

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Firemní kultura a sociální pedagogika

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracovala:

Bc. Jaroslava Poláková

Brno 2009

ÚVOD	4
1. FIREMNÍ KULTURA	6
1.1. DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	6
1.2. PRVKY FIREMNÍ KULTURY	11
1.3. PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY	16
1.4. DETERMINANTY VZNIKU FIREMNÍ KULTURY	17
1.5. FUNKCE FIREMNÍ KULTURY A JEJÍ DĚLENÍ	20
1.6. TYPY FIREMNÍ KULTURY	22
1.7. DÍLČÍ ZÁVĚR	29
2. FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ ZKOUMÁNÍ	30
2.1 METODY ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	30
2.2 METODIKA ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	31
2.3 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY	32
2.4 DOTAZNÍK V PEDAGOGICKÉM VÝZKUMU	35
2.5 DÍLČÍ ZÁVĚR	39
3. SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA A FIREMNÍ KULTURA	40
3.1 ÚLOHA SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKY PŘI REGULACI FK	40
3.2 SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	44
3.3 SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	45
3.4 DÍLČÍ ZÁVĚR	47
4. PŘÍPRAVA VLASTNÍHO PRŮZKUMU	48
4.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ A KRITÉRIÍ	48
4.2 TVORBA DOTAZNÍKU	51
4.3 VÝBĚROVÝ SOUBOR RESPONDENTŮ	51
4.4 SBĚR DAT	51
5. ANONYMNÍ PRŮZKUM FIREMNÍ KULTURY	52
5.1. VYHODNOCENÍ ANONYMNÍHO PRŮZKUMU FIREMNÍ KULTURY	52
5.2. ZHODNOCENÍ HYPOTÉZ	74
5.3. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ MÉHO ANONYMNÍHO PRŮZKUMU	79

ZÁVĚR

RESUMÉ

ANOTACE

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM PŘÍLOH

Úvod

O firemní kultuře se dnes všude hovoří, je to velmi oblíbené téma ve sdělovacích prostředcích. Mnoho manažerů se jí zaštiťuje a někdy jako by se netýkala samotných pracovníků. Je to něco neviditelného, těžce definovatelného. Něco, co vytváří management firmy a týká se jen jeho, tak to někteří zaměstnanci cítí.

Můj názor je, že kultura organizace začíná u každého jednotlivého pracovníka. On je nositelem firemní kultury, on vytváří povědomí o podniku, ve kterém pracuje. Svými postoji, chováním, vystupováním, svojí loajalitou k firmě. Každý jsme zodpovědní za firemní kulturu. Proto si myslím, že ji můžeme ovlivnit. A hlavně vedení podniku výchovou, vzděláváním zaměstnanců a jim vytvořenými pracovními, sociálními podmínkami a motivováním svých pracovníků.

Všechny poznatky a následně i závěry budu čerpat a vyhodnocovat z průzkumu, který si provedu v rámci této diplomové práce. Při ověřování stanovených hypotéz použiji empirickou metodu anonymního dotazníkového šetření.

Firemní kulturu budu zkoumat z obecného pohledu, bohužel jsem neměla možnost sledovat určitý konkrétní problém kultury organizace, jedná se o citlivá data, která podnik nerad zveřejňuje a zkoumání této problematiky většinou zadává nějaké renomované specializované firmě a ne jednotlivci.

Jaký bude mít moje práce přínos pro sociální pedagogiku?

Chci zjistit, jestli jsou pravdivé moje následující hypotézy:

- Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika?
- Pokud ano, tak jakými prostředky (způsobem) sociální pedagogiky je možné změnit firemní kulturu?
- Co si pracovníci představují pod pojmem firemní kultura?
- Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?
- Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku, a pokud ano, tak jakým způsobem?

Práci jsem rozdělila do pěti kapitol.

První kapitola se skládá ze sedmi podkapitol a charakterizuje firemní kulturu.

V první podkapitole se zabývám definicemi organizační kultury.

Druhá podkapitola je věnována prvkům kultury podniku.

Ve třetí podkapitole jsou definovány principy firemní kultury.

Ve čtvrté podkapitole jsou popisovány determinanty vzniku podnikové kultury.

Pátá podkapitola je věnována funkcím organizační kultury.

Šestá podkapitola přináší poznatky o typech kultury organizace.

Sedmá podkapitola je souhrnem celé kapitoly číslo jedna a je mým dílčím závěrem.

Ve druhé kapitole jsem se soustředila na metody zkoumání firemní kultury a je složena z pěti podkapitol.

První podkapitola se zabývá metodou zkoumání kultury organizace.

Druhá podkapitola je věnována metodice zkoumání firemní kultury.

Třetí podkapitola popisuje diagnostiku firemní kultury.

Čtvrtá podkapitola definuje metodu dotazníku používanou při provádění statistického šetření.

Pátá podkapitola je můj dílčí závěr celé druhé kapitoly.

Třetí kapitola se skládá ze čtyř podkapitol.

První podkapitola řeší úlohu sociální pedagogiky při regulaci firemní kultury.

Druhá podkapitola se zabývá sociální pedagogikou a personálním řízením.

Třetí podkapitole řeší vztah sociální pedagogiky a vzdělávání zaměstnanců.

Čtvrtá podkapitola je mým dílčím závěrem celé třetí kapitoly.

Ve čtvrté kapitole se zabývám praktickou částí mé diplomové práce. Tato kapitola je přípravou mého průzkumu, obsahuje čtyři podkapitoly.

První podkapitola stanovuje hypotézy a kritéria mého anonymního průzkumu.

Druhá podkapitola pojednává o tvorbě dotazníku.

Ve třetí podkapitole definuji výběrový soubor respondentů.

Čtvrtá podkapitola se zabývá sběrem dat.

Pátá kapitole má tři podkapitoly a je mým závěrem celé diplomové práce.

První podkapitola je vyhodnocení mého anonymního průzkumu firemní kultury.

Druhá podkapitola je zhodnocení hypotéz.

Třetí podkapitola obsahuje závěrečné zhodnocení mého anonymního průzkumu.

1. Firemní kultura

1.1. Definice firemní kultury

Při svém studiu odborné literatury a časopisů (Personál, Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny), a odborných internetových stránek jsem se setkala s různou terminologií - firemní kultura je nahrazována synonymy podniková a organizační kultura nebo kultura organizace, podniku. Proto ve své diplomové práci budu používat všechny výše uvedené názvy.

Růžena Lukášová, Ivan Nový a kolektiv chápou **organizační kulturu** jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“¹

Dílo R. Lukášové, I. Nového a kolektivu - Organizační kultura – patří k nejpokrokovějším a nejobsáhlejším na našem současném knižním trhu. Autoři zde srovnávají názory různých odborníků zabývajících se firemní kulturou.

Výkladový slovník „Lidské zdroje“ definuje **firemní kulturu** jako „*obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy.*“

Ve slovníku je dále zmiňovaná důležitá role firemního vzdělávání a managementu při vytváření organizační kultury. Při ztotožnění jednotlivce s danou kulturou sociální skupiny (jejími hodnotami, idejemi, normami) je možné hovořit o kulturní identitě.²

Z. Šigut chápe podnik nejen jako výrobní, ale i sociální systém, který je součástí určitého typu kulturního systému. S tímto názorem jsem se setkala u více autorů a souhlasím s ním.

¹ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 22

² Palán, Z., Výkladový slovník Lidské zdroje, Praha: Academia 2002., ISBN 80-200-0950-7, s. 106

A. Gregar tvrdí, že: „tento pojem označuje typické jednání, myšlení a vystupování zaměstnanců organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem a vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi zaměstnanci ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“³

Dále **Z. Šigut** poukazuje na to, že **podniková kultura** „zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku.“⁴

Podle Z. Šiguta „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁵

L. Pfeifer a M. Umlaufová ve svém díle *Firemní kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit* říkají, že „organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci.“⁶

Dále poukazují na to, že: „kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“⁷

L. Pfeifer a M. Umlaufová dále v této knize formulují pojmy - **vžitá a strategicky potřebná firemní kultura**.

Vžitou firemní kulturou rozumí: „představy, přístupy a hodnoty, které ve firmě vykrytalizovaly, zaměstnanci je sdílejí a rozvíjejí, působí tedy v dané době aktivně na fungování firmy.“⁸

³ Gregar A, Řízení lidských zdrojů, IMS Brno 2008, s. 90

⁴ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s. 9

⁵ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s. 9 - 10

⁶ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 19

⁷ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 19

⁸ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 29

Strategicky potřebnou firemní kulturu charakterizují **L. Pfeifer, M. Umlaufová**, jako: „*představy, přístupy a hodnoty, jejichž sdílení a rozvíjení je žádoucí pro úspěšné dosahování strategických záměrů firmy.*“⁹

Každý podnik má svou vlastní firemní kulturu, kterou by měli všichni jeho zaměstnanci respektovat, tato kultura ovlivňuje chování všech pracovníků. S firemní kulturou by se měli zaměstnanci ztotožnit na základě jim vytvořených podmínek, a to z vlastního přesvědčení, nikoliv z donucení.

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů.

Na stránkách internetu www.ipodnikatel.cz při čtení článku „Firemní kultura ovlivňuje chování všech zaměstnanců“ (autor nebyl uveden), jsem se dočetla, že:

„pojem firemní kultura zahrnuje:

- *Jak firma a její pracovníci působí navenek.*
- *Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.*
- *Jaké panuje ve firmě klima.*
- *Co se považuje za klady a co za zápory.*
- *Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.*“¹⁰

I. Nový, R. Lukášová a kolektiv ve svém díle *Organizační kultura* srovnávají názory soudobých autorů zabývajících se firemní kulturou a vyvozují následující závěry:

- *„Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti organizace a kvality pracovního života členů organizace.*
- *Organizační kultura nemá objektivní formu existence. Existuje v podobě základních předpokladů, názorů, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených jedinci v rámci organizace. Navenek je manifestována prostřednictvím chování a artefaktů.*
- *Organizační kultura – přestože existuje pouze prostřednictvím jednotlivců - je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu.*

⁹ Pfeifer L., Umlaufová M., *Firemní kultura sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 29

¹⁰ Internet, www.ipodnikatel.cz, článek *Firemní kultura ovlivňuje chování všech zaměstnanců*

- *Organizační kultura je výsledkem procesu učení, realizovaného v rámci řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace. Je nahromaděnou zkušeností organizace, předávanou v procesu socializace.*
- *Jako nahromaděná zkušenost organizace, předávaná jednotlivcům v procesu socializace, je organizační kultura relativně stabilní. Jako produkt dynamické tenze vznikající na základě neustálého střetávání požadavků prostředí a interních možností organizace však vždy obsahuje určitý potenciál ke změně.“¹¹*

Shrnutí těchto názorů na firemní kulturu považuji za nejzdařilejší z materiálů, které jsem měla možnost prostudovat.

Autoři zabývající se kulturou organizace rozdělují firemní kulturu na „slabou“ a „silnou“. A to dle rozsahu a intenzity vlivu na řízení podniku a vlivu na jednání zaměstnanců.

Pro **silnou firemní kulturu** jsou charakteristické tyto **pozitivní znaky**:

- **Jasnost a zřetelnost** - vyjádření, jaké chování je žádoucí a co není žádoucí, co je akceptovatelné.
- **Rozšířenost** - prvky firemní kultury jsou rozšířeny v celém podniku.
- **Zakotvenost** - vysoká míra osvojení hodnot, vzorů, norem a míra jejich identifikace a internalizace, silná identifikace s firmou.
- **Motivační obsah** - posiluje motivátory a odbourává příčiny pracovní nespokojenosti.

Za **negativní stránky silné kultury** považují :

- Opořehování vlivů z vnějšího prostředí a tendenci k uzavřenosti podnikového systému.
- Trvání na tradicích, nedostatek flexibility.
- Blokování nové orientace.
- Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.
- Složitá adaptace nových pracovníků.

¹¹ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 40

Z. Šigut ve své knize *Firemní kultura a lidské zdroje* poukazuje na to, že:

„Teze, že silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování v podniku, je v mnohých firmách potvrzená praxí. Je však nutné si ve světle nedostatků silné podnikové kultury uvědomit i meze, na které může silná podniková kultura narazit a stát se tak „blokátorem“ žádoucích změn v systému řízení podniku.“¹²

Naproti tomu pro slabou firemní kulturu je typické: nejasný motivační obsah, slabá identifikace s firmou, nemožnost vyjádření jasných požadavků, slabá interní komunikace, nedostatečné vzdělávání a výchova, výcvik zaměstnanců, nespokojenost a vysoká fluktuace pracovníků, špatná identifikace s podnikem, neloajlnost pracovníků k organizaci, nedostatečná firemní strategie.

¹² Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, ASPI, Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s. 17

1.2. Prvky firemní kultury

Následující informace jsem čerpala z internetu na internetové stránce www.ipodnikatel.cz, kde jsou uváděny jako základní prvky firemní kultury :

symboly, hrdinové, rituály a hodnoty.

- **Symboly**

„Mezi symboly podniku se zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.

- **Hrdinové**

Hrdiny jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. (Často jsou jimi zakladatelé společnosti).

- **Rituály**

K rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systém.

- **Hodnoty**

Hodnoty představují nejhlubší úroveň kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, souměřitelnosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy.

Měly by být sdíleny všemi pracovníky, zejména zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici, a měli by jít svým podřízeným příkladem.“¹³

¹³ internetové stránky, www.ipodnikatel.cz

- **R. Lukášová, I. Nový a kolektiv** k uvedeným definicím přidávají pojmy materiální a nemateriální artefakt a základní předpoklad. Nyní se budu zabývat jejich definováním prvků firemní kultury, které popsali v díle Organizační kultura.

Prvky firemní kultury dle R. Lukášové, I. Nového a kolektivu v díle Organizační kultura jsou:

- a) **základní předpoklady**
- b) **hodnoty**
- c) **normy chování**
- d) **postoje**
- e) **artefakty materiální a nemateriální povahy**
 - **artefakty materiální povahy**
 - architektura budov, vybavení firmy, používané technologie, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury atd.
 - **artefakty nemateriální povahy**
 - jazyk, mýty, historiky, zvyky, ceremoniály, firemní hrdinové, rituály, logo firmy a firemní symboly.

ad a) Základní předpoklady (*případně přesvědčení, anglicky basic assumptions*), jak uvádějí R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, jsou: „*zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.*“¹⁴

ad b) Hodnoty - jsou to, co skupina či jednotlivec považují za důležité a čemu přiřkládají zásadní význam. Vyjadřují obecné preference, ovlivňují hodnocení ve smyslu „špatný -dobrý“ a promítají se do rozhodování jedince i podniku.

¹⁴ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 23

R. Lukášová, I. Nový a kolektiv sdílí názor, že „*zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo organizaci mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.*“¹⁵

Hodnoty jsou důležitým nástrojem utváření firemní kultury, tvoří její jádro a jsou indikátorem obsahu kultury.

Organizační hodnoty bývají prezentovány i navenek z důvodu vytváření image firmy. **Klíčové organizační hodnoty** jsou předávány pracovníkům a jsou obsaženy v etickém kodexu organizace. Je důležité, aby zaměstnanci byli s hodnotami zastávanými v organizaci ztotožnění a přijali je za své. Potom nevznikne nesoulad mezi organizačními klíčovými hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými.

ad c) Normy – v definici R. Lukášové, I. Nového a kolektivu:

„*Skupinové normy - tj. normy chování přijaté ve skupině jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.*“¹⁶

Dodržování norem chování je členy skupiny „odměňováno“ a nedodržování těchto norem je „trestáno“.

Skupinové normy vymezují chování, které v organizaci je akceptovatelné a které akceptovatelné není. Tyto normy dodržované v podniku mají pro organizaci zásadní význam z důvodu regulace každodenního chování pracovníků a zajišťování stabilního a předvídatelného prostředí v podniku.

ad d) Postoje – tento termín je dle R. Lukášové, I. Nového a kolektivu:

„*je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky.*“¹⁷

¹⁵ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 23

¹⁶ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 24

¹⁷ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 23

ad e) Artefakty nemateriální a materiální povahy

- **Artefakty nemateriální (behaviorální) povahy**

Jazyk - který je užíván v podniku, odráží hodnoty a předpoklady zastávané v organizaci, formálnost či neformálnost vztahů.

R. Lukášová, I. Nový a kolektiv ve svém díle *Organizační kultura* konstatují, že jazyk je: „*důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy.*“¹⁸

Historiky - jsou „přibarvené“ příběhy, které jsou vyprávěné v organizaci a jsou snadno zapamatovatelné i emocionálně přitažlivé, dávají nám informaci o rozdělení moci v organizaci. Jsou důležitým nástrojem firemní kultury a jejího předávání.

Mýty - jsou určité způsoby výkladu, uvažování v podniku a objasňují nežádoucí i žádoucí způsoby chování v organizaci. Mýty mohou mít i podobu vyprávění příběhů, ale v tomto případě je jejich obsah smyšlený, nemají racionální základ. Vznikají, protože lidé mají potřebu něčemu věřit.

Zvyky - ustálený vzorec chování, který je v organizaci uchovávaný a předáváný. Umožňuje pracovníkům vytváření vlastní identity a zbavuje je nejistoty. Příklady zvyků - oslavy narozenin, vánoční večírky, zvyky spojené s odchodem do důchodu, s povýšením, jsou uplatňované při řešení problému.

Rituály – znamenají totéž co symboly, ale mají navíc symbolickou hodnotu. Jak říká R. Lukášová a I. Nový a kolektiv: „*Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.*“¹⁹

Odehrávají se v určitém čase, na určitém místě. Jsou v organizaci v dané situaci a v daném čase očekávány. Jedná se například o rituály zdravení a komunikační.

Ceremoniály – posilují a připomínají firemní hodnoty. Jsou to oslavy kultury organizace. Oslavují úspěchy a oceňují firemní hrdiny. Jsou to pečlivě připravované slavnostní události konané při speciálních příležitostech. U zaměstnanců by měly

¹⁸ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, *Organizační kultura*, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 24

¹⁹ Pfeifer L. a Umlaufová M., *Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, Grada Praha 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 25

posilovat jejich identifikaci s firmou a měly by mít vliv na jejich motivaci. Pracovníkům zprostředkovávají silné emocionální zážitky.

Firemní hrdinové – jejich význam byl zdůrazňován na počátku osmdesátých let, i v současnosti je jim přiznáván určitý význam. Někteří hrdinové se „rodí“ - Tomáš Baťa, Henry Ford - jejich jedinečností může být ovlivněno i (jejich) několik generací. Hrdinové „situační“ - hrdinové roku, měsíce a dne.

Jak uvádí R. Lukášová, I. Nový a kolektiv ve svém díle **Organizační kultura:**

Hrdinové:

- „motivují zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého pracovníka
- symbolizují organizaci vnějšimu světu
- udržují a posilují jedinečnost organizace“²⁰

- **Artefakty materiální povahy** (vnější manifestace kultury)

Firemní architektura a vybavení

Artefakty materiální povahy mohou být významným projevem firemní kultury a umocňují ji. Užívané technologie jsou v dnešní době výrazným projevem organizační kultury. Technologie, které jsou v organizaci využívány, výrazně ovlivňují chod organizace a její chování navenek.

R. Lukášová, I. Nový a kolektiv si myslí, že **artefakty materiální povahy: „...mohou činit firmu jedinečnou a výrazně ji odlišovat od jiných firem, mohou být synonymem blahobytu či skromnosti, mohou symbolizovat historii a tradici.“**²¹

²⁰ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 176, s. 25

²¹ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 176, s. 26

1.3. **Principy firemní kultury**

Principy, které pro kulturu firmy platí podle knihy L. Pfeifera, M. Umlaufové - Firemní kultura - síla sdílených hodnot a priorit:

„Chceme-li hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro kulturu firmy platí:

- *Kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.*
- *Kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.*
- *Kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat.*
- *Kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.*
- *Kultura firmy je sdílena, ne dohadována.*
- *Kultura firmy je poznatelná.*
- *Kultura firmy je extrémně setrvačná.*
- *Kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.*
- *Kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.“* ²²

²² Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada Praha 1993, ISBN 80-7169-018-X, s. 23 - 26

1.4. Determinanty vzniku firemní kultury

Pojem **determinant** znamená určující činitel nebo faktor, který působí a přímo předurčuje firemní kulturu.

Podle zdrojů působení se determinanty dělí na vlivy vnitřní a vnější.

Vnitřní vlivy jsou tyto:

- zaměstnanci – postoj k růstu, mentalita, vzdělání
- řídicí síly – způsobilost, zájmy
- strategie a koncepce firmy
- používané struktury a procesy
- předmět podnikání – míra rizikovosti
- právní forma firmy
- majetek firmy
- velikost firmy
- historie firmy – vliv zakladatele, stáří firmy a etapa jejího vývoje
- míra setrvačnosti vžitě kultury

Vnější vlivy jsou tyto:

- rychlost zpětné vazby trhu – konkurenti
- legislativa
- ekologie
- politické preference
- sociální systém
- ekonomický systém
- geografická dislokace – regionální vlivy
- charakter kultur vyšších řádů – dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy, historie - důvod založení podniku, způsob, jak podnik vznikl, povaha firemní činnosti (kvalita a sortiment výroby, poskytovaných služeb, dobré pověsti podniku a udržení zákazníků)

- tržní pozice – ověřená postojí zákazníků
- úroveň podnikání v oboru – věda, výzkum
- cíle (metody vedoucí k dosažení cílů a firemní strategie)
- velikost podniku (menší podnik – neformálnější vztahy a naopak čím větší podnik, tím formálnější vztahy)
- zeměpisná poloha (poptávka - nabídka, rozdíl mezi rušným centrem města a poklidným venkovem)
- prostředí (reagování na potřeby z vnějšího okolí podniku).

Vliv národní kultury na firemní kulturu

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností ve vnímání, myšlení a chování není jen historie, náboženství apod. Silnými integrujícími faktory jsou také např. jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém.

Nejznámějším badatelem zabývajícím se studiem národní kultury v kontextu managementu a firemní kultury je Holanďan G. Hofstede.

Na základě svého výzkumu identifikoval pět základních dimenzí národní kultury:

- velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci
- individualismus versus kolektivismus
- maskulinita versus feminita
- malá míra vyhýbání se nejistotě versus vysoká míra vyhýbání se nejistotě
- dlouhodobá versus krátkodobá orientace.

Z výsledků tohoto výzkumu vyplývá, že:

- pro francouzskou kulturu je charakteristické velké rozpětí moci a silné vyhýbání se nejistotě. To vede k tomu, že Francouzi mají tendenci k centralizaci, formalizaci a omezenému delegování pravomoci. Koordinace a rozhodování důležitých věcí je pro ně především záležitostí vrcholových manažerů.

- pro německou kulturu je charakteristické silné vyhýbání se nejistotě, ale malé rozpětí moci. Chtějí a potřebují tedy struktury, ovšem bez centralizace a moci.
- britská kultura je příznačná malým rozpětím moci a malou mírou vyhýbání se nejistotě. Britové tedy nepotřebují ani centralizaci, ani strukturované aktivity. Věří v řešení ad hoc a jsou ochotni přizpůsobovat struktury lidem, kteří v nich mají fungovat (Lukášová 2003).

Holand'an G. Hofstede nezkoumal rysy české kultury, dle mého názoru je pro českou kulturu typický **skupinový konformismus**.

Jeho hlavní znaky jsou:

- *„nekritické přijímání cizích vzorů, idolů a ikon*
- *plné odevzdání se autoritě většiny, názorového lídra či tradice*
- *fatalistické podléhání jakémukoliv vlivu, který v daný okamžik vykonává ten nějak silnější.“²³*

²³ Urban L., Sociologie trochu jinak, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2493-5, s. 149 - 150

1.5. **Funkce firemní kultury a její dělení**

Poznatky jsem čerpala z knihy **L. Pfeifra, M. Umlaufové Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Funkce firemní kultury dělí na:**

- **vnější funkce**
 - „způsob adaptace firmy na okolní podmínky
 - *tvář firmy, její image (způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).*
- **vnitřní funkce**
 - *způsob integrace uvnitř firmy“²⁴ (důležitou roli zde hrají normy chování, které kolektiv z uznávaných představ, přístupů a hodnot odvozuje)*
 - *„průbojnost strategie firmy (strategické záměry čerpají svou životaschopnost nejen z profesionality tvůrců při hledání podnikatelských příležitostí na trhu, ale také z toho, nakolik jsou v souladu s podstatou kultury firmy...)“²⁵*

Další informace o **funkcích firemní kultury** jsem převzala z knihy **I. Nového, R. Lukášové** a kolektivu **Organizační kultura**. Výše jmenovaní autoři ve svém díle uvádějí vymezení funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a k jednotlivci.

Autoři poukazují na to, že:

- **„Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace. „**

V organizacích existují subkultury, ale zpravidla jedna kultura je dominantní. Tato kultura je zdrojem konsensu a integrace, napomáhá soudržnosti v organizaci, stmeluje, spojuje.
- **Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.“²⁶ Silná a obsahově relevantní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejich základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím shody ve**

²⁴ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada Praha 1993, ISBN80-7169-018-X, s. 33

²⁵ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada Praha 1993, ISBN80-7169-018-X, s. 33

²⁶ Nový I., Lukášová R., Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 40

vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.

- ***Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.***²⁷ V adaptačním procesu je kultura organizace předávána pracovníkům. Zaměstnanci se jí učí vnímat a chovat se v souladu s ní, osvojují si předpoklady týkající se toho, co je důležité, jak je obvyklé se chovat, jak se věci dělají.
- ***„Organizační kultura je zdrojem motivace.“***²⁸ Lidé nejsou motivováni jen vnějšími pobídkami, ale i vnitřními, které se projevují ve smysluplnosti práce, ztotožnění se s cíli a hodnotami firmy.
- ***„Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.“***²⁹ Je zdrojem spokojenosti, motivace a zdrojem efektivnosti organizace, tudíž je pro organizaci konkurenční výhodou, je obtížně napodobitelná a nelze jí dosáhnout v krátkém časovém horizontu. *„...podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu.“*³⁰

²⁷ Nový I., Lukášová R., Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 40 - 41

²⁸ Nový I., Lukášová R., Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 40 - 41

²⁹ Nový I., Lukášová R., Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 41

³⁰ Nový I., Lukášová R., Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 41

1.6. Typy firemní kultury

R. Lukášová, I. Nový a kolektiv ve svém díle *Organizační kultura* uvádí, že: „*jedním z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd užívají k tomu, aby rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií.*“³¹

„*Význam dosud zkonstruovaných typologií je dvojitý:*

1. **teoretický** - *typologie mapují typické obsahy organizačních kultur a prohlubují tak vědecké poznatky v dané oblasti.*
2. **praktický** - *manažerům v praxi umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.*“³²

V odborné literatuře byly publikovány tři základní skupiny typologií organizační kultury:

1. **typologie formulované ve vztahu k organizační kultuře**
2. **typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizací na prostředí**
3. **typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace**
(Lukášová 2002)

ad1) Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

První nejznámější a všeobecně uznávanou publikovanou typologií formulovanou ve vztahu k organizační struktuře byla **typologie R. Harrisona** (v roce 1972). R. Harrison definoval tyto organizační typologie - **kultura moci, kultura rolí, kultura úkolů a kultura osob**. Na výše uvedeného autora o několik let později navázal **Ch. Handy**, který jeho teorii rozvinul a popsal jednoduchými piktogramy.

- **Kultura moci** – (anglicky the power culture) – v této kultuře mají dominantní postavení jedinci nebo jedinec v centru organizace. Existuje zde málo pravidel a byrokracie, organizace je závislá na vzájemné komunikaci a důvěře. Pracovníci

³¹ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, *Organizační kultura*, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 75

³² Lukášová R., Nový I. a kolektiv, *Organizační kultura*, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 75

jsou hodnocení dle svých výsledků. Tato kultura je silná a pružná, je schopná reagovat na změny. Přináší spokojenost osobám, které jsou orientované na riziko a moc, ale lidem, kteří potřebují jistoty a bezpečí, přináší spíše negativní pocity a pocit ohrožení.

Úspěch organizace bývá závislý na jedincích ve středu organizace. Tato kultura je příznačná pro společnosti zabývající se financemi, obchodem, rodinné podniky a malé firmy, zločinecké organizace.

- **Kultura rolí** – (anglicky the role culture) – jak uvádí R. Lukášová, I. Nový a kolektiv „*je kulturou založenou na pravidlech a postupech, normách a plánech, na logice a racionalitě.*“³³ S touto kulturou se můžeme setkat ve státní správě, v armádě a ve velkých komerčních podnicích. Jedinci nabízí bezpečí, jistotu, předvídatelnost. Pro ambiciózní pracovníky, kteří jsou orientovaní na získání moci, není přínosná. K negativům této kultury patří pomalost rozpoznávání změn a reakcí na ně.
- **Kultura úkolů** - (anglicky the task culture) - je orientována na projekty, které mají být realizovány a splněné úkoly. Strukturálním základem je síť neboli matice, pravomoc je spojená s odborností. Je typická pro reklamní agentury a je preferovaná mezi manažery na střední a nižší úrovni.
- **Kultura osob** – (anglicky the person culture) - podle R. Lukášové, I. Nového a kolektivu „*je kulturou, v níž středem veškerého dění je jednotlivec. Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavenost, administrativu.*“³⁴

Typologie F. Trompenaarse - jejím základem je orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost. Jak poznamenávají R. Lukášová, I. Nový a kolektiv, tak: „*kombinací těchto dvou dimenzí pak vznikají čtyři typy kultury, jimž*

³³ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 77

³⁴ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 78

*Trompenaars přidělil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.“*³⁵

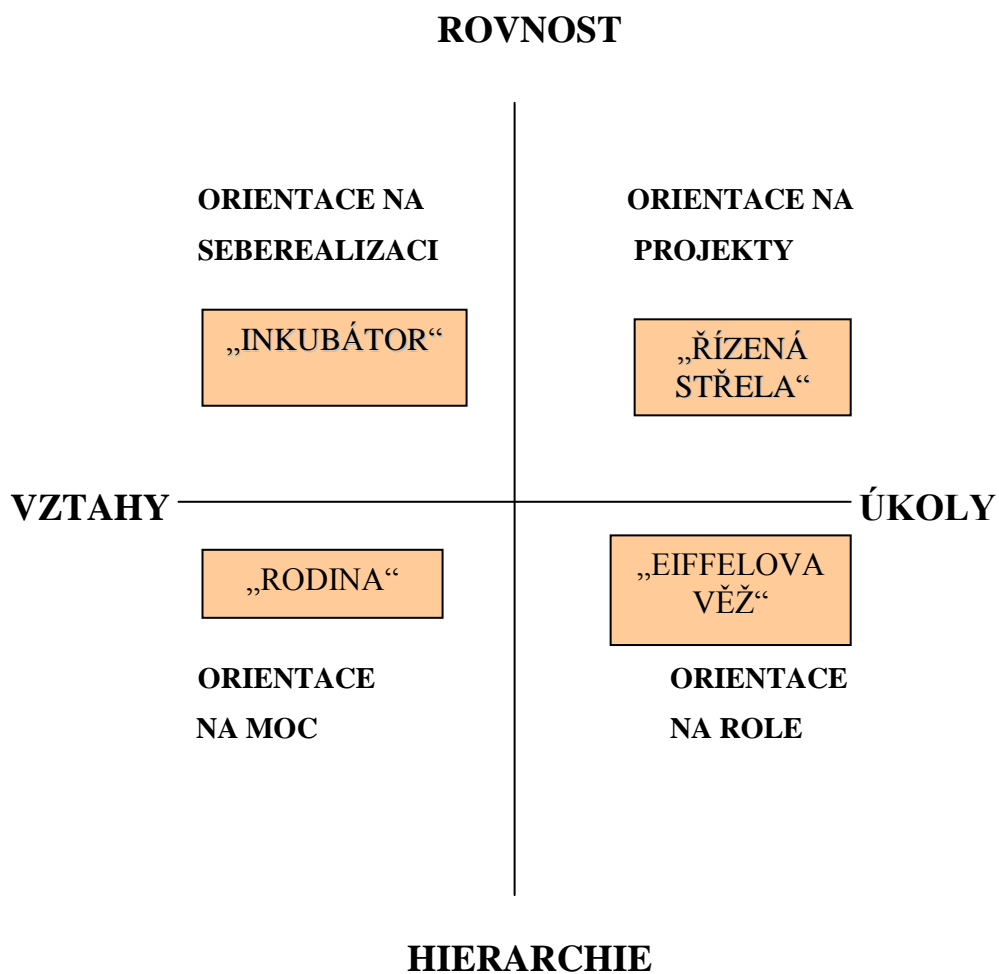
- **Rodina** - v této kultuře jsou charakteristické blízké vztahy ve spojení s hierarchií. Převažuje zde morální tlak, v čele stojí „otec“, který má zkušenosti, autoritu a vede rodinu. Hlavní sankcí v této kultuře je ztráta místa v rodině a náklonnosti. Kultura rodiny je typická pro Španělsko a Francii.
- **Kultura Eiffelovy věže** - přesné rozdělení funkcí a rolí, které jsou koordinovány z hierarchicky vyšších pozic. Lidé v této kultuře musí především naplňovat předepsané role, do kterých jsou dosazováni na základě dovedností a kvalifikace, pracovníci jsou považováni za „zdroje“. Kultura Eiffelovy věže je typická pro Německo.
- **Kultura řízené střely** - orientovaná na úkoly, je neosobní a rovnostářská. R. Lukášová, I. Nový a kolektiv poukazují na to, že v této kultuře je: „*hodnota lidí odvozována od míry dosahování cílů.*“³⁶ Pracovníci sami hledají cestu, využívají expertů a informací ze zpětné vazby, aby „střelu řídili“ k cíli. Kultura řízené střely převažuje v USA a ve Velké Británii.
- **Kultura inkubátoru** - tato kultura převažuje ve Švédsku. I. Nový, R. Lukášová a kolektiv uvádějí, že: „*kultura inkubátoru je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků.*“³⁷ Hlavním znakem této kultury je tendence k inovaci, testování nových myšlenek a vytváření nových věcí. Členové organizace se navzájem podporují při nalézání zdrojů a při tvůrčích činnostech.

³⁵ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 78

³⁶ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 79

³⁷ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 79

Typologie organizační kultury podle Trompenaarse ³⁸



³⁸ Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 79

ad 2) Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizací na prostředí

R. Lukášová a I. Nový ve svém díle **Organizační kultura** uvádí typologie podle E. Deal a A. A. Kennedyho – (Typologie) čtyři základní typy kultury: **kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura**. Typy kultur jsou dále determinovány dvěma základními aspekty trhu: rychlostí zpětné vazby ze strany trhu a míru rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými firmami.

- **Kultura drsných hochů** – (anglicky the tough-guy, macho culture) „*je podle autorů světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv.*“³⁹ Chyby ani zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníci této kultury chtějí být hvězdami. Tato kultura je typická pro oblast zábavního průmyslu (film, televize), reklamu, manažerské poradenství, oblast kosmetiky.
- **Kultura tvrdé práce** – (anglicky the work hard, play hard culture) – míra rizika je zde nízká, rychlá je zpětná vazba trhu. Důraz je zde kladen na iniciativu, týmovou práci, aktivitu. Typická pro „podomní prodej“ (Mary Kay Cosmetics, Avon) nebo společnosti orientované na masového konzumenta (McDonald's). Důležité je zde zaměření na zákazníka a jeho potřeby.
- **Kultura sázky na budoucnost** – (anglicky the bet – your – company culture) - rizika rozhodování jsou velká, ale zpětná vazba je velmi pomalá, příklady těchto kultur jsou letecké či naftařské společnosti, které ve velkém investují do vývoje nových modelů a s tím je spojené velké riziko do budoucnosti celé společnosti. Každý postup musí být několikrát prověřen a rizika musí být v maximální míře eliminována.
- **Procesní kultura** – (anglicky the process culture) – u organizací s nízkým rizikem a minimální zpětnou vazbou, je typická pro banky, pojišťovny, státní správu. Důraz se zde klade na pojmenování funkcí, na funkční kompetence a na formality. Úspěch jednotlivce je pak v postupu směrem nahoru. Tato kultura není schopná rychlé reakce a pohledu do budoucna.

³⁹ Lukášová R, Nový I, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 80

Ad 3) Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

R. Lukášová a I. Nový konstatují, že „*typologie formulované ve vztahu chování organizace se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování organizací na trhu a vůči jiným organizacím (typologie W. Hall a typologie W. Bridgese) a v chování pracovníků k sobě navzájem a vůči své vlastní organizaci (typologie R. Goffeeho a G. Jonese).*“⁴⁰

Kompasový model W. Hall

Dle americké autorky W. Hall je tato typologie označovaná, jako typologie kulturních stylů chování, prezentuje charakteristické vzorce chování objevující se jednak v rámci národních kultur, jednak v rámci kultur jednotlivých společností.

Specifickým účelem této teorie je i pochopení a zvládnání kulturních rozdílů společností pro takové formy partnerství, jako jsou fúze, akvizice či strategické aliance.

Ve svém teoretickém konceptu rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury:

- složky kultury – tj. rozlišení základních hodnot, vzorců chování a artefaktů
- segmenty – chápe jako jednotlivce či skupiny jednotlivců, kterých se kulturní styl dotýká.

Výsledkem jejích výzkumů, které jsou založeny na dvou základních dimenzích – **dimenze asertivity a dimenze citlivosti**, je odvození čtyř charakteristických vzorců chování firem:

- severní kulturní styl – málo asertivní, málo citlivý
- jižní kulturní styl – velmi asertivní, velmi citlivý
- východní kulturní styl – málo asertivní, vysoce citlivý
- západní kulturní styl – vysoce asertivní, málo citlivý

⁴⁰ Lukášová R, Nový I, Organizační kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 84

Přehled typologie firemní kultury ⁴¹

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Deal Kennedy	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
Handy	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
Pfeifer Ulmlaufová	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
Quin Cameron Bass (Mužik 2002)	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
Senge (Mužik 2002)		Učící se organizace

⁴¹ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s. 28

1.7. DÍLČÍ ZÁVĚR

Po prostudování odborné literatury a časopisů, odborných internetových stránek, které se zabývají organizační kulturou, jsem došla k závěru, že je jí na jedné straně připisována zodpovědnost za vytváření kladných vlastností a na druhé straně jsou jí často připisovány různé organizační neduhy.

Myslím si, že pochopení firemní kultury a znalosti o jejím fungování jsou nezbytné pro řízení a vedení zaměstnanců, pro správný chod organizace. Moje zkušenost z dlouhodobé praxe ve státním podniku je taková, že jsou-li zaměstnancům stále prezentovány zásady podnikové kultury, tak ji přijímají pracovníci za svou. Potom se firemní kultura stává součástí jejich podvědomí a hodnoty vyznávané, prezentované v podniku, automaticky přijímají a zachovávají.

Také si myslím, že jen toto nestačí, že rozhodující je, jaké panuje klima ve firmě, osobní příklad a práce managementu.

Jsem přesvědčená o tom, že člověk je nositelem firemní kultury a každý jí může svým chováním, svojí pracovní činností ovlivnit. Kultura organizace je pro mne osobně velice důležitá – odráží chování, myšlení a cítění lidí. Motivuje zaměstnance a je nástrojem managementu při řízení a uskutečňování strategických cílů a plánů podniku. Dle mého názoru by měla organizační kultura pomáhat vytvářet kladný obraz organizace v jeho okolí.

Zaujalo mne tvrzení I. Brokse, který ve své knize tvrdí, že podniková kultura:

„Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Krátce řečeno, podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést.“ ⁴²

⁴² Brooks I. , Firemní kultura, Computer Press, Brno 2003, ISBN 80-7226-763-9, s. 216

2. Firemní kultura a její zkoumání

2.1 *Metody zkoumání firemní kultury*

V této kapitole budu hledat odpověď na následující otázku - Jaká je metodologie a jaké metody se používají při diagnostikování firemní kultury?

K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří:

- **analýza podnikové kultury**
- **audit podnikové kultury**
externí audit
interní audit
- **diagnostika podnikové kultury**

Dále můžeme používat při diagnostice firemní kultury metody kvalitativní a kvantitativní:

- dotazníková šetření
- diagnostické workshopy
- řízené rozhovory
- pozorování
- zúčastněná pozorování
- utajená pozorování
- analýzy dokumentů
- experimenty
- expertní posouzení

2.2 Metodika zkoumání firemní kultury

Podle Z. Šiguta: „Metodikou označujeme souhrn přístupů (metod a technik), které se používají při akumulaci a systemizaci empirického materiálu.“⁴³

K hlavní metodice zkoumání firemní kultury patří analýza, audit a diagnostika.

- **Analýza podnikové kultury**

Analýza zkoumá jednotlivé složky podniku, ty jsou však natolik složité, že je není možné analyzovat jedním způsobem.

Z. Šigut konstatuje, že: „proto je nutné vytvořit schéma postupu provedení analýzy. Okolí podniku se mění, a proto je nutné přizpůsobení a s ním související provedení změn uvnitř podniku. Analýza podniku je také analýzou způsobu, jak může být změna uskutečněna.“⁴⁴

- **Audit podnikové kultury**

Audit je systematické a periodické zkoumání podniku, jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.

Z. Šigut upozorňuje na to, že: „záměrem je identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie podniku jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé prosperity.“⁴⁵

Audit se vytváří pro určení hrozeb, příležitostí podniku, dle jeho výsledků můžeme stanovit možnosti eliminace rizik, doporučení pro zlepšení firemní strategie a kultury.

Rozlišujeme dva typy auditu:

1. **interní audit** – je vypracován v rámci podniku oddělením, které je přímo podřízené vedení organizace. Tento audit přímo vychází z podnikového informačního a kontrolního systému.
2. **externí audit** - je prováděn externími subjekty.

⁴³ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, 20

⁴⁴ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s 20

⁴⁵ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s 20

2.3 Diagnostika firemní kultury

Slouží k získání spolehlivé a přesné informace o obsahu organizační kultury – je určena pro manažery při přijímání rozhodnutí důležitých pro výkonnost celé organizace. Proto musí být provedena kvalifikovaně s respektováním všech zákonitostí aplikovaného vědeckého výzkumu.

Metody diagnostiky organizační kultury

V současnosti se používají pro diagnostiku organizační kultury dva vědecké výzkumné postupy – ideální je jejich kombinace.

- **Kvalitativní výzkumné postupy** – jejich cílem je získání informací o zkoumaném jevu a na jejich základě zkoumanému jevu porozumět. Základní metody, které se v této diagnostice organizační struktury uplatňují jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů.
- **Kvantitativní výzkumné postupy** – jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, výhodou je snazší sběr dat, možnost replikace šetření, využití statistické analýzy a možnost porovnávání výsledků mezi různými organizacemi. Základní technika sběru dat v kvantitativní výzkumné metodologii je pozorování a dotazování. Dotazování může být formou rozhovoru a nebo písemné – dotazník.

Z. Šigut ve svém díle Firemní kultura a lidské zdroje říká, že: „*diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci.*“⁴⁶

Z. Šigut za cíl diagnostiky firemní kultury považuje: „... *výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty.*“⁴⁷

⁴⁶ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s

⁴⁷ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s. 21 - 22

Za důležitou Z. Šigut považuje snahu o nezaujatost a objektivitu při provádění diagnostiky firemní kultury.

Dále Z. Šigut uvádí, že při diagnostice podnikové kultury je třeba se soustředit na tyto postupy:

1. *sběr a analýza informací, při které se doporučuje použití různých metod sběru dat s možnou kombinací tak, aby byla zaručena validita informací. Při analýze se využívají obvykle kvalitativní a kvantitativní techniky,*
2. *zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být relevantní, srozumitelná, popisná, časově aktuální*
3. *posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury, a to především podle základních marketingových strategických koncepcí podniku (na zákazníky, pracovníky, technologie, inovace atd.)*
4. *diagnózu podnikové kultury, jako výchozí krok k jejímu poznání, je nutno uskutečňovat komplexně*
5. *diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu.*⁴⁸

L. Pfeifer a M. Umlaufová ve svém díle *Firemní kultura* považují za základní črty diagnostiky vžité firemní kultury :

- výstižné popsání prvků vžité kultury firmy
- správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty
- snaha o objektivitu a nezaujatost, proto už v etapě diagnostiky sehrávají důležitou úlohu pohledy externích odborníků⁴⁹

M. Umlaufová a L. Pfeifer ve svém díle *Firemní kultura* docházejí k závěrům, že při diagnostice firemní kultury hledáme odpovědi například na tyto otázky.

- *„Které determinanty kultury firmy mají na diagnostikovanou kulturu největší vliv. Jaký?“*

⁴⁸ Šigut Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X, s 21 - 22

⁴⁹ Pfeifer L., Umlaufová M., *Firemní kultura*, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s 86

- *Jakého je diagnostikovaná kultura typu?*
- *Je diagnostikovaná kultura homogenní nebo tvoří subkultury. Jaké? Čím se od sebe liší, čím jsou charakteristické?*
- *Jak se projevují většinové představy, přístupy a hodnoty. Proč a o čem to svědčí?*
- *Jaká je míra shody diagnostikované kultury firmy s oficiálně proklamovanou podnikatelskou filozofií a s prakticky používanými řídicími impulsy?*
- *Jaké je rozložení sil přízně a nepřízně nakloněných potenciálním změnám v kultuře firmy? “* ⁵⁰

⁵⁰ Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura, Grada Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, s. 86 - 87

2.4 Dotazník v pedagogickém výzkumu

V empirické části své diplomové práce - výzkumu budu používat metodu dotazníku, proto ji nyní ve své teoretické části podrobněji popíši. Jako zdroj informací mi bude sloužit převážně kniha *Metody pedagogického výzkumu* od M. Chrátka.

Nejvíce používanou metodou získávání dat v pedagogickém výzkumu je dotazník. Je to způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Kladené otázky se mohou vztahovat buď k jevům vnějším, nebo k jevům vnitřním. Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.

Dotazníkové metodě bývá často oprávněně vytýkáno, že nezjišťuje to, jací respondenti (pedagogická realita) skutečně jsou, ale jen to, jak sami sebe (pedagogickou realitu) vidí, nebo chtějí, aby byli viděni. R. M. W. Travers (1969) uvádí, že zatímco v jiných oblastech společenských věd lze pozorovat určitý odklon od používání dotazníku směrem k interview, v pedagogice je frekvence jeho využívání dosud velmi (přesněji řečeno až příliš) vysoká. Vysoká frekvence používání dotazníků v pedagogickém výzkumu je zřejmě dána především jeho zdánlivě snadnou konstrukcí.

U dotazníku rozesílaných poštou bývají velké problémy spojené s jejich malou návratností. Někteří autoři se shodují v názoru, že nejjistější je dotazníky poštou vůbec nerozesílat.

K dotazníkům s velmi malou výpovědní hodnotou patří ty, které jsou neodborně sestavené a nevhodně použité. Data získaná dotazníkovou metodou mají vždy jen podmíněnou platnost a vyžadují vždy velmi obezřetnou interpretaci. Při použití dotazníků musíme odlišovat objektivní zjištění od subjektivních soudů. Významnou výhodou je, že nám tato metoda umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů.

Druhy položek v dotazníku

M. Chrástka ve svém díle *Metody pedagogického výzkumu* říká, že: „*místo termínu položka se často používá termín otázka. Označení položka je obecnější, protože některé položky nemusí mít formu otázky, nýbrž např. formu příkazu.*“⁵¹

Z hlediska cíle pro, který je položka určena lze rozlišovat položky **obsahové** (výsledkové) a položky **funkcionální**. **Obsahové položky** zjišťují údaje, které jsou nutné pro splnění výzkumného záměru, **funkcionální položky** mají optimalizovat průběh dotazování.

Mezi funkcionální položky řadíme: kontaktní položky, položky funkcionálně psychologické, filtrační a kontrolní.⁵²

- **Kontaktní položky** – slouží k vytvoření kontaktu mezi respondentem a výzkumníkem. Jsou snadné a nenáročné. Bývají to zpravidla demografické údaje, nejsou vhodné „choulostivé“ otázky, které respondenta znepokojují.

Dle M. Chrástka: „*plní funkci úvodu k dotazování a uvádí respondenta do zkoumané problematiky.*“⁵³

- **Funkcionálně psychologické položky** – **M. Chrástka** konstatuje, že: „*slouží k odstranění nežádoucího napětí u respondenta (např. při zjemňujících otázkách), někdy se používají k „přeladění“ respondenta při přechodu jednoho tématu k druhému nebo pro odstranění stereotypních postojů respondenta ke zkoumané problematice.*“⁵⁴
- **Kontrolní položky** - mají za úkol prověřit věrohodnost zjišťovaných údajů. Můžeme použít několik variant kontrolních položek. Jednou z variant je, že se na jednu skutečnost respondenta dotazujeme více položkami dotazníku. Další variantou může být to, že do dotazníku zařadíme otázku, na kterou známe odpověď nebo se ptáme na neexistující skutečnost.

⁵¹ Chrástka M., *Metody pedagogického výzkumu*, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s. 165

⁵² Chrástka M., *Metody pedagogického výzkumu*, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s. 164

⁵³ Chrástka M., *Metody pedagogického výzkumu*, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s. 164

⁵⁴ Chrástka M., *Metody pedagogického výzkumu*, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, str. 164

Podle M. Chrátka je: „*důležitou zásadou, kterou musíme při používání kontrolních položek respektovat, že kontrolní otázka nesmí být v dotazníku nikdy umístěna bezprostředně vedle položky, kterou kontrolujeme.*“⁵⁵

- **Filtrační položky** - mají za úkol eliminovat ty respondenty, kteří nemají pro výzkum, který provádíme, význam.

Forma požadované odpovědi - dle očekávaných odpovědí na položky v dotazníku rozlišujeme odpovědi - **otevřené a uzavřené** (strukturované a nestrukturované).

- **Otevřené** (nestrukturované) **položky** - nenavrhují respondentovi žádné odpovědi. Nevýhodou je jejich volnost a obtížnost při vyhodnocování. Dále časová náročnost při vyhodnocování a při této činnosti nutnost kvalifikovaného pracovníka. Jejich použití je vhodné jako kontaktní nebo položky funkcionálně psychologické.
- **Uzavřené** (strukturované) **položky** - hlavní výhodou je zjednodušené vyhodnocování odpovědí.

Můžeme je rozlišit na položky dichotomické - odpovídáme na ně ano/ne, nepravá dichometrie - na položku existují dvě odpovědi, které se vzájemně nevylučují.

Polyemické položky – na otázku existuje více odpovědí než dvě – rozdělujeme je na výběrové, výčtové a stupnicové.

Podle obsahu, který položka dotazníku zjišťuje – **M. Chrátka** rozlišuje:

- položky dotazníku rozlišit na položky zjišťující fakta
- položky zjišťující znalosti a vědomosti
- položky zjišťující mínění, postoje a motivy respondentů⁵⁶

- **Položky zjišťující fakta** – používají se jako úvodní položky dotazníků, bývají dichotomické, zjišťují zpravidla demografické údaje (věk, pohlaví,

⁵⁵ Chrátka M., Metody pedagogického výzkumu, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s 165

⁵⁶ Chrátka M., Metody pedagogického výzkumu, Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s 168

zaměstnání, stav, sociální postavení), z psychologického hlediska je vhodné umístění těchto dotazů až na konec dotazníků.

- **Položky zjišťující znalosti nebo vědomosti** - je nutné je formulovat velmi citlivě, aby se respondent necítil kompromitován při neznalosti.
- **Položky zjišťující postoje, mínění a motivy** - jsou velmi citlivé na zařazení a formulaci v dotazníku. Často se v těchto položkách užívá tzv. „nepřímých otázek“. Při tvorbě dotazníků jen nutné dbát na to, aby se názory, postoje, mínění a motivy autora dotazníků nepromítaly do zjišťujících položek.

Nejdůležitější požadavky na konstrukci dotazníku dle M. Chrátka jsou tyto:

- položky v dotazníku musí být všem respondentům jasné a srozumitelné
- formulace položek v dotazníku musí být naprosto jednoznačná
- položky dotazníku by měly zjišťovat jen nezbytné údaje
- položky v dotazníku nesmí být sugestivní
- pro úspěch každého dotazníkového šetření je nezbytným překladem ochota respondentů spolupracovat
- dotazník musí vždy obsahovat jasné pokyny k vyplňování
- při konstrukci otazníku je třeba dbát na to, aby získané údaje bylo možno snadno třídit, tabelovat a zpracovat.
- při řazení položek v dotazníku dáváme vždy přednost pořadí, které vyhovuje z psychologického hlediska, před pořadím logickým⁵⁷

⁵⁷ Chrátka M, Metody pedagogického výzkumu, Praha: Grada 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, s. 169

2.5 Dílčí závěr

Po prostudování všech dostupných materiálů, které jsem měla k dispozici, jsem dospěla k závěru, že metody zjišťování stavu firemní kultury je vhodné kombinovat a provádět z více úhlů pohledu, a to nejenom interními prostředky. Jako žádoucí se jeví zadat diagnostiku firemní kultury nezávislé specializované agentuře zabývající se touto problematikou. Její nestrannost a nezaujatost nám zajistí získání reprezentativních dat, které pak můžeme dále využít ke zvyšování a rozvoji firemní kultury. Zjištění současného stavu podnikové kultury pomáhá manažérům při strategickém personálním plánování.

3. Sociální pedagogika a firemní kultura

3.1 Úloha sociální pedagogiky při regulaci FK

„Každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém. Jako celek je podnik vždy součástí určitého typu kulturního systému.“⁵⁸

V následující kapitole bych ráda odpověděla na následující otázku z obecného pohledu: **Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jakou mají spolu souvislost?**

Nejprve bych definovala, co je to sociální pedagogika, jako zdroj mi sloužily internetové stránky www.slovníkcizichslov.cz a zde jsem našla definici, kterou nyní uvedu: **R. Kohoutek** – říká, že: „*sociální pedagogika je hraniční humanitní vědní disciplína mezi pedagogikou a sociologií a jedna z pomáhajících profesí*“.⁵⁹

V sociální pedagogice se prolíná psychologie, sociologie, právo, řízení lidských zdrojů, pedagogika, management a marketing a tyto humanitní vědy dle mého názoru mohou velmi výraznou měrou ovlivnit firemní kulturu. Podniková (firemní) kultura je „tvář podniku“ a zrcadlí vztahy v organizaci, chování lidí, sociální klima. Sociální pedagogikou ovlivňujeme chování pracovníků a tudíž i kulturu organizace, a to právě pomocí prostředků sociální pedagogiky – výchovou, vzděláváním, školením pracovníků, působením na osobnost člověka, rozvíjením žádoucího a potlačováním nevhodného chování, usměrňování, motivování lidí.

Jak může sociální pedagogika ovlivnit firemní kulturu?

Pokud je firemní kultura silná, tak ji můžeme pomocí sociální pedagogiky upevnit. Je-li firemní kultura slabá, tak je možné ji posílit, a to změnou chování pracovníků, sdílením firemních cílů a hodnot, jejich respektováním, zachováváním a předáváním. Sociální pedagogika může být pomocníkem pro management firmy při vytváření vhodné firemní strategie, pomocníkem při provádění personálního plánování.

⁵⁸ Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, ASPI Praha 2004, ISBN 80-7169-018-X str . 9

⁵⁹ Internetové stránky, www.slovníkcizichslov.cz

Metody sociální pedagogiky nám také pomáhají při řešení konfliktů v rámci mezilidských vztahů v sociální skupině - na pracovišti, dále motivováním lidí, jejich odměňováním, trestáním.

Naše společnost i doba neklade stále vyšší nároky pouze na nás jednotlivce, ale i na celé firmy, potažmo celý stát (společnost). Je nutné se umět těmto změnám – nárokům přizpůsobit a toto nám právě může umožnit sociální pedagogika, která využívá znalostí psychologie, pedagogiky, sociologie, práva, didaktiky, filosofie – společenských věd.

Moderní firma musí umět obstát na trhu a přitom zůstat lidská, mít lidskou tvář a rozvíjet lidský potenciál.

Člověk se těžko vyrovnává se změnou, je to dáno jeho lidskou podstatou, geneticky zakódovanou.

Jak vhodně usměrňovat stav firemní kultury? Obvykle jsou cestou k naplnění tohoto požadavku změna stylu vedení a obměna komunikačních cest a forem uvnitř firmy.

Nelze opomenout, že firemní kultura je již „nějak“ zformována, například stávajícími zvyklostmi, způsoby řešení organizačních konfliktů, zvyklostmi integrované spolupráce.

Jak můžeme vhodně usměrňovat firemní kulturu? J. Stýblo uvádí ve své knize *Personální management jako nástroj řízení změn* toto: *„Žádoucí změny firemní kultury je možné docílit zejména výchovou a vzděláváním všech pracovníků podle předem stanoveného programu a účinným odměňováním nových projevů pracovního chování a jednání a pracovních postojů.“*⁶⁰

⁶⁰ Stýblo J., *Personální management jako nástroj řízení změn*, nakladatelství Vox, Praha 2004, ISBN 80-86324-43-5, s. 113

Sociální pedagogika nám pomáhá při vnímání změn a vyrovnávání se s nimi. Jak se má pracovník vyrovnat se změnami? Jde to pomocí vzdělávání. Zaměstnanci by neměli měnit své postoje z donucení, ale měli by pochopit nutnost změny, protože naše společnost se vyvíjí, tudíž se mění i firemní kultura.

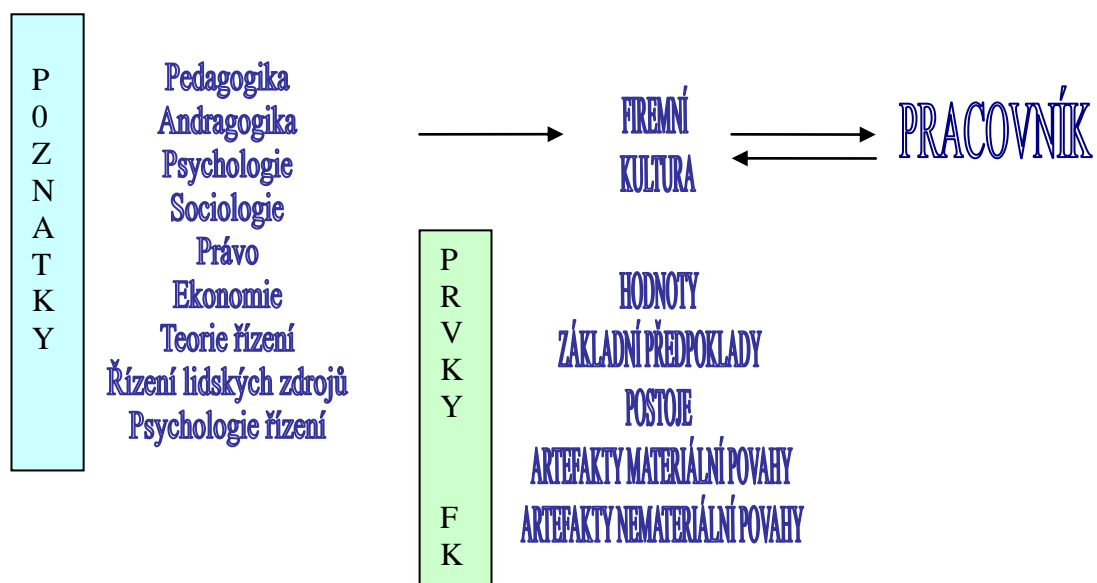
Někdy mám pocit, že manažéři zapomínají, že člověk je jen člověk. Dnešní společnost klade na lidi opravdu velké nároky ať už v zaměstnání, tak i v rodině. Právě správný manažér by měl umět pracovníky vhodně stimulovat ke kvalitnímu výkonu měkkými technikami. Měl by dokázat lidem ne jen řídit, ale vést a umět jim naslouchat, umět lidem vysvětlit nutnost změny a tu přijmout za svou, dokázat se ztotožnit s firemní kulturou a strategií firmy. Pracovník by měl být hrdý na svoji firmu, být loajální k zaměstnavateli a reprezentovat firmu navenek.

Zároveň by si člověk měl uvědomit nutnost přizpůsobit se měnícím společenským podmínkám, pracovat na sobě a stále se učit novým věcem, vzdělávat se.

Rozvoj firemní kultury nebo její změna je plně v rukou schopného manažera a jeho týmu. Rozvoj a vzdělávání lidského potenciálu, výchova nových nástupců, to vše je práce, která čerpá z oblasti psychologie, pedagogiky, sociologie, práva, andragogiky.

Obrázek 2: Schéma firemní kultura a pracovník

Zdroj: autor



3.2 Sociální pedagogika a personální řízení

Podle A. Gregara: „**Personální řízení** může používat podnikovou kulturu jako jeden z nástrojů dosahování cílů organizace.“⁶¹

Důraz je kladen na jednotlivé personální činnosti a procesy:

- přijímání zaměstnanců
- příprava zaměstnanců
- adaptační proces
- řízení profesní kariéry
- stabilizační proces
- hodnocení zaměstnanců

A. Gregar říká, že: „*symboly podnikové kultury jsou při tom chápány jako prostředky účinného ovlivňování zaměstnanců a komunikace s nimi.*“⁶²

Výchova a výcvik manažerů

Manažéři v první linii – „*hrají do určité míry klíčovou úlohu. Jsou těmi, kteří svými postoji a názory mají nejcitelnější šanci ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky práce nejbližší zákazníkovi.*

A jaké by měly být žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj firemní kultury?

L. Pfeifer a M. Umlaufová uvádějí tyto žádoucí vlastnosti:

- *schopnost a ochota tvořit a rozvíjet ideály, cíle, hodnoty*
- *schopnost a ochota vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje, přístupy*
- *schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí*
- *schopnost a ochota učit se a učit*
- *schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh“*⁶³

a za nezbytné aktivity manažerů pro rozvoj kultury firmy považují:

*„vysvětlování, poukazování na souvislosti jevů, zdůvodňování, vyzvedávání příkladů, hodnotové jasně orientované chválení, kárání i komunikování vůbec, obrácení negativního myšlení a postojů v pozitivní, demonstrování kultury firmy.“*⁶⁴

⁶¹ Gregar A., Řízení lidských zdrojů, IMS Brno 2007, s. 98

⁶² Gregar A., Řízení lidských zdrojů, IMS Brno 2007, s. 98

⁶³ Pfeifer L, Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, s. 106

3.3 Sociální pedagogika a vzdělávání zaměstnanců

Pod pojmem **vzdělávání** rozumíme dle wikipedie: „*souhrn znalostí, které získáváme pomocí vzdělávání, výuky a studia specifických vědomostí. Původ slova vzdělání - „edukace“ odkrývá jednu teorii její funkce: latinské slovo educare pochází z kořenů znamenajících „vedení ven“ nebo „vedení vpřed“ s možnými implikacemi vývoje vrozených schopností a rozšíření horizontů*“.⁶⁵

Ve slovníku cizích slov je pojem vzdělání (education) definován, jako: „*Souhrn vědomostí, dovedností a postojů osvojených jedincem v průběhu života.*“⁶⁶

Při vzdělávání zaměstnanců používáme pro různé sociální skupiny různé cesty, které nás vedou k jednotnému cíli (vzdělávání, výchova a výcvik zaměstnanců), volíme různé nástroje. „Šijeme“ vzdělání na míru, například pro pracovníky dělnických profesí, kteří běžně nepracují s výpočetní technikou, nevolíme formu e-learningového vzdělávání, ale spíše formu přednášky. Při volbě metod pro různé pracovní skupiny nám pomáhají poznatky psychologie, pedagogiky, andragogiky. Nastavujeme různé cesty pro dané sociální skupiny (školené). Pomocí metod sociální pedagogiky můžeme zjistit vliv vzdělávání na zaměstnance. (Jestli vzdělávání splnilo očekávané cíle).

I. Jedličková uvádí, že „pro úspěšnou realizaci vzdělávacích akcí pro dospělé je zapotřebí mj. i adekvátní volba výukových prostředků, a to jak organizačních forem výuky, tak výukových metod.“⁶⁷

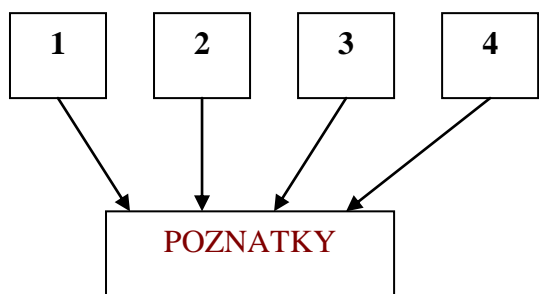
Bereme-li v úvahu, že se sociální pedagogika opírá o poznatky ze sociální psychologie, andragogiky, pedagogiky, managementu, ekonomie, teorie řízení, řízení lidských zdrojů, psychologie řízení, potom je možné vytvořit následující schéma.

⁶⁴ Pfeifer L, Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, s. 106 - 107

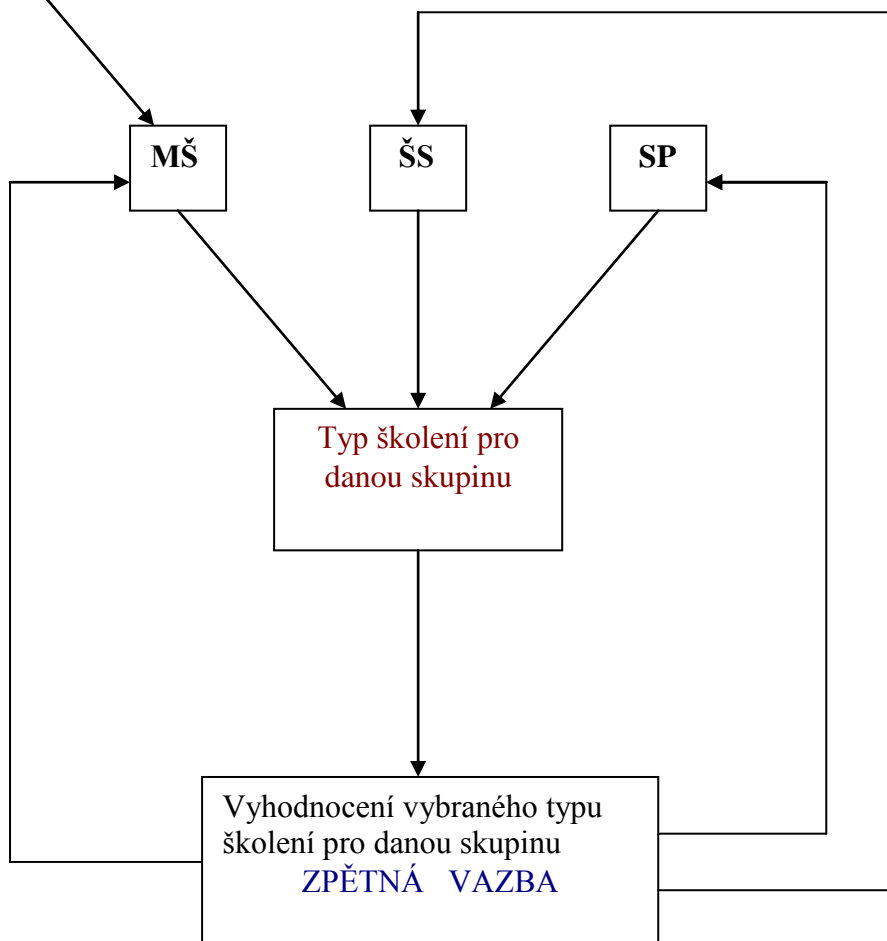
⁶⁵ internetové stránky, www.wikipedia.cz

⁶⁶ Hartl P., Hartlová H., Stručný psychologický slovník, Portál Praha 2004, ISBN 80-7178-803-1, s. 295

⁶⁷ Jedličková I, Úvod do andragogiky, IMS 2006, s. 31



Obrázek 3: Schéma tvorby školení pomocí SP
Zdroj: autor



Legenda

- 1 – pedagogika, didaktika
- 2 – psychologie, psychologie řízení
- 3 – ŘLZ
- 4 – ekonomie, marketing, management
- MŠ – metody školení
- ŠS – školená skupina
- SP – sociální pedagogika

3.4 Dílčí závěr

Moje základní hypotéza, na kterou hledám odpověď, je: ***Má význam, aby se sociální pedagogika zabývala firemní kulturou?***

Dle mého názoru ano, protože firemní kultura ovlivňuje tvář podniku a její pracovníky. Podnikovou kulturu utváří vrcholový management, který ji jasně definuje a dále implementuje směrem dolů ke svým podřízeným. Ale podniková kultura není jen záležitostí vrcholového managementu, ale i každého pracovníka firmy. Jednotlivcem svým chováním, svými přístupy a názory, hodnotami, které uznává, ovlivňuje firemní kulturu a klima podniku.

Firemní kulturu utváří každý pracovník firmy, může přispívat k jejímu rozvoji, i když si to sám možná ani neuvědomuje. Je důležitá jeho sounáležitost s firmou, s firemními principy, hrdost na podnik ve kterém pracuje. Tyto faktory můžeme ovlivňovat sociální pedagogikou (andragogikou, psychologíí, řízením lidských zdrojů, pedagogikou, psychologíí).

Firemní kultura ovlivňuje efektivitu práce, vztahy na pracovišti. Má v sobě prvek zjišťovací, ovlivňovací.

Jakými jsou metodami může sociální pedagogika ovlivnit kulturu organizace?

Výchovou a výcvikem personálu, školením, psychologíí, vědní disciplínou ŘLZ. Aby lidé změnili své postoje, návyky, chování – s tímto nám může pomoci sociální pedagogika.

4. Příprava vlastního průzkumu

4.1 Stanovení hypotéz a kritérií

- **H č. 1:** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika, a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 2:** Co si pracovníci představují pod pojmem firemní kultura?
- **H č. 3:** Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?
- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

Pro potvrzení hypotéz byla stanovena následující kritéria:

H č. 1 - Otázka č. 6, 8, 11, 13, 16

Otázka č. 6

Myslíte si, že souvisí firemní kultura s národní mentalitou?

Potvrzující kritérium je 90% odpovědí ano.

Otázka č. 8

Vnímáte FK vašeho podniku / firmy?

Potvrzujícím kritériem je 85% kladných odpovědí.

Otázka č. 11

Jakým způsobem ovlivňuje FK váš pracovní výkon?

Ve všech kategoriích by mělo převládat stanovisko, že firemní kultura ovlivňuje pracovní výkon pozitivně. Potvrzujícím kritériem je 75% odpovědí že FK vůbec nějak působí.

Otázka č. 13

Je firemní kultura činitelem, který ovlivňuje vztahy na vašem pracovišti?

Potvrzujícím kritériem je 80% odpovědí, že FK vůbec nějak působí.

Otázka č. 16

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláváním pracovníků? Potvrzujícím kritériem je 90% a více odpovědí, že FK vůbec nějak působí na pracovníky.

H č. 2 - Otázka č. 5, 7, 10

Otázka č. 5

Co znamená firemní kultura pro samotný podnik/firmu?

Kritérium hypotézy č. 2 - hranice u odpovědi „NEVÍM“ stanovena do 5%.

Otázka č. 7

Co znamená firemní kultura pro samotný podnik/firmu?

Potvrzujícím kritériem je do 2% odpovědí, že nemá vliv na rozvoj podniku, a do 4% odpovědí, že FK vůbec nějak působí.

Otázka č. 10

Kdo je ve vaší firmě/podniku zodpovědný za udržování a rozvoj firemní kultury? .

Potvrzujícím kritériem je nevíme do 5 % odpovědí

H č. 3 - Otázka č. 8, 11, 12, 13

Otázka č. 8

Vnímáte firemní kulturu vašeho podniku/firmy?

Potvrzujícím kritériem je 85% a více kladných odpovědí.

Otázkou č. 11

Jakým způsobem ovlivňuje firemní kultura váš pracovní výkon?

Potvrzující odpověď je – pozitivně, negativně, pozitivně i negativně.

Otázka č. 12

Jakým způsobem je vám FK předávána/ prezentována nebo jakým způsobem ji předáváte (podnikatel)?

Potvrzujícím kritériem je žádným do 2 % odpovědí a nevíme do 4 % odpovědí.

Otázka č. 13

Je firemní kultura činitelem, který ovlivňuje vztahy na vašem pracovišti?

Potvrzujícím kritériem je 80% a více odpovědí, že FK vůbec nějak působí.

H č. 4 - Otázky č. 14, 15, 16, 17, 21

Otázka č. 14

Myslíte si, že Vy osobně můžete ovlivnit firemní kulturu vašeho podniku / firmy?

Potvrzujícím kritériem mohou 75 % a více odpovědí a nemohou do 15%, neví do 5% odpovědí.

Otázka č. 15

Jakým způsobem můžete ovlivnit firemní kulturu vaší organizace?

Potvrzujícím kritériem je žádným do 10% odpovědí a nevím do 5% odpovědí.

Otázka č. 16

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláváním pracovníků?

Potvrzujícím kritériem je 90% a více odpovědí, že firemní kultura vůbec nějak působí.

Otázka č. 17

Souhlasíte s názorem, že firemní kultura může výrazně ovlivnit osobní příklad (tj. chování) vedoucích pracovníků (manažerů)?

Potvrzujícím kritériem je ne do 5% odpovědí a nevím do 5%.

Otázka č. 20

Bylo pro vás školení o firemní kultuře přínosné?

Podle rozboru potvrzujícím kritériem je nebylo přínosné do 15 % odpovědí.

Otázka č. 21

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláváním pracovníků?

Podle rozboru potvrzujícím kritériem je pokládáno za přínosné minimálně nad 65 % souhlasných odpovědí.

4.2 Tvorba dotazníku

Po ujasnění terminologie jsem si vytvořila anketní dotazník. Formulace otázek musely být jasné, každé slovo navíc nebo chybějící slovo dávalo tvrzení jiný význam. Musela jsem se vcítit do pocitů respondentů. „*Formulace otázek musí být jasná, neproblematická, neboť nemáme možnost při použití této techniky dodatečně vysvětlovat případné nedorozumění.*“⁶⁸

Bylo nutné nastavit přiměřenou délku dotazníku a formulovat tvrzení atraktivně pro zájem respondentů. Vybrala jsem 21 tvrzení. Dotazník jsem opatřila průvodním dopisem, kde jsem dotazovaným zaručila anonymitu. Svůj dotazník jsem umístila na webovou stránku, která umožňuje zdarma provádět online výzkumy pomocí internetu. Tento způsob oslovování respondentů se mi zdál dobrý. Internetový odkaz na můj výzkum jsem poslala emailem svým známým.

4.3 Výběrový soubor respondentů

Výběrový soubor mých respondentů nebyl náhodný, oslovila jsem své známé z různých pracovních oblastí - zaměstnance pracující v oblasti státní správy, školství, zdravotnictví, průmyslu a výroby, dále soukromé podnikatele a jejich zaměstnance - z důvodů průřezu všemi zaměstnaneckými oblastmi.

4.4 Sběr dat

Svůj anonymní průzkum jsem otevřela v únoru 2009 a uzavřela v březnu 2009 za tuto dobu na můj průzkum reagovalo celkem 116 respondentů a z tohoto počtu jich 50 nedokončilo mé anonymní dotazníkové šetření.

⁶⁸ Zich, Fr., Sociologický výzkum. Praha: Svoboda 1976, ISBN – neudáno, s. 182

5. Anonymní průzkum firemní kultury

5.1. Vyhodnocení anonymního průzkumu firemní kultury

Na moji anketu reagovalo 116 respondentů (zadání anketního dotazníku viz příloha č. 1), moje dotazníkové šetření dokončilo 66 dotazovaných. Nejprve jsem vyhodnotila odpovědi na otázky, jak odpovídali respondenti celkově, u otázek jsem provedla podrobnější rozbor (viz přílohy č. 2 – 17), z důvodu potvrzení či vyvrácení hypotézy vztahující se k dané otázce.

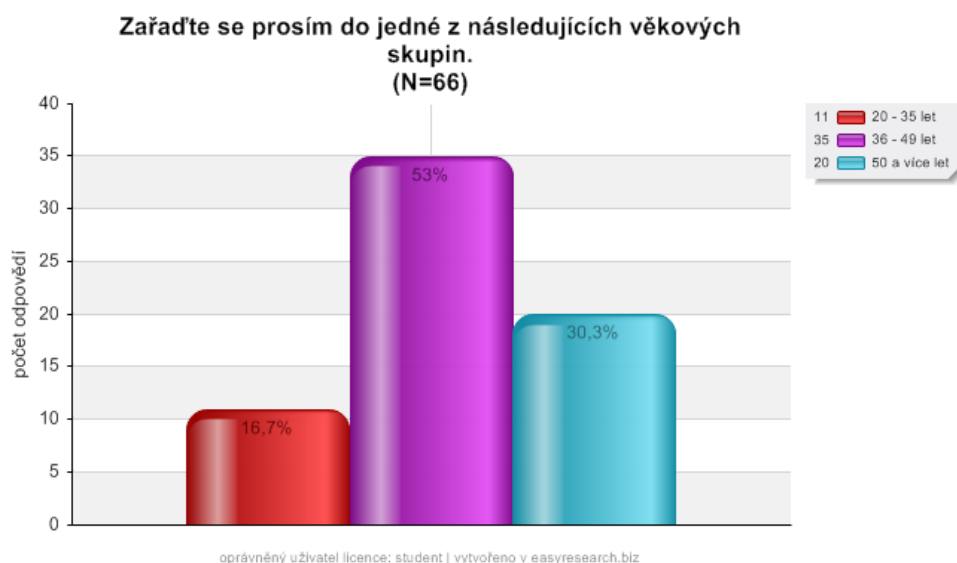
Složení respondentů bylo následující:

- | | |
|------------------------------|-------------|
| a) podle pohlaví | otázka č. 1 |
| b) podle věkových skupin | otázka č. 2 |
| c) podle dosaženého vzdělání | otázka č. 3 |
| d) podle pracovního zařazení | otázka č. 4 |

Otázka č. 1



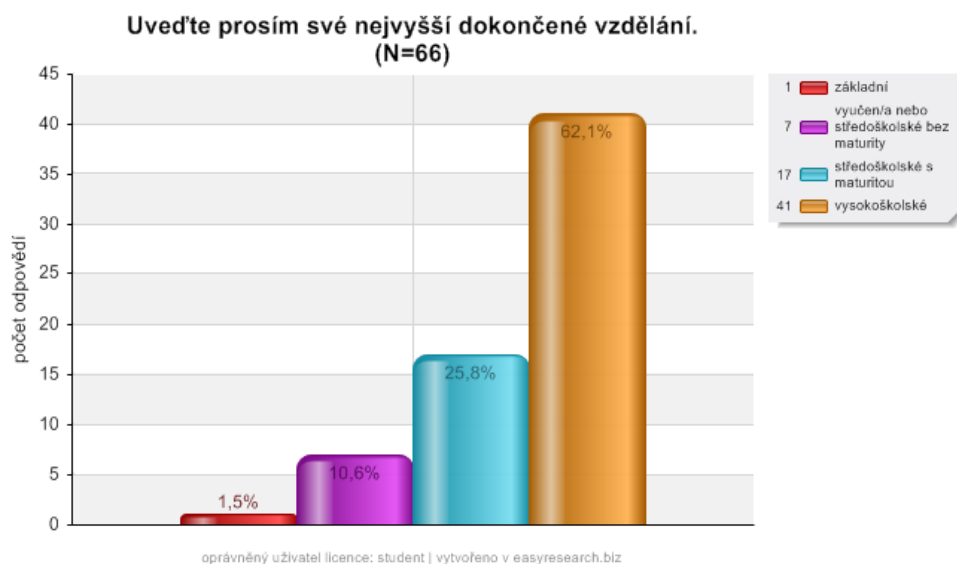
Otázka č. 2



Věk respondentů:

- 20 - 35 let 11 respondentů
- 36 - 49 let 35 respondentů
- 50 a více let 20 respondentů

Otázka č. 3



Odpovědi dotazovaných:

- základní 1 respondent
- vyučen/a nebo středoškolské bez maturity 7 respondentů
- středoškolské s maturitou 17 respondentů
- vysokoškolské 41 respondentů
- celkem 66 respondentů

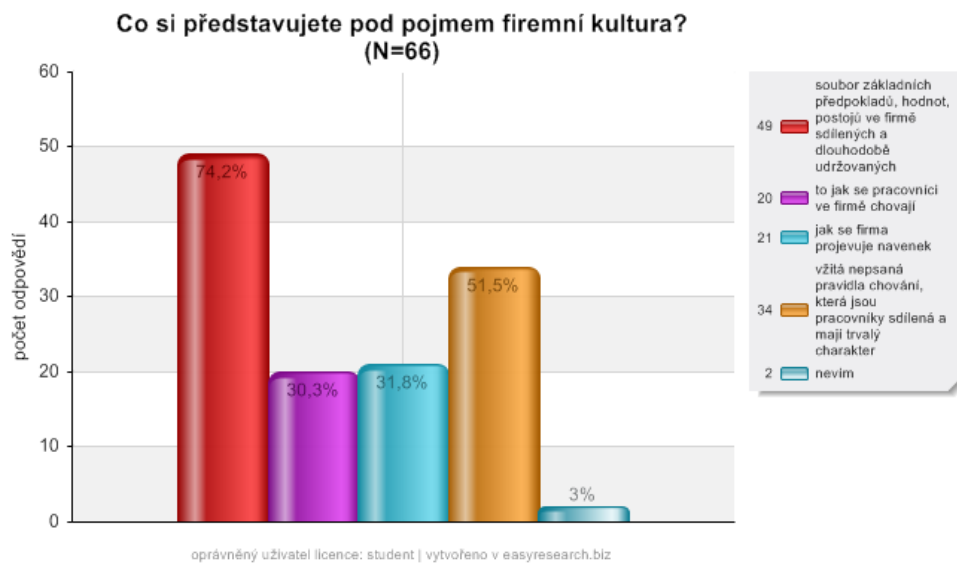
• Otázka č. 4



Vaše pracovní zařazení je:

- | | | |
|----------------------------------|--------|----------------|
| • zaměstnanec - ve výrobní sféře | (ZVV) | 36 respondentů |
| • zaměstnanec - ve školství | (ZVŠ) | 6 respondentů |
| • zaměstnanec - ve státní správě | (ZVSS) | 10 respondentů |
| • podnikatel | (POD) | 10 respondentů |
| • zaměstnanec podnikatele | (ZPOD) | 4 respondenti |
| • celkem | | 66 respondentů |

Otázka č. 5



Dílčí závěr k otázce č. 5 - Co si představujete pod pojmem firemní kultura?

H č. 2: Co si pracovníci představují pod pojmem firemní kultura?

(viz příloha č. 2 – Podrobné vyhodnocení otázky č. 5)

Všechny odpovědi otázky č. 5 jsem definovala tak, že odpovídají definici firemní kultura. Při podrobném rozboru této otázky a při vyhodnocení odpovědí respondentů podle pracovního zařazení se 30 – 44 % dotazovaných ztotožňuje s odpovědí, že se jedná o soubor základních předpokladů (definice převzatá z odborné literatury).

14 – 16 % respondentů souhlasí s tvrzením, že záleží na tom, jak se pracovníci ve firmě chovají.

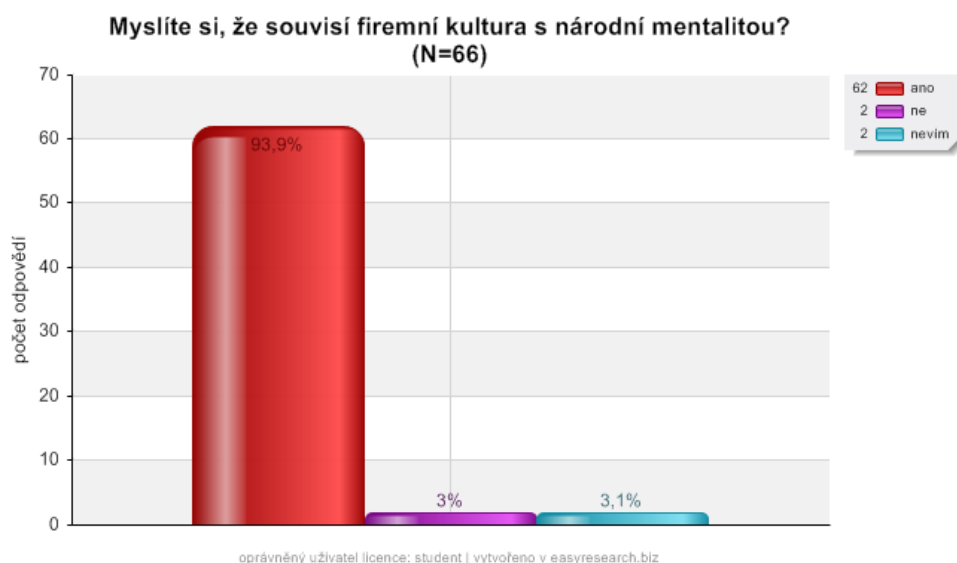
11 – 29 % dotazovaných respondentů souhlasí s tím, že záleží na tom, jak se firma projevuje navenek.

14 – 25 % dotazovaných respondentů souhlasí s tvrzením, že jde o nepsaná pravidla chování.

Pouze 3 % respondentů na tuto otázku neznají odpověď.

- **Odpovědi na tuto otázku mi potvrdily moji hypotézu č. 2 – Lidé vědí, co je to firemní kultura. Mají reálnou představu o tom co to znamená firemní kultura.**

Otázka č. 6



- **Můj dílčí závěr**

Myslíte si, že firemní kultura souvisí s národní mentalitou?

(viz příloha č. 3 – Podrobné vyhodnocení otázky č. 6)

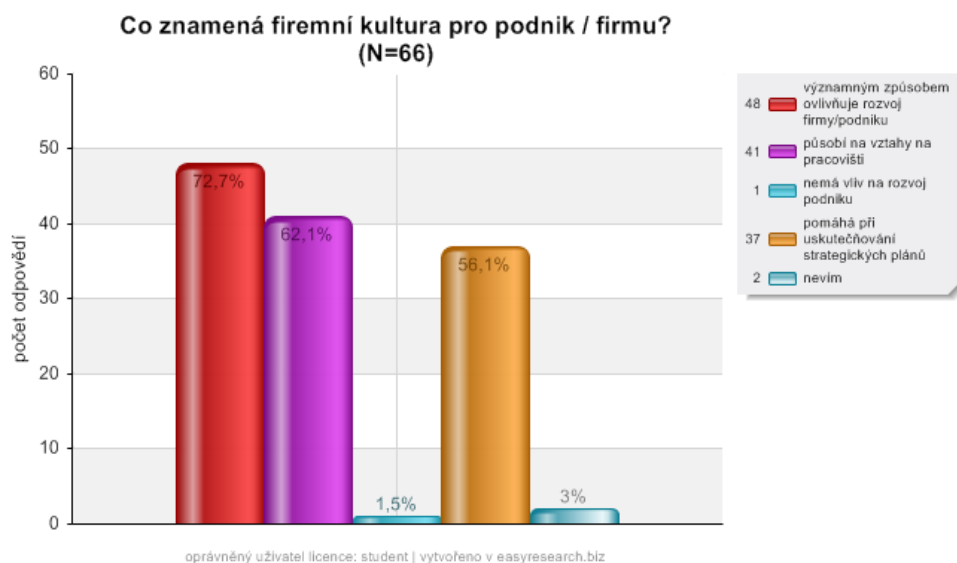
- **H č. 1:** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 2:** Co si pracovníci představují pod pojmem firemní kultura?

Většina dotázaných na tuto otázku odpovídá ANO (62 ze 66).

Tuto otázku jsem položila z tohoto důvodu: uvědomují si lidé odlišnou mentalitu národů? V dnešní době musíme tuto skutečnost brát stále více na zřetel. Důvodem je vstup do EU, volný pracovní trh. Musíme být připraveni na nutnost stále se učit novým věcem, vzdělávat se a k tomu nám může pomáhat právě sociální pedagogika.

Respondenti si jasně uvědomují, že firemní kultura má úzkou souvislost s národní mentalitou, různé tradice a zvyky toho kterého národa se automaticky přenášejí i do pracovních vztahů, firemní kultury dané organizace.

Otázka č. 7



- **Můj dílčí závěr**

Co znamená firemní kultura pro podnik/firmu?

(viz příloha č. 4 –Podrobné vyhodnocení otázky č. 7)

- **Potvrzení hypotézy č. 2 - Respondenti si jasně uvědomují úzkou souvislost mezi firemní kulturou a rozvojem podniku/firmy, strategickými plány.**

Při podrobném rozboru této otázky z hlediska rozlišení odpovědí respondentů podle pracovního zařazení se 36 – 55 % dotázaných jasně domnívá, že firemní kultura významným způsobem ovlivňuje rozvoj podniku/firmy.

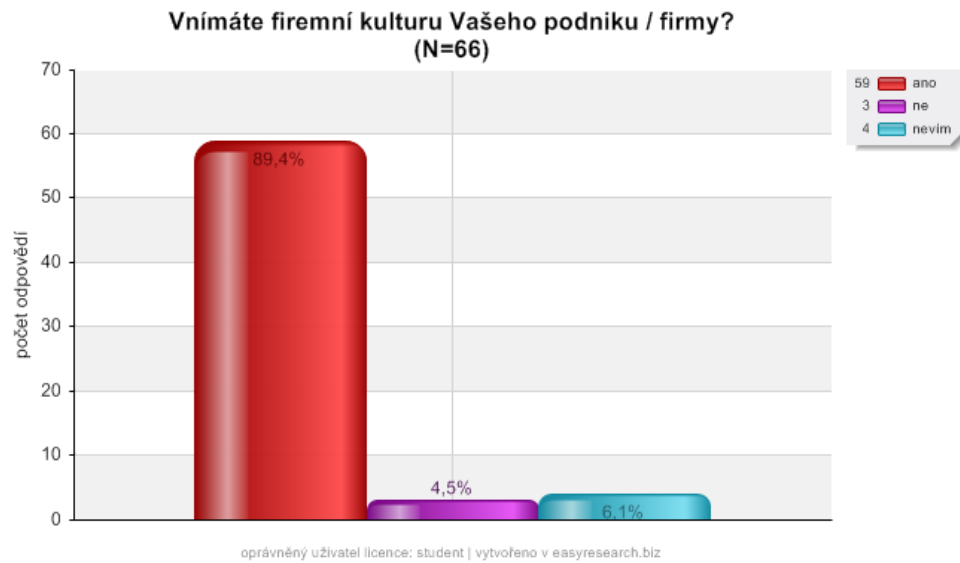
16 – 47 % dotázaných předpokládá, že firemní kultura působí na vztahy na pracovišti.

26 – 30 % respondentů je přesvědčena o tom, že firemní kultura pomáhá při uskutečňování strategických plánů.

Pouze 1,4 % dotázaných si myslí, že firemní kultura nemá vliv na rozvoj podniku.

1,4 % a 5 % dotázaných ve skupinách ZVV a ZVSS nedokázala na tuto otázku odpovědět.

Otázka č. 8



- **Dílčí závěr**

Vnímáte kulturu vašeho podniku/firmy?

- **H č. 1:** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 3:** Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?

(viz příloha č. 5 – Podrobné vyhodnocení otázky č. 8)

Všem respondentům je jasné, že dění ve firmě/podniku není živelné, ale řídí se určitými stanovenými, ale i nepsanými pravidly, což je součástí firemní kultury.

Dle mého názoru nejvíce pracovníci vnímají, jaké ve firmě panuje firemní klima a jaký je osobní příklad manažerů.

Otázka č. 9

Pomocí čeho je ve vaší firmě/podniku nastavena firemní kultura?

Tato otázka byla otevřená a dávala možnost respondentům vyjádřit se formou krátké odpovědi.

Otevřené odpovědi

1. Podniková legislativa.
2. Dle 7 principů .
3. Soubor historicky přenášených tradic (na daném pracovišti), vztah managementu k firemní kultuře (příklad, priority), systém vzdělávání
4. Důvěra, upřímnost.
5. Jedna z věcí, které jsou uvedeny v různých dokumentech managementu.
6. Pouze na základě postojů a pokynů zaměstnavatele.
7. Dle 7 principů.
8. Dle 7 principů.
9. Vnitřní a vnější komunikace.
10. Dodržování zákona.
11. Definované principy firemní kultury, pravidla, předpisy.
12. Výstupy z porad vedení.
13. Postoj majitele firmy.
14. Firemní kultura je dána vlastníkem firmy a jeho zájmy.
15. Firemní kultura je nastavena pomocí vnitřního uspořádání firmy.
16. Firemní kultura je obsažena ve firemním kodexu.
17. Firemní kultura je dána podnikovou legislativou, oběžníky, školení.
18. Firemní kultura není nastavena.
19. Pomocí struktury a nastavených vztahů ve firmě.
20. Dle 7 principů.
21. Nevím.
22. Firemní kultura je nastavena pomocí informačních kanálů, managementu.
23. Hlavně je nutné znát stále se rozrůstající pilíře a principy.
24. Nevím.

25. Vzděláním zaměstnanců, uvědomováním si zodpovědnosti - na JE vliv na jadernou bezpečnost, spokojeností/nespokojeností zaměstnanců a ztotožněním se s principy fungování firmy.
26. Pomocí vnitro-firemních principů.
27. Příkazy a zákazy.
28. Podniková legislativa.
29. Vytuneluj co se dá.
30. Dle 7 principů.
31. Není.
32. Filosofii školy.
33. Nevím.
34. Dobro a spravedlnost ve prospěch občanů.
35. Dle 7 principů.
36. Legislativa.
37. Pravidla řízení.
38. Hodnotovým žebříčkem vedení firmy.
39. Dle 7 principů.
40. Nevím.
41. Logo na autech, některé pracovní oblečení, vnitřní přesvědčení.
42. Příručka jakosti ISO 9001.
43. Podle řádu.
44. Nevím.
45. Náš zákazník náš pan.
46. Tradicí.
47. Pravidla.
48. Předpisy.
49. Pravidla komunikace atd.
50. Směrnice, postupy, řády.
51. Podnikové noviny.
52. Semináře.
53. Nařízení.

54. Spoléhám na dobré jméno které firma doposud měla.
55. Kolektivní porady a setkání.
56. Principy.
57. Zásady firemní kultury.
58. Sdílené hodnoty.
59. Podniková pravidla.
60. Porady, setkání.
61. ???
62. Vztah k občanům.
63. Vztah k pracovníkům.
64. Výchovou v rodině, co chceš, aby ti jiní činili, dělej ty jim.
65. Osobní zodpovědnost.
66. Nepsaná pravidla chování, osobní příklad vedoucích.

- **Dílčí závěr**

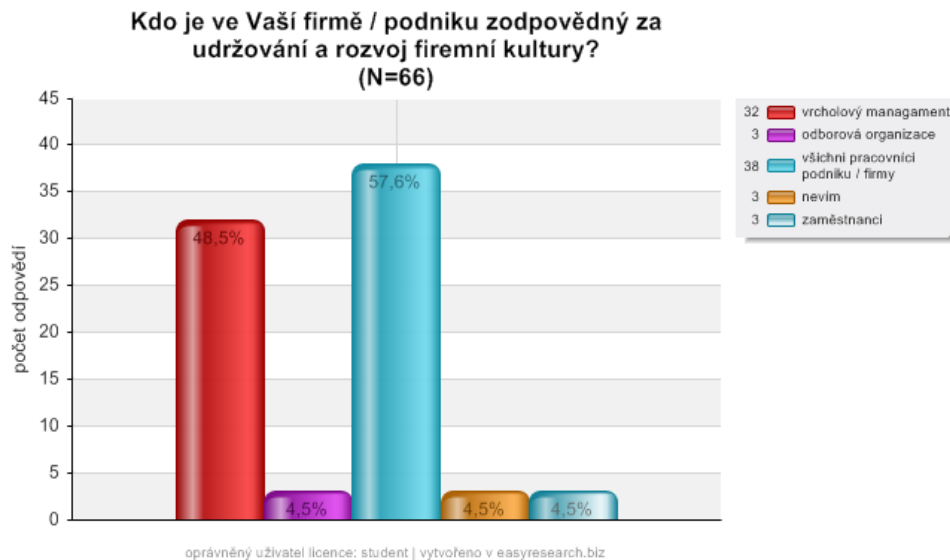
Pomocí čeho je ve vaší firmě/podniku nastavena firemní kultura?

Všichni respondenti pochopili zadání otázky a snažili se v krátké odpovědi vysvětlit, pomocí čeho je v jejich podniku/firmě nastavena firemní kultura. Z celkového počtu vyplněných dotazníků (66) 6 dotazovaných odpovědělo – nevím, domnívám se, že takto odpověděli z důvodu nepochopení zadání otázky nebo opravdu nevědí, také mě zde napadla možnost, že se báli otevřeně napsat svůj názor.

Pracovníci ve výrobě, průmyslu uvádějí jako nástroj nastavení firemní kultury 7 principů.

Pracovníci pracující v oblasti státní správy uvádějí, že nástrojem nastavení firemní kultury je etický kodex pracovníka, kde mají přesně definované, co je žádoucí a co není, očekávané a předpokládané způsoby chování. Většina dotazovaných si uvědomuje, že firemní kultura není jen prázdné slovo, je to zakódovaný ustálený vzorec chování každého pracovníka té či oné organizace. V těchto odpovědích se objevují rozdíly v mentalitě lidí, dále nám ukazují, že každá společnost má osobitou firemní kulturu.

Otázka č. 10



- **Dílčí závěr**

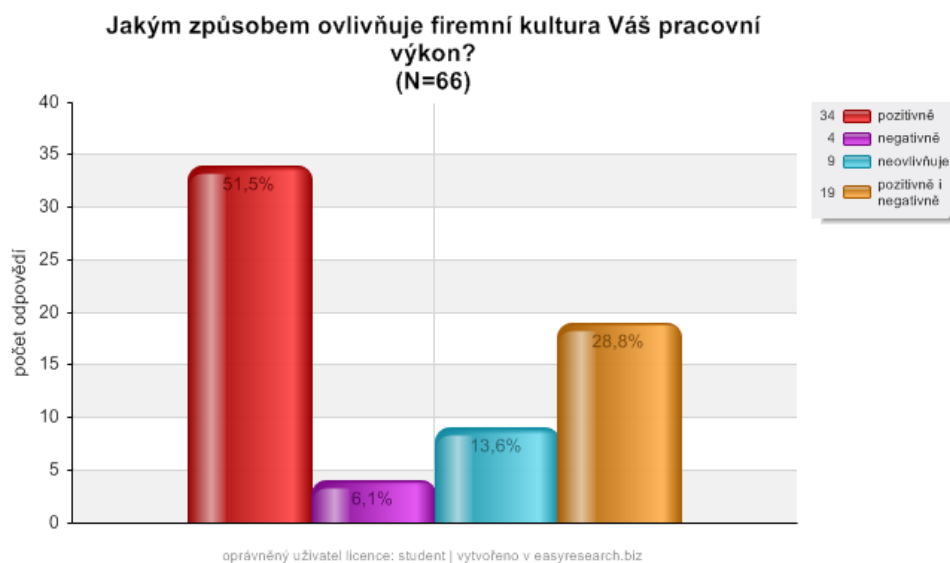
Kdo je ve vaší firmě/podniku zodpovědný za udržování a rozvoj firemní kultury?

- **H č. 2:** Co si pracovníci představují pod pojmem firemní kultura?

(viz příloha č. 6 - Podrobné vyhodnocení otázky č. 10)

57,6 % respondentů cítí, že zodpovědnost za udržování firemní kultury mají v podstatě všichni zaměstnanci podniku, i když hlavní část zodpovědnosti a toho, jak je firemní kultura udržována a rozvíjena, je na vrcholovém managementu, neboť ten má hlavní nástroje na to, v jakém stavu se firemní kultura v daném podniku/firmě nachází.

Otázka č. 11



- **Dílčí závěr**

Jakým způsobem ovlivňuje firemní kultura Váš pracovní výkon?

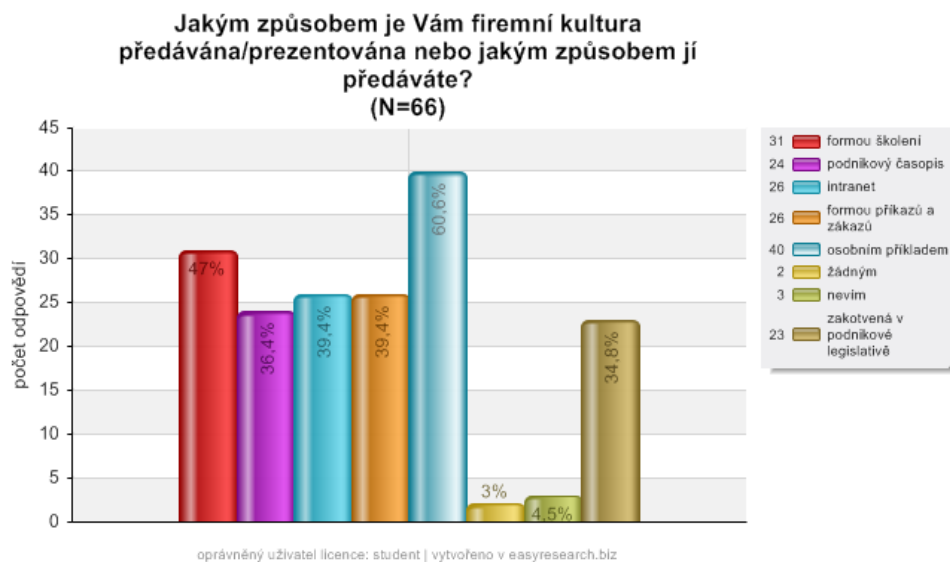
- **H č. 1** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 3** Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?

(viz příloha č. 7 – Podrobné vyhodnocení otázky č. 11)

Z celkového počtu respondentů na tuto otázku pozitivně odpovědělo 51,5 % dotázaných, což je pro moji hypotézu potvrzující odpověď.

Firemní kultura úzce souvisí s pracovním prostředím, ve kterém se zaměstnanci každodenně pohybují, a podle toho, jak je nastavena, tak i působí a ovlivňuje pracovníky v průběhu jejich pracovních činností. Na 51,5 % pracovníků působí pozitivně firemní kultura organizace, ve které pracují. Odpověď pozitivně i negativně jsem zařadila po konzultaci s odborníky na kulturu organizace, protože někdy může mít firemní kultura vliv na pracovníky pozitivní i negativní, a to dle mého názoru podle jejich momentálního emocionálního stavu, dále stavu firmy, organizace, motivace zaměstnanců. Na to, jak působí, či nepůsobí firemní kultura na zaměstnance podniku, má vliv jistě více faktorů. Je žádoucí, aby firemní kultura působila na pracovníka pozitivně.

Otázka č. 12



- **Dílčí závěr**

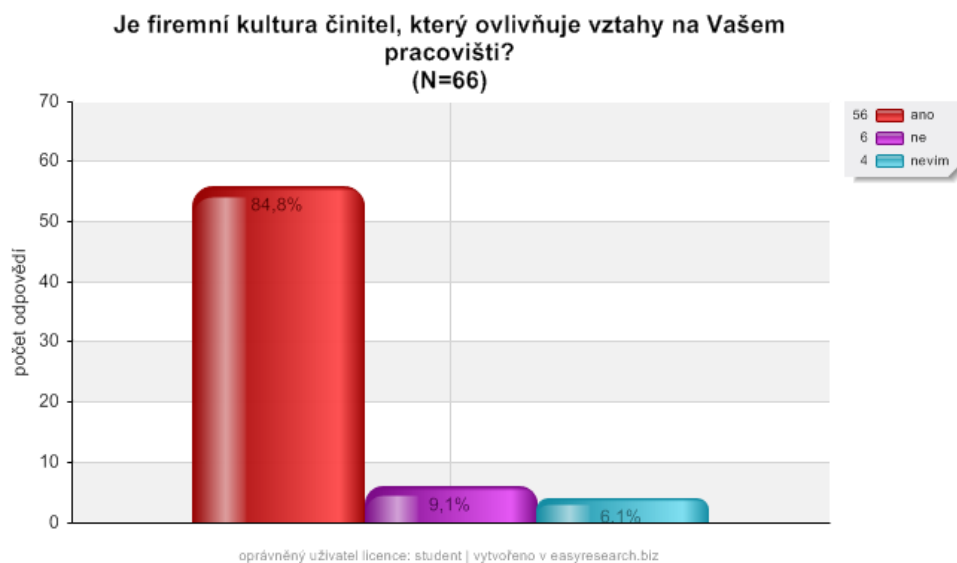
Jakým způsobem je Vám firemní kultura předávána/prezentována nebo jakým způsobem jí předáváte?

- **H č. 3** Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?

(viz příloha č. 8 – Podrobný rozbor otázky č. 12)

Tato otázka velice úzce souvisí se sociální pedagogikou – způsobem získávání nových znalostí a z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že nejlepší způsob, jak nové poznatky získávat, je školení. Zvyšování firemní kultury formou školení je na druhém místě, na prvním místě se umístil příklad vedoucích manažerů.

Otázka č. 13



- **Dílčí závěr**

Je firemní kultura činitelem, který ovlivňuje vztahy na Vašem pracovišti?

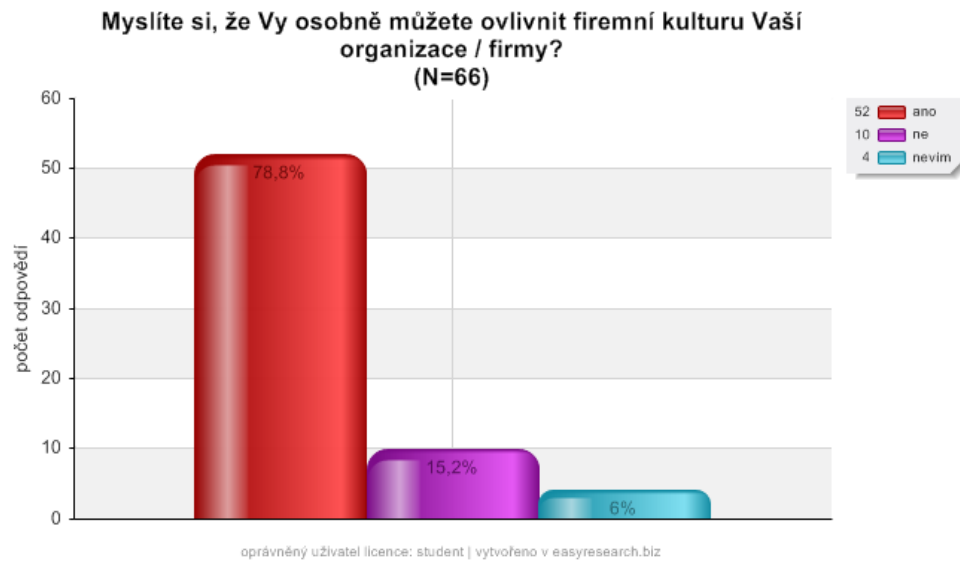
- **H č. 1:** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 3:** Ovlivňuje firemní kultura pracovníky organizace?

(viz příloha č. 9 – Podrobný rozbor otázky č. 13)

V 84,8 % odpovědích se respondenti domnívají, že ANO.

Mezi prvky firemní kultury patří zcela jistě i vztahy, které jsou zavedeny na pracovištích mezi zaměstnanci, stejně tak i mezi podřízenými a nadřízenými a je jasné, že vazby, které se mezi těmito vztahy vytvoří, jsou zcela logicky důsledkem toho, jakým způsobem se firemní kultura v podniku/firmě uplatňuje (prosazuje).

Otázka č. 14



- **Dílčí závěr**

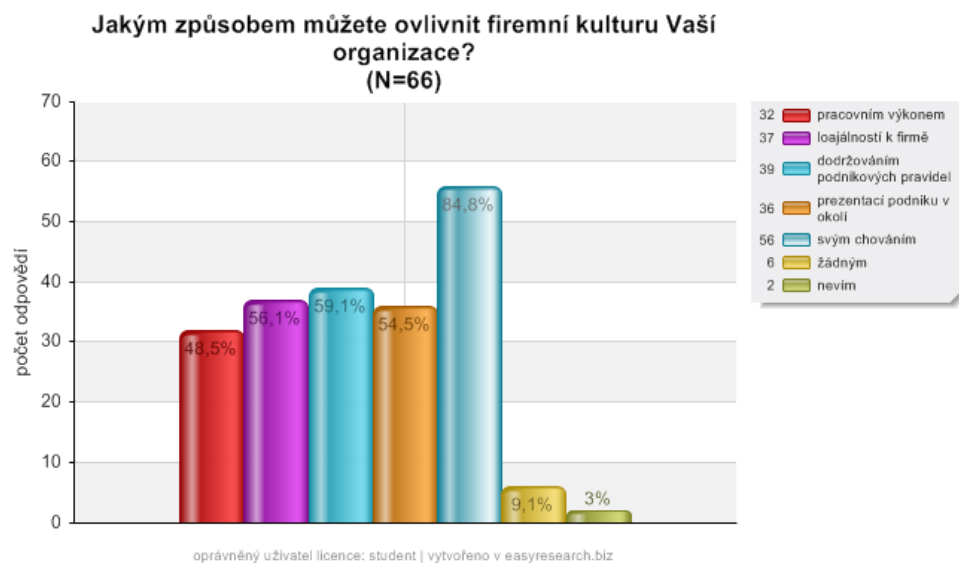
Myslíte si, že vy osobně můžete ovlivnit firemní kulturu vaší organizace/firmy?

- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 10 – Podrobný rozbor otázky č. 14)

Všichni oslovení cítí, že mohou ovlivnit firemní kulturu - odpověď je v souladu s otázkou č. 8 a č. 11 s vnímáním firemní kultury a s ovlivňováním pracovního výkonu.

Otázka č. 15



- **Dílčí závěr**

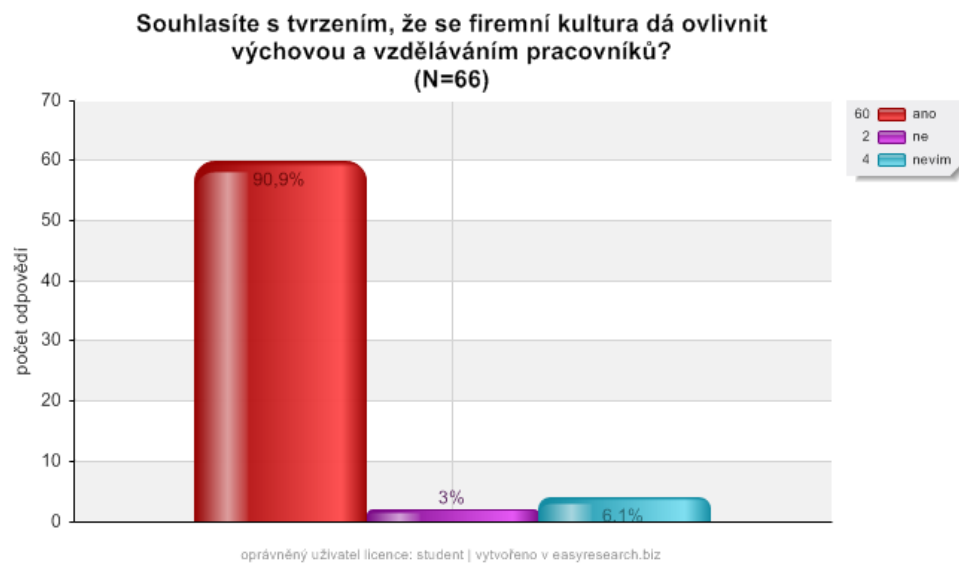
Jakým způsobem můžete ovlivnit firemní kulturu vaší organizace?

- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 11 – Podrobný rozbor otázky č. 15)

Všem respondentům je jasný způsob možnosti ovlivňování firemní kultury.

Otázka č. 16



- **Dílčí závěr**

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláváním pracovníků?

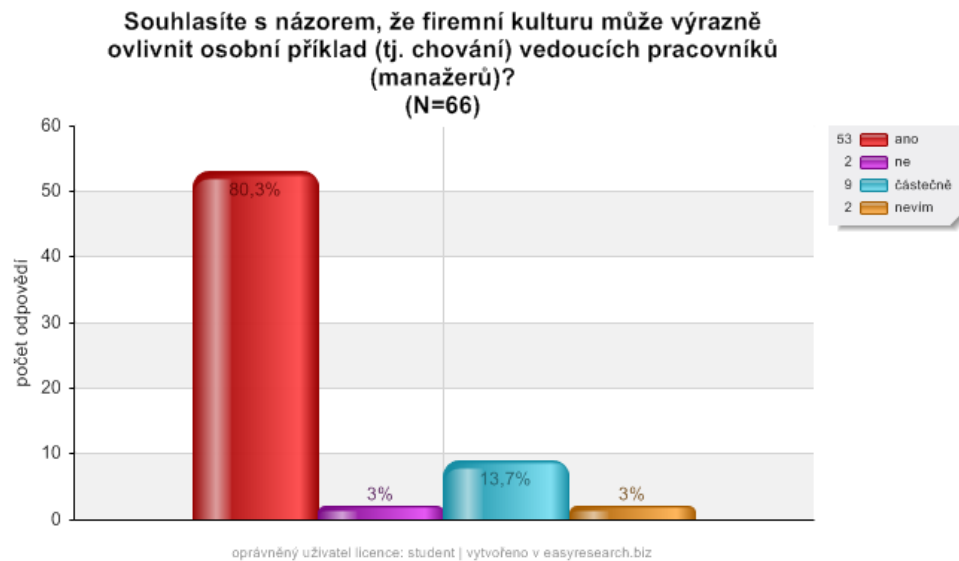
- **H č. 1:** Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika a jaké prostředky k tomu může používat?
- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 12 – Podrobný rozbor otázky č. 16)

S tímto tvrzením souhlasí 90,9 % respondentů.

Neví 4 respondenti a 2 si myslí, že výchovou a vzděláváním pracovníků se nedá ovlivnit firemní kultura organizace.

Otázka č. 17



- **Dílčí závěr**

Souhlasíte s názorem, že firemní kulturu může výrazně ovlivnit osobní příklad (tj. chování) vedoucích pracovníků (manažerů)?

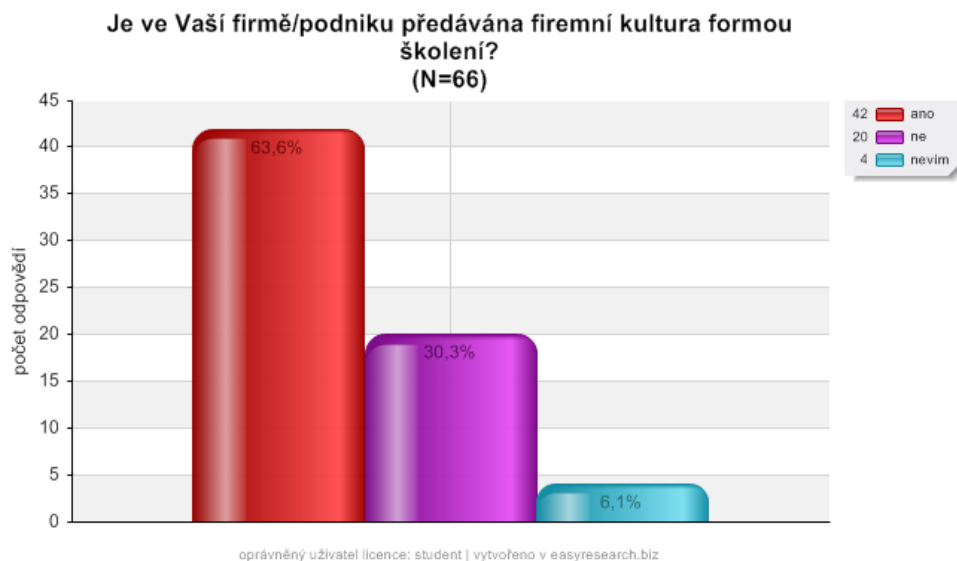
- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 13 – Podrobný rozbor otázky č. 17)

S tímto tvrzením souhlasí 80,3 % respondentů.

Vedoucí pracovníci (manažeři) jsou nejviditelnějšími nositeli firemní kultury, a proto jejich přístup k práci, chování a vystupování má největší vliv na to, jakým směrem se firemní kultura v daném podniku ubírá a tento fakt si uvědomují i oslovení respondenti, což v mém průzkumu činí 80,3 %.

Otázka č. 18



- **Dílčí závěr**

Je ve vaší firmě/podniku předávána firemní kultura formou školení?

(viz příloha č. 14 – Podrobný rozbor otázky č. 18)

Forma školení s využitím všech nejmodernějších metod k udržování a zvyšování firemní kultury se jeví jako jeden z nejvíce používaných a nejefektivnějších způsobů, na tuto otázku odpovědělo kladně 63,6 % dotazovaných.

Má cenu, aby se sociální pedagogika zabývala firemní kulturou. Za jednu z metod sociální pedagogiky považují ovlivňování pracovníků, jejich myšlení, podvědomí, způsobů jejich chování a to školením, socializací, výchovou a příkladem vedoucích manažerů.

Otázka č. 19



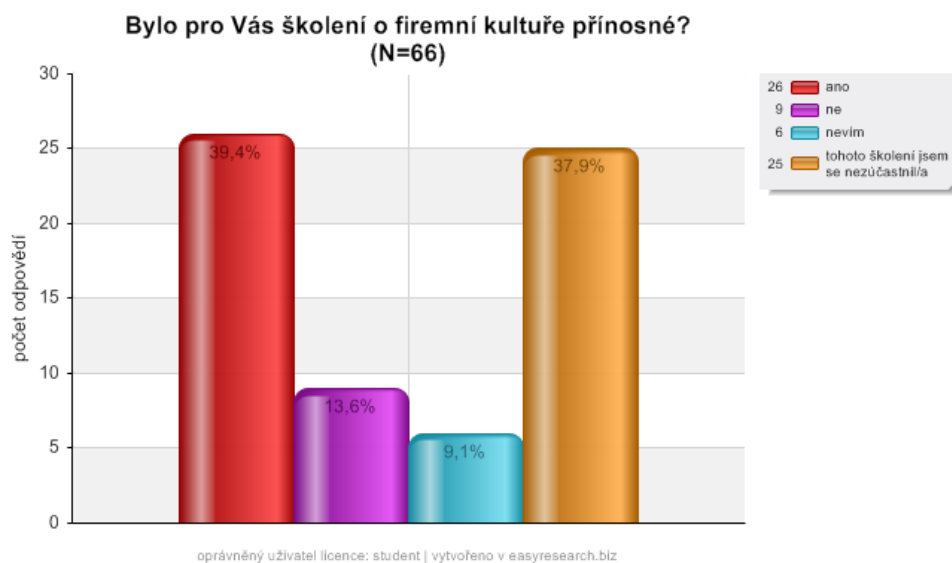
- **Dílčí závěr**

Zúčastnil/a jste se školení firemní kultury?

(viz příloha č. 15 – Podrobný rozbor otázky č. 19)

36 oslovených respondentů se zúčastnilo školení firemní kultury, což je 54,5 % z celkového počtu dotazovaných.

Otázka č. 20



- **Dílčí závěr**

Bylo pro vás školení o firemní kultuře přínosné?

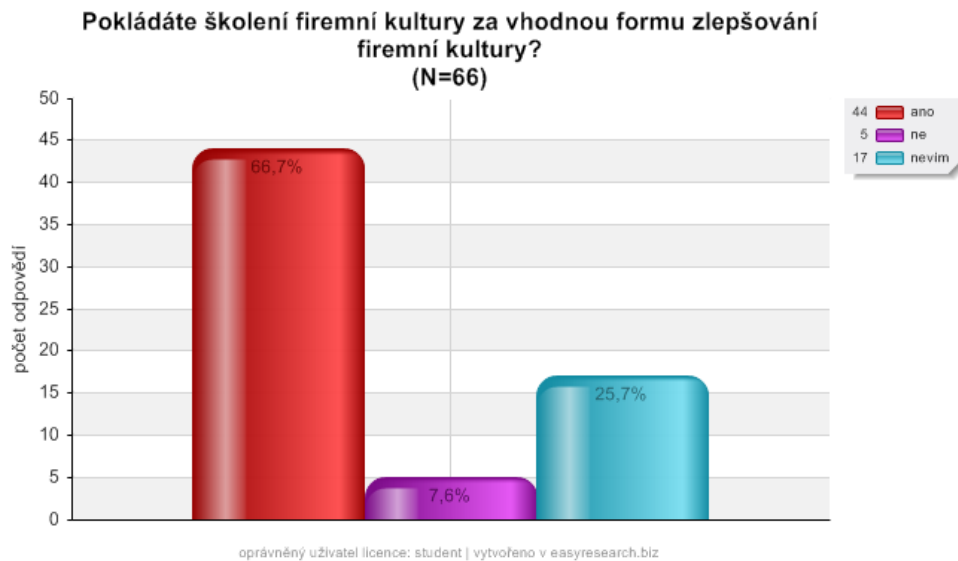
- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 16 – Podrobný rozbor otázky č. 20)

39,4 % respondentů si myslí, že pro ně bylo školení o firemní kultuře přínosné.

Odpověď na tuto otázku mi potvrdila moji hypotézu č. 1, že má význam, aby se sociální pedagogika zabývala firemní kulturou z důvodů možnosti ovlivnění pracovníků školením, které považují za jeden z prostředků sociální pedagogiky.

Otázka č. 21



- **Dílčí závěr**

Pokládáte školení firemní kultury za vhodnou formu zlepšování firemní kultury?

- **H č. 4:** Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace/podniku a pokud ano, tak jakým způsobem?

(viz příloha č. 17 – Podrobný rozbor otázky č. 21)

Tato otázka je záměrně položena a v podstatě se kryje s otázkou č.16. Zde si kontroluji, jak dalece se respondenti nad kladenými otázkami zamýšleli a zda tento dotazník pouze nevyplňovali „poslepu“ – výsledek je překvapující, ve srovnání odpovědí na otázky č.16 a č. 21 došlo k rozdílu pouze u jednoho respondenta.

5.2 Zhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1 - byla potvrzena odpovědí respondentů na otázky č. 6, 8, 11, 13, 16.

Hypotéza č. 2 - byla potvrzena odpovědí respondentů na otázku č. 5, 7, 10.

Hypotéza č. 3 - byla potvrzena odpovědí respondentů na otázky č. 12, 13.

Hypotéza č. 4 - byla potvrzena odpovědí respondentů na otázky č. 14, 15, 16, 17, 21.

- **Hypotéza č. 1**

Je firemní kultura také jevem, kterým by se měla zabývat i sociální pedagogika? (Pokud ano, tak jakými prostředky sociální pedagogiky je možné ovlivnit firemní kulturu organizace/podniku?)

Otázka č. 6, 8, 11, 13, 16

Pomocí těchto otázek hledáme odpověď na hypotézu č. 1

Otázka č. 6

Myslíte si, že souvisí firemní kultura s národní mentalitou – naprostá většina dotázaných ve všech kategoriích je přesvědčena o tom, že FK úzce souvisí s národní mentalitou.

Otázka č. 8

Vnímáte FK vašeho podniku / firmy? – ze všech odpovědí v jednotlivých kategoriích respondentů je jasné, že si pracovníci uvědomují a vnímají firemní kulturu svého podniku / firmy.

Otázka č. 11

Jakým způsobem ovlivňuje FK váš pracovní výkon? – ve všech kategoriích převládá stanovisko, že firemní kultura ovlivňuje pracovní výkon pozitivně, s tím, že tu jsou dost patrné rozdíly - nejnižší pozitivní ovlivnění pracovního výkonu je u pracovníků s věkovou hranicí mezi 20 – 35 let, nejvyšší pozitivní ovlivnění pracovního výkonu je u pracovníků s věkovou hranicí 50 let a více.

Z odpovědí na otázky č. 6, 8, 11, 13, 16 mého průzkumu vyplývá fakt (aniž si to možná respondenti uvědomují), že sociální pedagogika má vliv na firemní kulturu, ovlivňuje vztahy na pracovišti, mezi zaměstnanci, chování a vystupování zaměstnanců, formou školení, předáváním zkušeností a příkladem formuje jejich postoje uvnitř podniku i navenek. V těchto odpovědích se ukázalo, že zažité postoje k firemní kultuře jsou silnější zvláště u starší generace, což je pochopitelné, neboť k těmto principům chování a vystupování se pracovník dostává postupně.

Těmito odpověďmi je splněno kritérium hypotézy č.1.

- **Hypotéza č. 2**

Co si představujete pod pojmem FK ?

Otázka č. 5, 7, 10

Pomocí těchto otázek hledáme odpověď na hypotézu č. 2.

Otázka č. 5

Odpovědělo „NEVÍM“ pouze 2,4% dotázaných, a to (ještě) jenom muži. Z tohoto výsledku se dá odvodit, že většina dotázaných má jasnou představu o tom, co si pod pojmem firemní kultura představují.

Nejvíce odpovědí se přiklání k názoru, že firemní kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů ve firmě / podniku sdílených a dlouhodobě udržovaných (muži 41,5% / ženy 34,1%) a dále že to jsou nepsaná pravidla chování, která jsou pracovníky sdílená a mají trvalý charakter (24,4% / 31,8%).

Protože odpověď „NEVÍM“ se objevila pouze u 2,4% odpovědí, je splněno kritérium hypotézy č. 2 (zde byla hranice u odpovědi „NEVÍM“ stanovena do 5%).

Otázka č. 7

Co znamená firemní kultura pro podnik / firmu?

Při podrobném rozboru této otázky z hlediska rozlišení odpovědí respondentů podle pracovního zařazení se 36 – 55 % dotázaných jasně domnívá, že firemní kultura významným způsobem ovlivňuje rozvoj podniku/firmy.

16 – 47 % dotázaných předpokládá, že firemní kultura působí na vztahy na pracovišti.

26 – 30 % respondentů je přesvědčena o tom, že firemní kultura pomáhá při uskutečňování strategických plánů.

Pouze 1,4 % dotázaných si myslí, že firemní kultura nemá vliv na rozvoj podniku.

1,4 % a 5 % dotázaných ve skupinách ZVV a ZVSS nedokázala na tuto otázku odpovědět.

Otázka č. 10

Kdo je ve vaší firmě/podniku zodpovědný za udržování a rozvoj firemní kultury? .

57,6 % respondentů cítí, že zodpovědnost za udržování firemní kultury mají v podstatě všichni zaměstnanci podniku, i když hlavní část zodpovědnosti a toho, jak je firemní kultura udržována a rozvíjena, je na vrcholovém managementu, neboť ten má hlavní nástroje na to, v jakém stavu se firemní kultura v daném podniku/firmě nachází.

Potvrzujícím kritériem je nevíme do 5 % odpovědí.

Těmito odpověďmi je splněno kritérium hypotézy č. 2.

- **Hypotéza č. 3**

Ovlivňuje FK pracovníky organizace?

Otázky č. 12, 13

Pomocí těchto otázek hledáme odpověď na kritérium hypotézy č. 3

Otázka č. 12

Jakým způsobem je Vám FK předávána / prezentována nebo jakým způsobem ji předáváte (podnikatel)? – při podrobném vyhodnocování této otázky se odpovědi „NEVÍM“ či „ŽÁDNÝM“ vyskytly nejvíce u věkové kategorie 36 – 49 let a u kategorie POD. Navíc to bylo pouze u mužů. Nejčastější způsob předávání FK je podle odpovědí formou školení, podnikovým časopisem, osobním příkladem a formou příkazů a zákazů.

Otázka č. 13

Je firemní kultura činitel, který ovlivňuje vztahy na Vašem pracovišti? – z odpovědí ve všech kategoriích respondentů vyplývá, že firemní kultura ovlivňuje vztahy na pracovišti, a pokud si dáme do souvislosti tuto otázku s otázkou č.11, dá se podle odpovědí respondentů konstatovat, že jde o ovlivňování pozitivních vztahů.

Z vyhodnocených odpovědí na otázky č. 12, 13 vyplývá, že pracovníci jsou ovlivňováni firemní kulturou, uvědomují si, jakým způsobem je FK ovlivňuje a rozvíjí v nich pocit sounáležitosti k podniku / firmě.

Na základě tohoto vyhodnocení mohu konstatovat, že je splněno kritérium hypotézy č. 3.

- **Hypotéza č. 4**

Domnívají se pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu své organizace / podniku, pokud ano, tak jakým způsobem?

Otázky č. 14, 15, 16, 17, 21

Pomocí těchto otázek hledáme odpověď na kritérium hypotézy č. 4

Otázka č. 14

Myslíte si, že Vy osobně můžete ovlivnit firemní kulturu Vašeho podniku / firmy? - podle rozboru odpovědí na tuto otázku je naprostá většina respondentů ve všech dotazovaných kategoriích přesvědčena, že mohou sami osobně ovlivnit firemní kulturu svého podniku / firmy.

Otázka č. 15

Jakým způsobem můžete ovlivnit firemní kulturu Vaší organizace? – zde jsou zřetelné rozdíly v odpovědích mezi dotazovanými kategoriemi – ve věkové kategorii vidí dotazovaní minimální či vůbec žádnou možnost ovlivnění firemní kultury pracovním výkonem. Další výrazný rozdíl je vidět v odpovědích žen a mužů. Ženy ve svých odpovědích vůbec nepřipustily, že by „nevěděly“ nebo že by nebyl „žádný“ způsob, kterým by mohly ovlivnit firemní kulturu své organizace.

Mezi nejvíce uznávané způsoby ovlivňování firemní kultury v odpovědích respondentů patřilo – „svým chováním, prezentací v okolí, loajálností k firmě“

Otázka č. 16

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláváním pracovníků? – ve všech kategoriích odpovědí respondentů převládá jasné stanovisko, že firemní kulturu je možné ovlivnit výchovou a vzděláváním.

Otázka č. 17

Souhlasíte s názorem, že firemní kultura může výrazně ovlivnit osobní příklad (tj. chování) vedoucích pracovníků (manažerů)? – podle rozboru odpovědí na tuto ve všech hodnocených kategoriích jasně převládá názor, že firemní kulturu významným způsobem ovlivňují manažeři podniku / firmy.

Otázka č. 21

Souhlasíte s tvrzením, že se firemní kultura dá ovlivnit výchovou a vzděláním pracovníků? – ve všech kategoriích dotazovaných je jasný souhlas s tímto tvrzením. Tomuto faktu odpovídají i odpovědi respondentů na otázku č.20 – **Bylo pro Vás školení o firemní kultuře přínosné?** – kde je vysloven v odpovědích respondentů většinový souhlas.

Z tohoto průzkumu se pouze poněkud vymyká odpověď na otázku č.19 – **Zúčastnil/a jste se školení firemní kultury** – kde se v profesní skupině ZVŠ (zaměstnanci ve školství) takového školení nezúčastnil ani jeden z oslovených respondentů této profesní skupiny.

Z vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky č.14, 15, 16, 17, 21 mohu konstatovat, že pracovníci mohou ovlivňovat firemní kulturu své organizace / podniku způsoby.

Po vyhodnocení odpovědí respondentů mohu konstatovat, že je splněno kritérium hypotézy č. 4.

5.3 Závěrečné zhodnocení mého anonymního průzkumu

Z oslovených respondentů na můj průzkum reagovalo 116 lidí, dotazník dokončilo pouze 66 respondentů. Někteří z důvodu obav neodpověděli, v dnešní době se lidé bojí vyjádřit svůj názor. Někteří se nezúčastnili z nedostatku času, a další téma mého výzkumu neoslovilo, ale toto všechno jsou jenom mé domněnky. Vzhledem k tomu, že byl můj průzkum čistě anonymní, nemohla jsem se respondentů zeptat, kdo dotazník vypracoval a kdo ne. Při vyhodnocování otázek mi dělaly problémy ty otázky, u kterých byla možnost více odpovědí. Je to zbytečně složité a pracné vyhodnocování.

Naplnění mých hypotéz bylo splněno. Respondenti vědí co je to firemní kultura a myslí si, že jí mohou sami ovlivnit. Kultura organizace není pro ně pouze prázdný, nic neříkající pojem, ale dovedou si ji představit, chápou ji jako neustále probíhající proces, na kterém se mohou i oni sami aktivně podílet a podle svého přístupu jej i měnit.

Pracovníkům lze firemní kulturu předávat různými způsoby. Jedním je osobní příklad vedoucích pracovníků (manažerů), druhým je například školení, ve kterém se dají uplatnit i metody a poznatky sociální pedagogiky. Pracovníky můžeme tedy formovat rovněž výchovou a vzděláváním, výcvikem. Důležité je uvědomit si, že při školení, výchově a vzdělávání působíme prostředky sociální pedagogiky na osobnost člověka.

Měla jsem možnost zúročit vědomosti, které jsem získala při svém studiu sociální pedagogiky. Tyto nové obohacující poznatky mohu dále zúročit ve svém zaměstnání, práci ve školicím a výcvikovém centru v oblasti profesní přípravy zaměstnanců. Dělat průzkum veřejného mínění je pro mě osobně zajímavá obohacující zkušenost.

Přehled a vysvětlení zkratk

- LZ - lidské zdroje
- FK - firemní kultura
- OK - organizační kultura
- PK - podniková kultura
- SP - sociální psychologie
- H - hypotéza
- EU - Evropská unie

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala firemní kulturou organizace. Hledala jsem odpověď na tyto otázky: Může sociální pedagogika ovlivnit firemní kulturu organizace/firmy? Pokud ano, tak jakým způsobem, jaké metody jsou používány? Co si lidé představují pod pojmem firemní kultura? Myslí si pracovníci, že mohou ovlivnit firemní kulturu vlastní organizace? Pokud ano, tak jakým způsobem. Jak vnímají lidé příklad vedoucích manažerů?

Metody sociální pedagogiky nám mohou pomoci diagnostikovat firemní kulturu daného podniku a dále definovat vhodná doporučení k vytvoření žádoucího stavu. Sociální pedagogika může firemní kulturu pozvednout i zhoršit, důležité je dobré pracovní prostředí, které motivuje lidi k práci, organizační kultura, která je plná příkazů a zákazů je emotivní. Firemní kulturu můžeme chápat jako komplex řešení vztahů na pracovištích, řešení pracovních problémů, odměňování, motivování.

Z provedeného výzkumu jsem mohla potvrdit hypotézy, že pojem firemní kultura není pro pracovníky jen pouhé neznámé slovo. Pracovníci vnímají firemní kulturu vlastní organizace a jsou přesvědčeni o tom, že ji mohou ovlivnit. Potvrdila se i další hypotéza, že má význam, aby se sociální pedagogika zabývala firemní kulturou. Za jednu z metod rozvoje firemní kultury považují vzdělávání, školení, výchovu a výcvik zaměstnanců, cílené působení na osobnost člověka, rozvíjení jeho žádoucích vlastností.

Psaní této práce pro mě bylo velmi přínosné, nastudovala jsem při tom spoustu odborných knih a přečetla mnoho tezí a článků různých odborníků a věřím, že mě získané znalosti posunou ke kvalitnějšímu pracovnímu výkonu.

Měla jsem možnost zúročit vědomosti, které jsem se naučila při svém studiu sociální pedagogiky. Dělat průzkum veřejného mínění je pro mě osobně zajímavá obohacující zkušenost.

RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury organizace a možností jejího ovlivnění.

První kapitola se skládá ze sedmi podkapitol a charakterizuje firemní kulturu.

V první podkapitole se zabývám definicemi organizační kultury.

Druhá podkapitola je věnovaná prvkům kultury podniku.

Ve třetí podkapitole jsou definovány principy firemní kultury.

Ve čtvrté podkapitole jsou popisovány determinanty vzniku podnikové kultury.

Pátá podkapitola je věnovaná funkcím organizační kultury.

Šestá podkapitola přináší poznatky o typech kultury organizace.

Sedmá podkapitola je souhrnem celé kapitoly číslo jedna a je mým dílčím závěrem.

Ve druhé kapitole jsem se soustředila na metody zkoumání firemní kultury a je složena z pěti podkapitol.

Ve třetí kapitole jsem řešila úlohu sociální pedagogiky při regulaci firemní kultury, dále vztah mezi sociální pedagogikou a personálním řízením podniku, vzdělávání zaměstnanců, tato kapitola se skládá ze čtyř podkapitol.

Ve čtvrté kapitole se zabývám praktickou částí své diplomové práce. Obsahuje přípravu mého anonymního průzkumu, stanovení hypotéz a kritérií, pojednává o tvorbě mého dotazníku, o výběrovém souboru respondentů

Pátá kapitole má tři podkapitoly a je závěrem celé diplomové práce, její součástí je vyhodnocení mého anonymního průzkumu firemní kultury, zhodnocení hypotéz.

V diplomové práci jsem se zabývala firemní kulturou a sociální pedagogikou. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

ANOTACE

Bc. Jaroslava Poláková, Název práce: Firemní kultura a sociální pedagogika (Diplomová práce), Brno, 2009, 81 s.

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou v obecné rovině. Pojednává o prvcích firemní kultury, její typologii, metodách a metodologii jejího zkoumání, diagnostice firemní kultury. Hledá spojitost mezi sociální pedagogikou a firemní kulturou. Zamýšlí se nad možnostmi ovlivnění firemní kultury. V této diplomové práci je použit anonymní dotazník jako hlavní empirická metoda, který zkoumá názory pracovníků na firemní kulturu v obecné rovině.

Klíčová slova : firemní kultura, sociální pedagogika, řízení lidských zdrojů.

ANNOTATION

Bc. Jaroslava Poláková, Title of the Thesis: Company culture and social pedagogy, Brno 2009, 81 pages.

This thesis deals with company culture at general level. It is about elements of the company culture, its typology, the methodology of its research, and diagnostics of the company culture. It searches continuities among social pedagogy and company culture. It thinks of possibilities of influencing company culture. In this thesis is used faceless questionnaire as the main empirical method that inquires into views of workers' opinions of company culture at general level.

Key words: company culture, social pedagogy, human resources management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Brooks I., Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování, Computer Press Brno 2003, ISBN 80-7226-763-9, 288 s.
2. Gregar A., Řízení lidských zdrojů, Brno Institut mezioborových studií 2007, 105 s.
3. Hartl P., Hartlová H., Stručný psychologický slovník, Portál Praha 2004, ISBN 80-7178-803-1, 312 s.
4. Chrástka M., Metodologie pedagogického výzkumu, Grada Publishing, a.s., Havlíčkův Brod 2007, ISBN 978-80-247-1369-4, 272 s.
5. Jedličková I., Úvod do andragogiky, Brno 2006, Institut mezioborových studií, 43 s.
6. Lukášová R., Nový I. a kolektiv, Organizační kultura, Grada Publishing, a.s., Praha 2004, ISBN 80-247-0648-2, 176 s.
7. Moderní řízení rok 2004 a 2005 – odborný časopis z oblasti řízení
8. Palán Z., Výkladový slovník Lidské zdroje, Praha: Academia 2002, ISBN 80-200-0950-7, 280 s.
9. Personál rok 2008 a 2009 – odborný časopis z oblasti personalistiky
10. Pfeifer L., Umlaufová M., Firemní kultura síla sdílených cílů, hodnot a priorit, Grada, a.s., Praha 1993, ISBN 80-7169-018-X, 144 s.
11. Stýblo J., Personální management jako nástroj řízení změn, Vox Praha 2004, ISBN 80-86324-43-5, 122 s.
12. Šigut Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha ASPI Publishing s.r.o., 2004, ISBN 80-7357-046-7, 88 s.
13. Urban L., Sociologie trochu jinak, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2493-5, 208 s.
14. Zich Fr., Sociologický výzkum, Praha, Svoboda 1976, s. 266, ISBN neuvedeno.

Internetové odkazy s tematikou firemní kultura:

1. <http://www.slovníkcizichslov.cz/>
2. <http://www.ipodnikatel.cz/> (článek Firemní kultura ovlivňuje chování všech zaměstnanců)
3. <http://www.wikipedie.cz/>

Seznam příloh

Příloha č. 1	Anonymní dotazník
Příloha č. 2	Podrobné vyhodnocení otázky č. 5
Příloha č. 3	Podrobné vyhodnocení otázky č. 6
Příloha č. 4	Podrobné vyhodnocení otázky č. 7
Příloha č. 5	Podrobné vyhodnocení otázky č. 8
Příloha č. 6	Podrobné vyhodnocení otázky č. 10
Příloha č. 7	Podrobné vyhodnocení otázky č. 11
Příloha č. 8	Podrobné vyhodnocení otázky č. 12
Příloha č. 9	Podrobné vyhodnocení otázky č. 13
Příloha č. 10	Podrobné vyhodnocení otázky č. 14
Příloha č. 11	Podrobné vyhodnocení otázky č. 15
Příloha č. 12	Podrobné vyhodnocení otázky č. 16
Příloha č. 13	Podrobné vyhodnocení otázky č. 17
Příloha č. 14	Podrobné vyhodnocení otázky č. 18
Příloha č. 15	Podrobné vyhodnocení otázky č. 19
Příloha č. 16	Podrobné vyhodnocení otázky č. 20
Příloha č. 17	Podrobné vyhodnocení otázky č. 21