Českého poháru dračích lodí na rybníku Svět (viz foto 8 v příloze V).

Dělníci mají vnitřními směrnicemi nařízeno nosit ochranný pracovní oděv dle druhu vykonávané práce. Jsou vybaveni zelenou pracovní kombinézou, bundou, zimním kabátem, kšiltovkou a helmou. Veškerý oděv a pracovní ochranné pomůcky jsou opatřeny logotypem (viz foto VI/2 – VI/4).

4.3.2 Subjektivní názor zaměstnanců na barvy v logu

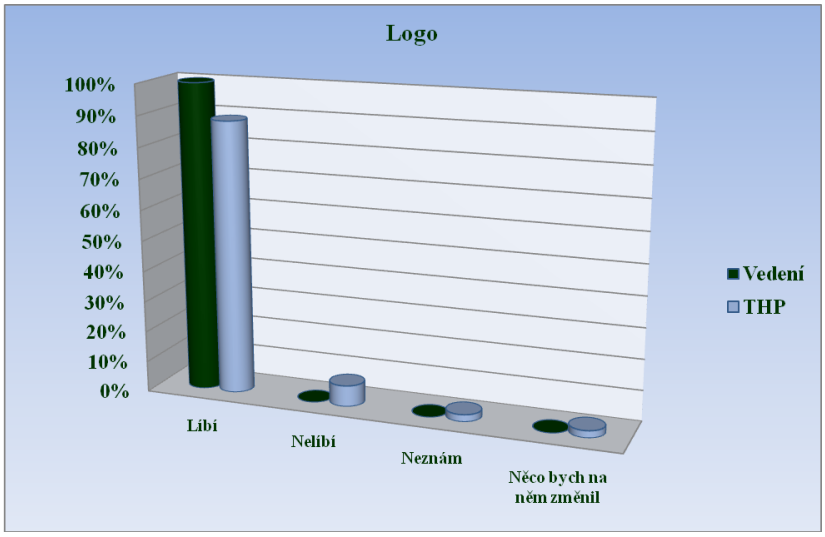
Logotyp je v podniku hojně využíván a zaměstnancům všeobecně znám. V dotazníku jsem se tedy ptala na subjektivní názor zaměstnanců na logo z hlediska použitých barev. Markantní většina zaměstnanců obou pracovních pozic odpověděla, že se jim použité barvy v logu líbí, 100% vedení a 89% THP (viz graf č. 4). Pouze jeden technicko-hospodářský pracovník odpověděl, že by na barevnosti loga něco změnil, třem THP se logo nelíbí (viz tabulka č. 12).

Tabulka 12 Názor na použité barvy v logu

Pracovní pozice	Logo			
	Líbí	Nelíbí	Neznám	Něco bych na něm změnil
Vedení	4	0	0	0
THP	39	3	1	1

Zdroj: vlastní

Graf 4 Názor na použité barvy v logu



Zdroj: vlastní

4.4 Důvod podniku pro zvolení symboliky

Podnik byl privatizován ze státního podniku a ponechal si název vyplývající z typického označení pro střediska státních lesů, konkrétně pro stavební závody s působností v daných lokalitách. Z názvu Lesostavby Třeboň, a. s. byl odvozen logotyp společnosti (viz obrázek č. 7 v kapitole 4.3.1.).

Logotyp na objednávku tehdejšího ředitele podniku zhotovil grafik a ilustrátor Václav Johanus. Barvy měly odrážet oblast působnosti podniku, popisovat jeho hlavní činnosti a vyjadřovat historickou vazbu k přírodě, především k lesům.

Tvar zeleného trojúhelníku znázorňuje střechu, neboli činnost v oblasti pozemních staveb. Zelená barva se šrafováním značí hlavní působení v oblasti lesů. Modrý trojúhelník zastupuje činnosti v oblasti revitalizace vodních toků a rybníků a v oblasti rekonstrukce vodárenských a průmyslových objektů.

Abych zjistila, zda zaměstnanci mají o důvodu zvolených barev v logu povědomí, zeptala jsem se jich v dotazníku otázkou číslo 18. Tato otázka byla doplňovací, tzn., že u ní nebyl možný výběr na škále, nýbrž odpověď měli zaměstnanci napsat dle vlastního úsudku.

Jak vedení, tak i zaměstnanci se nejčastěji shodli na tom, že zelená barva reprezentuje lesy, modrá vodohospodářské stavby, tedy oblasti, v nichž se provozuje převážná část činností. Dalšími frekventovanými odpověďmi byla příroda, práce se dřevem, rozvoj krajiny, ekologie a šetrnost k životnímu prostředí.

Z těchto odpovědí by pro podnik vyplývala hodnota ochrany životního prostředí (viz tabulka č. 6) neboli zachování hodnot (viz tabulka č. 7).

4.5 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře

Lesostavby Třeboň, a. s. mají tři správní budovy, všechny postaveny ve stylu socialistického realizmu. Při svém výzkumu jsem navštívila správní budovu v Třeboni (viz foto V/7). Omítka budovy je světle šedé barvy, průčelní fasáda je dekorována logotypem společnosti. Střecha budovy, vchodové dveře, okenní parapety a okapní systém je natřen typizovaným odstínem zelené barvy (foto VI/14). Příjezdová brána do areálu je natřena v kombinaci zelené a modré barvy inspirované trojúhelníkovým tvarem loga (foto VI/10). Garážová vrata a vrata pracovních dílen jsou rovněž v typizované zelené barvě (foto VI/12). Na podnikovém pozemku stojí několik pracovních buněk na nářadí tmavě zelené barvy s vyobrazeným logotypem (foto VI/13). Podobné buňky jsou v terénu využívány jako pohyblivé kanceláře pro stavbyvedoucí. Stávající i potencionální zákazníci si tak mohou lépe vytvořit názor na podnikový image.

Interiér budovy s exteriérem příliš nekoresponduje. Obklady, dlažba a malba jsou v neutrálních tlumených barvách. Výběr kancelářského nábytku je podřízen designu přírodních materiálů.

Orientační grafika je jednoduchá, sladěná a přehledná. Kanceláře jsou odděleny dřevěnými plnými, nebo prosklenými dveřmi a spojeny dlouhými tmavými chodbami. Po levé straně dveří nebo přímo na nich je umístěna jmenovka se sytým nápisem obsahující název společnosti, logotyp, název útvaru, jméno pracovníka a jeho pracovní pozici či název místnosti (viz foto VI/17 – VI/19).

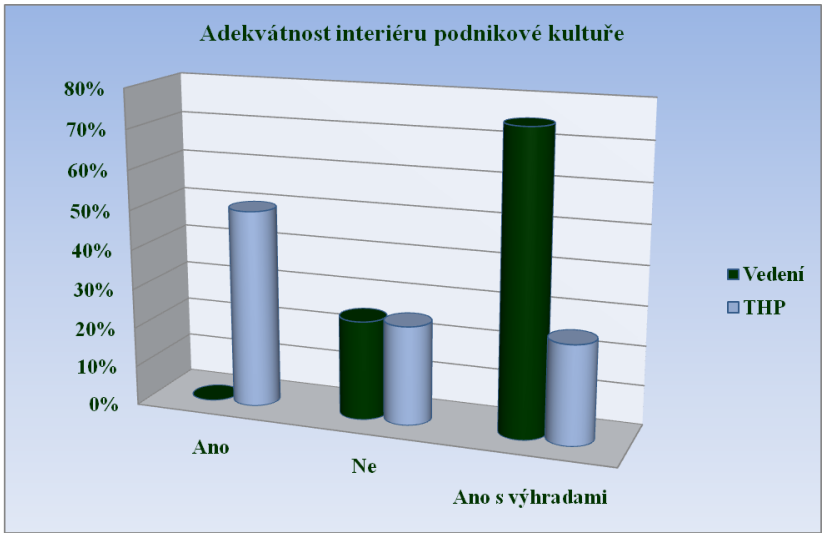
Na posouzení, zda je úprava interiéru v souladu s podnikovou kulturou, jsem se opět zeptala zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Mohli odpovědět ano, ne, či ano s výhradami. V další otázce pak mohli vyjádřit námitky vůči úpravě interiéru.

Tabulka 13 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře

Pracovní pozice	Adekvátnost interiéru podnikové kultuře		
	Ano	Ne	Ano s výhradami
Vedení	0	1	3
THP	22	11	11

Zdroj: vlastní

Graf 5 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře



Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 13 je patrné, že žádný z vedoucích pracovníků nepovažuje interiér za odpovídající podnikové kultuře. Jeden z nich rezolutně tvrdí, že podniková kultura a interiér nejsou v souladu, tři mají výhrady. Za nedostačující považují interiéry správních budov, propagaci logotypu na budovách a v prostorách podniku a malbu interiéru. Důvodem těchto nedostatků je architektonická a ekonomická náročnost projektu, který by navrhl

a sjednotil vizuální styl. Další komplikací je skutečnost, že část správní budovy v Třeboni je pronajímána.

Polovina technicko-hospodářských pracovníků pokládá vnitřní materiální artefakty za adekvátní podnikové kultuře. ¼ nesouhlasí a ¼ má výhrady (viz graf č. 5). Mezi nejčastějšími důvody nesouhlasu uvedli barevné řešení interiéru a zastaralé vybavení správní budovy. Dvě odpovědi se týkaly barvy bagrů, služebních a nákladních vozidel, ne všechny dopravní prostředky jsou natřeny v podnikových barvách.

4.6 Symbolika odpovídající zjištěným hodnotám, normám a cílům podniku

4.6.1 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců

Otázkou č. 19 jsem chtěla od zaměstnanců zjistit, jaké barvy by se podle nich k podniku hodily, a získat podněty a návrhy ke zlepšení barevné symboliky. Nejčastěji se mi však dostalo odpovědi, že stávající barvy jim plně vyhovují, s odkazem na předmět podnikání společnosti. Odpovědi jsem rozdělila do tří skupin (viz tabulka č. 14). Na skupinu spokojenou se stávající barevnou kombinací, na skupinu nemající na symboliku názor a na skupinu s alternativními návrhy.

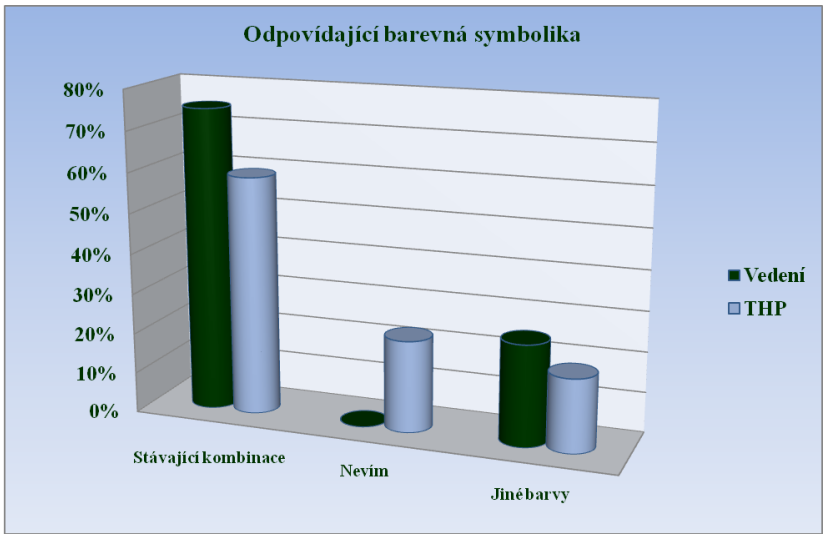
Jak jsem již podotkla, nejpočetnější skupinou (vedení 75% a THP 59%) jsou zaměstnanci spokojeni se stávající kombinací zelené a modré barvy (viz graf č. 6). Odůvodnění můžeme nalézt v grafu č. 4, kde převážná většina vyjádřila sympatie k použitým barvám v logu.

Tabulka 14 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců

Pracovní pozice	Odpovídající barevná symbolika		
	Stávající kombinace	Nevím	Jiné barvy
Vedení	3	0	1
THP	26	10	8

Zdroj:vlastní

Graf 6 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Nevyhraněný názor na barvy mělo celkem 23% THP. 25% vedoucích (tj. v absolutním vyjádření jeden vedoucí) odpovědělo, že by se k podniku hodila toliko zelená díky stabilitě a ekologii, kterou představuje. Zelená barva se vyskytovala i v jiných návrzích, jak je patrno z tabulky č. 15. Třikrát se v různých barevných kombinacích objevil návrh na červenou barvu.

Tabulka 15 Alternativní návrhy barevné symboliky dle zaměstnanců

Pracovní pozice	Alternativní návrhy barevné symboliky	
	Navržené barvy	Počet návrhů
Vedení	zelená	1
THP	zelená	1
	cihlově červená	1
	zelená, cihlově červená	1
	červená, šedá	1
	žlutá, černá	1
	zelená, oranžová	1
	zelená, modrá, hnědá	2

Zdroj: vlastní

4.6.2 Doporučená barevná symbolika

V kapitole 4.1 jsem zjišťovala prvky podnikové kultury soukromého podniku Lesostavby Třeboň, a. s., konkrétně hodnoty a normy. Jednak pomocí tabulek č. 6 a 7 uvedených v metodách získávání a zpracování dat, jednak na základě výsledků dotazníkového šetření v tabulce č. 8 jsem dospěla k následující tabulce č. 16. V tabulce uvádím přesné pořadí hodnot, na kterém se shodli technicko-hospodářští pracovníci.

Tabulka 16 Doporučená barevná symbolika 1

Orientace	Hodnoty	Pořadí
Ven na zákazníky	Spokojenost	1
	Spolehlivost a tradice	2
	Komunikace	3
	Důvěra	4
	Zachování hodnot	5
	Loajalita	6
Na chod podniku	Inovativnost, kreativita	7

Zdroj: vlastní

Do sedmého místa včetně jsou tytéž hodnoty sdíleny oběma pracovními pozicemi, s tím rozdílem, že preference THP jsou více stratifikované. Jak je vidno z tabulky č. 16, na prvních dvou pozicích se vyskytuje modrá a zelená barva. Prezentovaná symbolika ve vztahu k zákazníkům a poskytovaným službám je tedy v souladu s obsahem podnikové kultury. V tabulce se však na neméně významném 3. místě objevuje taktéž aktivní žlutá barva.

Hodnotami nejlépe vystihujícími chod podniku je dle obou pracovních pozic inovativnost a kreativita. Ty jsou rovněž jako komunikace prezentovány žlutou barvou.

K nalezení norem ustálených v běžném provozu podniku jsem v kapitole 4.2 detailně zkoumala formálnost pracovního oděvu, pracovní prostředí a osobní vztah zaměstnanců k podniku. Obdobným způsobem jako u hodnot jsem postupovala i u vyhodnocení norem.

Technicko-hospodářští pracovníci nemají povinnost nosit formální oblečení, mohou si svobodně zvolit oděv podle svého vkusu a uvážení. V podniku převládá spíše volnější neformální atmosféra než striktně konzervativní. V minulosti, když podnik spadal pod vedení státních lesů, existovala povinnost pro THP používat v rámci plnění pracovních povinností služební stejnokroj. Během let se tedy v normách jednání objevila jistá inovativnost a uvolnění. Hodnotu konzervatizmus, uvedenou v tabulce č. 7, tedy na základě těchto důvodů v následující tabulce č. 17 nahrazuji výstižnější protikladnou hodnotou inovativnost.

U dalších dvou norem se mi předpoklad potvrdil. Prostředí v podniku je čisté a přehledné (viz graf č. 2), což vypovídá o spolehlivosti a stálosti práce uvnitř podniku. Osobní vztah obou pracovních skupin k podniku je pozitivní (viz graf č. 3), což napomáhá k sounáležitosti. Symbolika, která tyto hodnoty a normy reprezentuje, je znázorněna v tabulce č. 17.

Tabulka 17 Doporučená barevná symbolika 2

Orientace	Hodnoty vycházející z norem
Na chod podniku	Inovativnost
	Spolehlivost, stálost
	Sounáležitost

Zdroj: vlastní

Na první pohled je zřejmé, že v tabulkách č. 16 a 17 převládají tři barvy. Zelená a modrá patří do corporate identity podniku, a jak jsem ověřila, tato symbolika je adekvátní podnikové kultuře.

Vedení by se mohlo zamyslet, zda k podnikovým pasivním barvám nezakomponovat aktivní tón, zejména žlutou barvu, či její progresivnější variantu v podobě oranžové a červené.

Pro společnost zajímavým řešením by mohlo být využití komplementárních barev (blíže teoretická část s. 28), které se vzájemně doplňují a tvoří kontrastní kombinaci. Zvolila bych dvojici barev zelené a červené. Zelená představuje spolehlivost a tradice, na kterých si podnik

zakládá. Kromě toho většina zaměstnanců (viz kapitola 4.4) si zelenou asociuje s lesy a s názvem společnosti Lesostavby Třeboň, a. s. Červená představuje úspěšnost, úsilí (viz tabulka č. 5). Navíc barva cihel a střech, všeobecně známých a užívaných symbolů pro stavební průmysl, je většinou červená. Červená se objevila i mezi alternativními návrhy zaměstnanců (viz tabulka č. 15).

5. Diskuse

V předchozí kapitole jsem prezentovala data, ke kterým jsem v podniku Lesostavby, a. s. použitím několika metod dospěla. Postupovala jsem v souladu se strukturou výzkumných otázek. Podařilo se mi nalézt odpověď na všechny otázky V1 – V6, jež jsem si stanovila.

V této kapitole zhodnotím, zda jsem pomocí výzkumných otázek dosáhla vytyčených dílčích cílů C1 – C3.

Dílčí cíl C1, tj. zjistit nejdůležitější prvky podnikové kultury ve zvoleném podniku a analyzovat je, byl splněn. Zaměřila jsem se na hodnoty a normy v soukromém podniku Lesostavby Třeboň, a. s. Pomocí dotazníku jsem ověřila, že deklarované hodnoty jsou sdílené vedením i technicko-hospodářskými pracovníky (viz tabulka č. 8). Hodnoty jsem rozdělila na orientované na chod podniku a na hodnoty vztažené směrem k zákazníkům a poskytovaným službám. Došla jsem k závěru, že ve vztahu k zákazníkům zaměstnanci přikládají největší důležitost hodnotám jako je spokojenost, spolehlivost, tradice a důvěra. Přitom v běžném provozu uvnitř podniku je často kladen důraz na inovativnost a kreativitu.

Téměř totožné hodnoty mi vyplynuly z norem jednání uvnitř podniku, a to inovativnost, spolehlivost, stálost a sounáležitost (viz tabulka č. 17). Normy jen potvrzují, že podniková kultura je zaměstnanci skutečně sdílena. Jestliže mluvím o zaměstnancích, nesmím opomenout, že při svém výzkumu jsem se zaměřila pouze na dvě pracovní pozice. Tudíž názory dělníků nejsou v práci zahrnuty.

Dílčí cíl C2 vyžadoval propojit teoretické znalosti o barevné symbolice se zjištěnými prvky podnikové kultury společnosti Lesostavby Třeboň, a. s. K nalezení požadovaného spojení mi posloužil inventář hodnot a tabulky č. 5 – 7, které jsem si připravila. V logotypu společnosti jsou zahrnuty modré a zelené tóny, o nichž blíže pojednávám v teoretické části v kapitolách 5.4.1 a 5.4.4. Stručná charakteristika zmíněných barev je shrnuta v tabulce č. 5. Přiřazení barev jednotlivým hodnotám a normám je uvedeno v tabulce č. 7. Zelená barva představuje zejména spolehlivost, stálost, tradice, zachování

hodnot. Modrá asociuje spokojenost, důvěru, loajalitu a sounáležitost. Překvapilo mě, že jak u sdílených hodnot, tak u hodnot vycházejících z norem se umístila inovativnost. Tato hodnota je protikladem stálosti a tradicionalizmu tolik preferovaného společností. Je značena žlutou barvou a přináší s sebou jistou dynamiku.

V posledním dílčím cíli C3 jsem si stanovila doporučit podniku barevnou úpravu vybraných materiálních artefaktů, jimiž by se podnik mohl prezentovat na veřejnosti. V kapitole 4.3 jsem zkoumala nynější služební a orientační grafiku podniku. Musím konstatovat, že podnikový design je celkem jednotný, přestože podnik nevlastní ucelený design manuál, který by definoval zásady používání barevné symboliky. Avšak několik výhrad jsem za pomoci podnětů od zaměstnanců přeci jen našla. Jedná se zejména o propagaci logotypu na budově a v prostorách podniku a vybavení a malbu interiéru (více v praktické části kapitola 4.5).

Udivilo mě, že ačkoli podnik nezvolil symboliku barev na základě znalostí charakteristik jednotlivých barev, současná prezentovaná symbolika je adekvátní podnikové kultuře. Podnik zvolil barvy dle oblastí, v nichž se provádí podstatná část podnikání - zelenou, jelikož asociuje lesy, modrou spojovanou s vodou. Tento důvod je všeobecně znám všem zaměstnancům obou pracovních skupin (blíže kapitola 4.4 důvod podniku pro zvolení symboliky).

Barevná symbolika je v podniku zažitá a oblíbená u většiny zaměstnanců (viz graf č. 4). Pokud by se vedení rozhodlo pro změnu symboliky, mělo by vzít v úvahu tyto poznatky. Zaměřit se spíše na obměnu jedné z barev či přidat novou barvu k tónům stávajícím. Návrhy možných řešení jsem předložila v kapitole 4.6.2.

Hlavním cílem práce bylo zjistit, zda je ve vybrané organizaci, konkrétně v soukromém podniku Lesostavby Třeboň, a. s., prezentovaná symbolika v souladu s podnikovou kulturou. Dále ověřit, zda to, jak se podnik prezentuje na veřejnosti, odpovídá kultuře v podniku. Na základě dílčích cílů, jež byly splněny, mohu prohlásit, že požadavků hlavního cíle bylo dosaženo.

Závěr

Práci jsem psala jednak za účelem rozšíření vlastních znalostí v oblasti podnikové kultury a symboliky barev, jednak za účelem aplikace daných poznatků v praxi.

Pátrání při psaní práce mě vskutku obohatilo o nové teoretické znalosti v oblasti podnikové kultury, podnikové identity, designu a barevné symboliky. Ujednotila jsem si terminologii v těchto oblastech, seznámila se s jednotlivými barvami barevného kruhu, dozvěděla se o psychologických aspektech a optických charakteristikách jednotlivých barev. Získaná zjištění se mi podařilo sjednotit, sumarizovat a zakomponovat do práce.

Svůj výzkum jsem zaměřila do soukromého podniku Lesostavby Třeboň, a. s. Se svolením vedení a za vstřícné pomoci všech zaměstnanců jsem k bádání využila metody interview, inventáře, dotazníku, pozorování, deskripce, analýzy a komparace. Generální ředitel, ekonomický ředitel a vedoucí personálního útvaru mi věnovali svůj drahocenný čas a ochotně mi poskytli interview. Potěšila mě i vysoká návratnost dotazníků od vedení a technicko-hospodářských pracovníků (100% vedení, 75% THP). Metoda pozorování mi pomohla vytvořit si celkový náhled na prostředí v podniku a lépe ho poznat. Přestože jsem v podniku nějaký čas pracovala jako brigádník, uvědomuji si, že je to relativně krátký čas k poznání obsahu podnikové kultury. Větší váhu proto přikládám názorům zaměstnanců, kteří v podniku pracují několik let a jsou již neodmyslitelnou součástí podnikové kultury. Získala jsem relevantní data podložená hned několika metodami a měla možnost pořídit fotografický materiál. Věřím, že výborná spolupráce a komunikace s podnikem vedla ke kvalitě výzkumu.

Hodnoty podniku Lesostavby Třeboň, a. s. jsou postaveny na tradici a kvalitě odvedené práce, na čemž se v podstatě shodla většina pracovníků obou pracovních pozic. Na základě daty podloženém výzkumu mohu říci, že barevná symbolika, kterou se podnik prezentuje na veřejnosti, je v souladu s obsahem podnikové kultury. Prvky podnikové kultury jsou vedením a technicko-hospodářskými pracovníky sdíleny, což přispívá k silné podnikové

identitě. Identita podniku je podporována hojným užíváním logotypu a podnikových barev na orientační grafice, stavebních buňkách, strojích a vozech podniku a na oděvu dělníků.

Nedostatkem, který jsem za pomoci vlastního pozorování a dotazníkového šetření zjistila, je nedostatečná propagace logotypu a podnikových barev na vnějším plášti správních budov a v jejich vnitřním zařízení. Vedení by se mělo zamyslet zejména nad investicí do celistvého designu interiérů. Obsah podnikové kultury je vedením a technicko-hospodářskými pracovníky sdílen, dostatečně komunikován, barevná symbolika obsahu víceméně odpovídá. Teď jen zbývá zprostředkovat tyto prvky vnějšímu prostředí. Dokonalejší a viditelnější sebeprezentace by mohla napomoci posílení podnikového image a reklamě.

Doporučila bych podniku vytvořit design manuál, ve kterém by ujednotil grafickou podobu jednotlivých tištěných a elektronických dokumentů, jimiž se prezentuje zákazníkům. Stávající bloky, zápisníky, objednávkové formuláře a vizitky by mohl rozšířit o hlavičkové papíry opatřené logotypem a odpovídající barevnou symbolikou. Aniž by zákazník musel vkročit do budovy podniku, udělal by si o podniku lepší představu a snáze si ho mezi množstvím korespondence od konkurence zapamatoval. Dále by měl podnik zauvažovat nad modernizací internetových stránek. Ač jsou dokonale laděny v podnikových barvách, chybí jim dynamika. Logotyp je statický a bez použití 3D efektu. V dotazníkovém šetření se zaměstnanci obou pracovních pozic shodli na inovativnosti a kreativitě využívané v provozu podniku. Možná by tuto hodnotu měl zprostředkovat rovněž vnějšímu okolí. Když už ne změnou zažitých adekvátních barev, tak alespoň inovativním způsobem prezentace potencionálním i stávajícím zákazníkům.

Literatura

Adler, N.: *International Dimension of Organizational Behavior*. Boston, PWS – KENT Publishing Company, 1991. ISBN 0-534-92274-0.

Becker, U.: *Slovník symbolů.* Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-284-3.

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Bedrnová, E. – Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

Brown, A. D.: *Organisational Culture.* Londýn: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.

Denison, D. R.: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

Donnelly, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

Fořtlová, K.: *Barvy v bytě.* Brno: ERA, 2005. ISBN 80-7366-035-0.

Frieling, H. – Auer, X.: *Človek – farba – priestor*. Bratislava: Alfa, 1972.

Hashimoto, A.: *Velká kniha digitální grafiky a designu.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2166-5.

Heizer, J. – Render, B.: *Operations management.* 5. vyd. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999. ISBN 0-13-905068-X.

Hentze, J. – Brose, P.: *Personalführungslehre.* 2. vyd. Bern: Haupt, 1990. ISBN 3-258-04254-3.

Heřmánek, M.: *Postup objednání a přípravy logotypu.* [online] [citováno 17. 2. 2010] URL:< http://logo.objednavka.eu/postup.php>.

Hiršová, M.: Psychologie 6SH131. (přednáška) Jindřichův Hradec: Fakulta managementu VŠE, 4. 3. 2009.

Hiršová, M.: *Lüscherův barvový test.* Osobní poznámky z odborného semináře, Krajská pedagogicko-psychologická poradna, Hradec Králové, 1984.

Horný, S.: *Počítačová grafika.* Praha: Nakladatelství VŠE, 2006. ISBN 80-245-1104-5.

Hulke, W. M.: *Magie barev.* Praha: Pragma, 1996. ISBN 80-7205-000-1.

Chiazzariová, S.: *Barvy pro váš domov: více než 65 000 barevných řešení.* Praha: Universum, 2009. ISBN 978-242-2300-1.

Lietgeb, I. – Varner, D.: *Český CorelDRAW 8: podrobný průvodce začínajícího uživatele.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-672-2.

Lukášová, R. – Nový, I.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

Lurker, M.: *Slovník symbolů.* Praha: Universum, 2005. ISBN 80-242-1588-8.

Lüscher, M.: *Čtyřbarevný člověk.* 1. vyd. Praha: Ivo Železný, 1997, ISBN 80-237-3491-1.

Novotná, E.: *Základy sociologie.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2396-9.

Pfeifer, L. – Umlaufová, M.: *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership.* 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.

Schillingová, I. – Schilling, G.: *Symbolická řeč barev s testem osobnosti.* Olomouc: Dobra & FONTÁNA, 1999. ISBN 80-86179-30-3.

Slovník cizích slov. Praha: Encyklopedický dům, spol. s r. o., 1996. ISBN 80-90-1647-8-1.

Štrach, P.: *Principy managementu.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-23-3.

Tietzová, K.: *Prodáváte společnost? Ujasněte si, co je firma a co podnik.* Podnikatel.cz [online] [citováno 15. 12. 2009] URL:<http://www.podnikatel.cz/clanky/prodavate-spolecnost-ujasnete-si>.

Veber, J. a kol.: *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

Velký sociologický slovník. Praha, Karolinum, 1996. 1. díl, ISBN 80-7184-164-1. 2. díl, ISBN 80-7184-310-5.

Vysekalová, J. – Mikeš, J.: *Image a firemní identita.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Seznam objektů

I. Grafy

Graf 1 Formálnost pracovního oděvu 47
Graf 2 Pracovní prostředí v podniku 48
Graf 3 Osobní vztah k podniku 49
Graf 4 Názor na použité barvy v logu 52
Graf 5 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře 54
Graf 6 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců 56

II. Obrázky

Obrázek 1 Model organizační kultury 9
Obrázek 2 Komponenty identity a image organizace 13
Obrázek 3 Barevný kruh 19
Obrázek 4 Komplementární barvy 20
Obrázek 5 Studené a teplé barvy 22
Obrázek 6 Organizační struktura 35
Obrázek 7 Logotyp podniku 50

III. Tabulky

Tabulka 1 Základní soubor 38
Tabulka 2 Výzkumný vzorek 39
Tabulka 3 Souvislost otázek z dotazníku s výzkumnými otázkami 41
Tabulka 4 Inventář hodnot a norem 41
Tabulka 5 Charakteristika barev 42
Tabulka 6 Rozdělení hodnot dle charakteristik barev 43

Tabulka 7 Rozdělení hodnot dle otázek v dotazníku 43
Tabulka 8 Hodnoty 45
Tabulka 9 Formálnost pracovního oděvu 47
Tabulka 10 Pracovní prostředí v podniku 48
Tabulka 11 Osobní vztah k podniku 49
Tabulka 12 Názor na použité barvy v logu 51
Tabulka 13 Adekvátnost interiéru podnikové kultuře 54
Tabulka 14 Odpovídající barevná symbolika dle zaměstnanců 55
Tabulka 15 Alternativní návrhy barevné symboliky dle zaměstnanců . 56
Tabulka 16 Doporučená barevná symbolika 1 57
Tabulka 17 Doporučená barevná symbolika 2 58

Seznam příloh

Příloha I Dotazník 71
Příloha II Politika bezpečnosti informačního systému 73
Příloha III Politika managementu 74
Příloha IV Struktura standardizovaného rozhovoru 75
Příloha V Fotodokumentace poskytnutá podnikem 76
Foto V/1 Bytové domy U Francouzů – Třeboň 76
Foto V/2 Dům pečovatelské služby Zahoří 76
Foto V/3 Egyptská ambasáda Praha 77
Foto V/4 Lesní správa Zvíkov 77
Foto V/5 Lesní správa Rejštejn 78
Foto V/6 Lovecký zámeček Boubín 78
Foto V/7 Správní budova v Třeboni 79
Foto V/8 Oděv na Českém poháru dračích lodí 79
Foto V/9 Ukázka vozového parku podniku 80
Foto V/10 Ukázka strojového parku podniku 80
Příloha VI Fotodokumentace pořízená autorkou 81
Foto VI/1 Logotyp a podnikové barvy na vozidle a oděvu 81
Foto VI/2 Čepice s logotypem v podnikové zelené barvě 81
Foto VI/3 Pracovní oděv dělníků opatřený logotypem 81
Foto VI/4 Detail logotypu na pracovním oděvu dělníků 81
Foto VI/5 Užití logotypu na služebním vozidle 1 90
Foto VI/6 Užití logotypu na služebním vozidle 2 90
Foto VI/7 Užití logotypu na vozidle zelené barvy 90
Foto VI/8 Užití logotypu bez obrazového symbolu 83
Foto VI/9 Detail užití logotypu na dveřích traktoru 83
Foto VI/10 Příjezdová brána ke správní budově v Třeboni 84
Foto VI/11 Užití logotypu na vozidle modré barvy 84
Foto VI/12 Zelená garážová vrata a vozidlo podniku 85
Foto VI/13 Stavební buňka 85
Foto VI/14 Okapy správní budovy v Třeboni 85

Foto VI/15 Kancelář technicko-hospodářských pracovníků..... 86
Foto VI/16 Pracovní prostor 86
Foto VI/17 Umístění orientační grafiky 1..... 87
Foto VI/18 Umístění orientační grafiky 2..... 87
Foto VI/19 Detail jmenovky u dveří 87
Foto VI/20 Skříně a poličky s dokumentací 87
Foto VI/21 Symbolika na služební grafice 1 88
Foto VI/22 Symbolika na služební grafice 2 88

Příloha I Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci Lesostaveb Třeboň, a. s.,

do rukou se vám dostává dotazník, pomocí kterého se ve své bakalářské práci budu snažit poznat podnikovou kulturu ve vašem podniku. Byla bych velice ráda, kdybyste mohli věnovat chvilku času jeho vyplnění, a přispět tak k věrohodnosti mé práce. Zjištěné informace budou prezentovány zcela anonymně.

Nezapomeňte prosím vyplnit všechny otázky, jinak by vámi vyplněný dotazník nemohl být použit. Odpověď nevím, vybírejte jen tehdy, pokud nejste na otázku skutečně schopni odpovědět.

*U každé otázky označte prosím jen jednu odpověď (v elektronické podobě buď **tučně** či červeně, v tištěném dotazníku prosím zaškrtněte). U doplňovacích otázek odpovídejte prosím co nejvýstižněji.*

Označte prosím Vaši pracovní pozici v podniku.
☐ Vedení ☐ THP

1. Jsou zaměstnanci dostatečně informovaní o podnikových cílech?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

2. Dodržuje podnik ekologické normy?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

3. Dodržuje podnik zásady bezpečného nakládání s informacemi a osobními daty?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

4. Dává podnik přednost tradičně zavedeným postupům před novinkami a experimenty?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

5. Záleží podniku na dobré pověsti, a proto se snaží odvádět dobré služby?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

6. Zapojuje se podnik do pravidelných školení, aby se pracovníci neustále zdokonalovali a učili nové věci?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

7. Vědí pracovníci, že jejich chování může ovlivnit pověst celého podniku, a proto se snaží jednat odpovědně?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

8. Jedná podnik vstřícně se zákazníky?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

9. Pracují zaměstnanci v týmu, záleží na spolupráci?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

10. Záleží podniku na tom, aby byli zákazníci s produkty a službami spokojeni?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

11. Neplýtvá se v podniku, spotřebovává se v podniku vše beze zbytku?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

12. Dodává Vám podnik pocit jistoty? Neobáváte se ztráty pracovního místa?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

13. Má podnik tendenci být silnější, stát se špičkou na trhu?
☐ Rozhodně ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Rozhodně ne

14. Musíte se oblékat formálně?
☐ Ano vždy ☐ Občas ano ☐ Velmi výjimečně ☐ Nikdy

15. Jaké je pracovní prostředí v podniku *(vyberte jednu z nejvýstižnějších možností)*?
☐ Čisté ☐ Útulné ☐ Přehledné ☐ Špinavé ☐ Chaotické

16. Jaký je Váš osobní vztah k podniku?
☐ Výborný ☐ Spíš lepší ☐ Spíš horší ☐ Špatný

17. Líbí se vám logo podniku z hlediska použitých barev?
☐ Líbí ☐ Nelíbí ☐ Neznám ☐ Něco bych na něm změnil

18. Co podle Vás symbolizuje zelená a modrá barva v logu?
……
……
……

19. Jaké barvy by se podle Vás k podniku hodily? Proč?
……
……
……

20. Odpovídá úprava interiéru podnikové kultuře (tedy podnikovým barvám, logu, stanoveným cílům, atp.)?
☐ Ano ☐Ne ☐ Ano s výhradami

21. Co podnikové kultuře neodpovídá, je s ní v rozporu? *Nemusíte vyplňovat, pokud jste odpověděli ANO u předchozí otázky.*
……
……
……

Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci.

Ludmila Čarková

Příloha II Politika bezpečnosti informačního systému

Politika bezpečnosti informačního systému

Lesostavby Třeboň, a. s. jsou významnou stavební firmou realizující zakázky v oboru pozemního a dopravního stavitelství. V rámci své činnosti firma zpracovává velké množství informací v elektronické i listinné formě, včetně dat svých zákazníků, osobních údajů svých zaměstnanců či interních postupů a know–how.

Proto vedení společnosti rozhodlo v roce 2008 zavést systém řízení bezpečnosti informací podle požadavků ČSN ISO/IEC 27001, který je od 2.1.2009 uplatňován ve všech organizačních útvarech akciové společnosti.

Své závazky v oblasti bezpečnosti informačního systému formulovalo vedení společnosti v této politice, která je závazným dokumentem pro všechny zaměstnance a která je dostupná všem externím zainteresovaným stranám na www stránkách společnosti.

1. Závazky vedení:

- poskytovat zdroje k uplatňování a trvalému zlepšování systému řízení bezpečnosti informací v celé akciové společnosti
- pravidelným přezkoumáním systému řízení bezpečnosti informací zajišťovat jeho stálou účinnost, efektivitu a přiměřenost požadavkům akciové společnosti
- příkladným uplatňováním zásad systému řízení bezpečnosti informací přispívat k vytváření povědomí zaměstnanců v oblasti informační a celkové bezpečnosti akciové společnosti
- důsledným uplatňováním zásad řízení bezpečnosti informací vůči smluvním partnerům a třetím stranám prezentovat profesionální přístup a poskytovat potřebnou míru jistoty při nakládání s jejich informačními aktivy

2. Odpovědnost zaměstnanců:

- Každý zaměstnanec přebírá odpovědnost za bezpečné nakládání s prostředky informační a komunikační techniky, které mu byly svěřeny do užívání, jakož i za ochranu informací patřících do jeho působnosti.
- Všichni uživatelé mají odpovědnost za dodržování pravidel, s nimiž byli seznámeni.
- Všichni zaměstnanci mají povinnost upozornit na závady, poruchy a bezpečnostní incidenty, jakmile je zjistí.
- Na všech pracovištích je trvale dodržována zásada „ČISTÝ STŮL – PRÁZDNÁ OBRAZOVKA – PRÁZDNÝ ODPADKOVÝ KOŠ“

3. Zásady přístupu k informacím:

- každý uživatel má přístup jen k těm informacím, které potřebuje pro výkon své práce
- o přidělení přístupových práv rozhoduje nadřízený zaměstnance
- pokud již není přístup potřeba, je okamžitě zrušen
- vzdálený přístup je povolen pouze v rozsahu nutném pro výkon práce a zaměstnanec je při jeho využívání povinen dodržovat všechna stanovená pravidla a dbát zvýšené opatrnosti s ohledem na specifická rizika

V Třeboni dne 2.1. 2009

Ing. Pavol Nemčok
generální ředitel

Příloha III Politika managementu

Politika managementu

Vedení společnosti Lesostavby Třeboň, a. s. si uvědomuje svou odpovědnost za splnění požadavků a očekávání svých zákazníků a všech ostatních zainteresovaných stran, za dosažení jejich úplné důvěry a spokojenosti, za zmírňování negativních vlivů svých činností na životní prostředí i za bezpečnost a ochranu zdraví při práci a za spokojenost svých zaměstnanců.
K tomu vyhlásilo vedení společnosti závazky v podobě následující politiky managementu:

- Udržovat a zlepšovat zavedený integrovaný systém managementu ve shodě s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 1800:2007.

- **Každou zakázku a všechny další činnosti realizovat tak, že splní**
  - všechny specifikované požadavky zákazníka a zainteresovaných stran
  - technické, ekonomické a provozní požadavky k zajištění své konkurenceschopnosti
  - požadavky souvisejících závazných předpisů, které se vztahují k činnostem organizace
  - požadavky na trvanlivost a životnost vytvořeného díla
  - požadavky na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vlastních zaměstnanců i osob spolupracujících
  - požadavky na ochranu všech složek životního prostředí

- Předcházet poškozování a znečišťování životního prostředí především stálou výchovou zaměstnanců, důslednou a kompletní přípravou, účinným řízením výroby kvalifikovaným personálem a vhodným působením na spolupracující osoby a organizace.

- Znalostí rizik vyplývajících z užívaných technologií a přípravou na možné mimořádné události minimalizovat rizika významného poškození životního prostředí a předcházet haváriím.

- Zajišťovat třídění a evidenci odpadů, bezpečné používání rizikových výrobků, chemických a nebezpečných látek a bezpečnou likvidaci jejich zbytků a ostatních odpadů.

- Pravidelně prověřovat technologické a všechny související postupy prováděných činností z hlediska prevence poškození zdraví pracovníků a jejich nepříznivých dopadů na životní prostředí.

- Zajišťovat otevřenou a vstřícnou komunikaci se zaměstnanci, se zainteresovanými stranami, osobami pracujícími pro organizaci a veřejností, a poskytovat všem stranám pravdivé informace o bezpečnostních rizicích a dopadech svých činností na životní prostředí.

*

S politikou managementu jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti a je dostupná veřejnosti a zainteresovaným stranám.

Pro zaměstnance společnosti je politika managementu závazná a vedení společnosti zajišťuje udržování její stálé aktuálnosti.

V Třeboni 2. 1. 2009

Ing. Pavol Nemčok,
generální ředitel a.s.

Struktura standardizovaného rozhovoru

ing. Petr Chlubna, ekonomický ředitel Lesostaveb Třeboň, a. s.

ing. Pavol Němčok, generální ředitel Lesostaveb Třeboň, a. s.

Karel Šafář, vedoucí personálního útvaru, zodpovědná osoba za dodržování integrovaného systému managementu

Tématické okruhy rozhovoru:

Historie podniku
Předmět podnikání
Oblast působení
Zákazníci
Zaměstnanci
Vize podniku
Strategické cíle podniku
Integrovaný systém managementu
Politika podniku
Preferované hodnoty podniku
Normy jednání uvnitř podniku a ve vztahu k zákazníkům
Podnikové barvy
Logo podniku – jeho vznik a užití
Prezentované materiální artefakty

Příloha V Fotodokumentace poskytnutá podnikem

Foto V/1 Bytové domy U Francouzů – Třeboň



Foto V/2 Dům pečovatelské služby Zahoří



Foto V/3 Egyptská ambasáda Praha



Foto V/4 Lesní správa Zvíkov



Foto V/5 Lesní správa Rejštejn



Foto V/6 Lovecký zámeček Boubín



Foto V/7 Správní budova v Třeboni



Foto V/8 Oděv na Českém poháru dračích lodí



Foto V/9 Ukázka vozového parku podniku



Foto V/10 Ukázka strojového parku podniku



Příloha VI Fotodokumentace pořízená autorkou

Foto VI/1 Logotyp a podnikové barvy na vozidle a oděvu



Foto VI/2 Čepice s logotypem v podnikové zelené barvě



Foto VI/3 Pracovní oděv dělníků opatřený logotypem

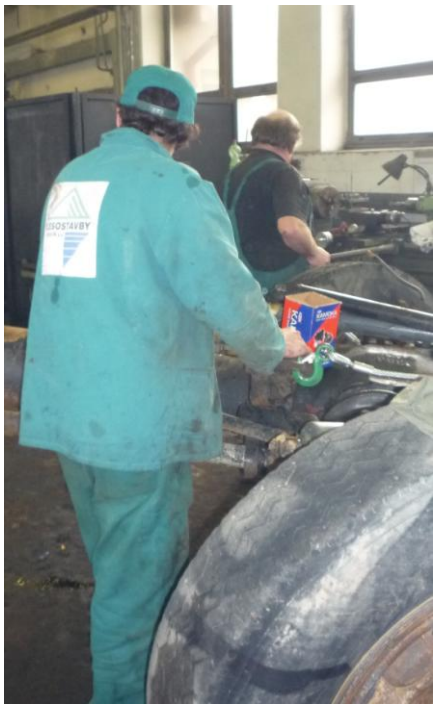


Foto VI/4 Detail logotypu na pracovním oděvu dělníků

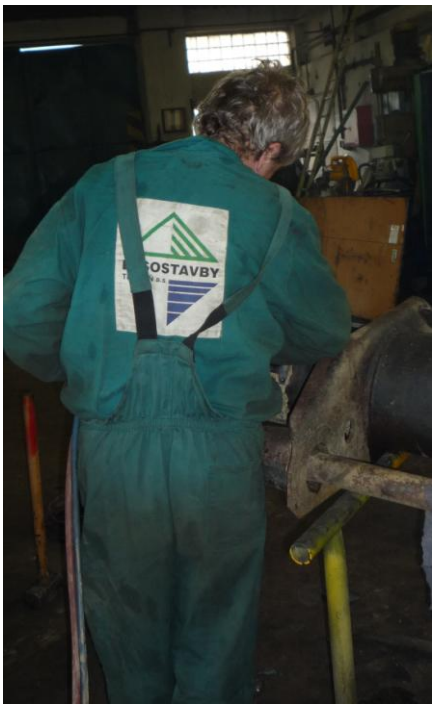


Foto VI/5 Užití logotypu na služebním vozidle 1



Foto VI/6 Užití logotypu na služebním vozidle 2



Foto VI/7 Užití logotypu na vozidle zelené barvy



Foto VI/8 Užití logotypu bez obrazového symbolu



Foto VI/9 Detail užití logotypu na dveřích traktoru



Foto VI/10 Příjezdová brána ke správní budově v Třeboni



Foto VI/11 Užití logotypu na vozidle modré barvy



Foto VI/12 Zelená garážová vrata a vozidlo podniku



Foto VI/13 Stavební buňka



Foto VI/14 Okapy správní budovy v Třeboni



Foto VI/15 Kancelář technicko-hospodářských pracovníků

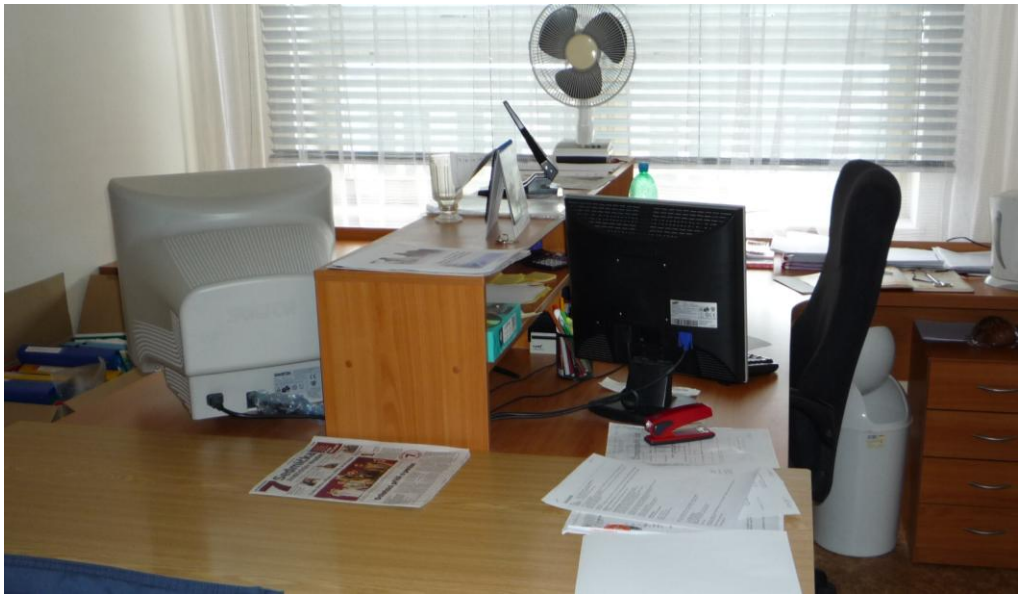


Foto VI/16 Pracovní prostor



Foto VI/17 Umístění orientační grafiky 1



Foto VI/18 Umístění orientační grafiky 2



Foto VI/19 Detail jmenovky u dveří



Foto VI/20 Skříně a poličky s dokumentací



Foto VI/21 Symbolika na služební grafice 1



Foto VI/22 Symbolika na služební grafice 2



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ludmila Čarková

Obor: Management

Forma studia: prezenční

Název práce: Symbolika barev v organizační kultuře

Rok: 2010

Počet stran: 88

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů české literatury a pramenů: 26

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Miloslava Hiršová, Ph.D.