UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2009 **Bc. Jitka Blahutová**

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Možnosti sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr.František Vízdal, CSc.

Vypracovala:
Bc. Jitka Blahutová

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Možnosti sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 16.3. 2009

……..

Bc. Jitka Blahutová

Poděkování

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří také mojí rodině za trpělivou podporu.

Bc. Jitka Blahutová

Obsah

ÚVOD **- 2 -**

1. ORGANIZAČNÍ KULTURA **- 4 -**

1.1. Organizační kultura a její místo v systému věd - 4 -
1.2. Pojem organizace, kultura a organizační kultura - 6 -
1.2.1. Pojem organizace - 6 -
1.2.2. Pojem kultura - 8 -
1.2.3. Pojem organizační kultura - 10 -
1.3. Roviny a prvky organizační kultury - 11 -
1.3.1. Roviny organizační kultury - 11 -
1.3.2. Prvky organizační kultury - 12 -
1.4. Utváření a podpora organizační kultury - 17 -
1.5. Determinanty a klasifikace kultury organizace - 19 -
1.6. Vybrané typologie organizační kultury - 21 -
1.7. Charakteristika organizační kultury - 26 -

2. SOCIALIZACE A ADAPTACE V ORGANIZACI **- 28 -**

2.1. Organizační kultura a adaptace - 28 -
2.2. Pojmy adaptace a socializace - 29 -
2.3. Řízení adaptačního procesu v organizaci - 32 -

3. VÝZKUM FAKTORŮ PROCESU ADAPTACE **- 35 -**

3.1. Výzkumný problém a jeho cíl - 35 -
3.2. Metoda výzkumu - 36 -
3.3. Technika sběru dat - 37 -
3.4. Charakteristika výběrového souboru - 38 -
3.5. Popis respondentů a získaných dat - 39 -
3.6. Popis organizace - 47 -
3.7. Analýza kvalitativních dat - 50 -
3.8. Zpráva o výsledcích výzkumu - 50 -
3.9. Zhodnocení výzkumu - 57 -

4. REGULACE KULTURY ORGANIZACE A ADAPTACE **- 59 -**

4.1. Pedagogická regulace organizační kultury - 59 -
4.2. Pedagogické regulace procesu adaptace v organizaci - 62 -

ZÁVĚR **- 66 -**

RESUMÉ **- 67 -**

ANOTACE **- 68 -**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **- 69 -**

PŘÍLOHY

Úvod

Snad právě proto, že je organizační kultura jevem nesnadno definovatelným a složitým, který vyvolává řadu otázek, diskusí a sporů, je její studium velmi zajímavé a lákavé. Významu jejího vlivu na celou řadu procesů v organizaci je stále více věnována pozornost i v jiných typech organizací než jsou podniky a firmy, jejichž cílem je zisk. S pojmem firemní kultura se dnes setkáváme i v prostředí organizací působících ve státní a veřejné správě. Tento stále frekventovanější pojem je však často používán pouze ve spojení s budováním nebo změnou image organizace, ale jeho podstata je daleko hlubší.

Cílem této diplomové práce je zmapovat dostupné teoretické prameny o organizační kultuře v české odborné literatuře od doby, kdy se uvedenému fenoménu začal přikládat jeho významný vliv na úspěšnost firem a organizací. Práce shrnuje z mého pohledu významné a důležité poznatky, které by mohly být jednoduchým a přehledným teoretickým základem pro praktickou aplikaci v organizacích, které se aspektům vlastní organizační kultury začínají teprve věnovat.

Diplomová práce dále pojednává o procesu adaptace pracovníků v organizaci. Souvislost organizační kultury a adaptace v organizaci vyplývá zejména z faktu, že kultura, kterou má každá organizace vlastní, je předávána novým pracovníků právě v adaptačním procesu.

Současné organizace fungují ve složitém prostředí. V úzké souvislosti s ekonomickými a politickými a společenskými změnami se situace na pracovním trhu dynamicky mění. Adaptace v organizaci a porozumění nové organizační kultuře jsou proto jevy, kterými dnešní lidé prochází během své profesní nebo pracovní dráhy nejednou, spíše mnohokrát.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. Obsahuje teoretickou a praktickou část.

První kapitola se zabývá teoretickými poznatky o organizační kultuře. Věnuje se počátkům zájmu o kulturní aspekty organizací, popisuje základní pojmy, definice, roviny, prvky, typologie, charakteristiku a další aspekty organizační kultury.

Druhá kapitola se věnuje procesu socializace a adaptace v organizaci a jeho vztahem k organizační kultuře. Obsahuje teoretické poznatky týkající se procesu adaptace pracovníků v organizaci. Vysvětluje základní pojmy, fáze adaptace, rovinu pracovní a sociální adaptace a zabývá se řízením adaptačního procesu.

Třetí kapitola je věnována kvalitativnímu výzkumu. Výzkumný problém se týká procesu adaptace pracovníků v organizaci. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké faktory měly podle subjektivního názoru pracovníků vliv při jejich adaptaci v organizaci. Zaměřuje se na problémy v procesu adaptace a jejich strukturu. V kapitole je popisován postup při provádění výzkumu, zvolené metody, popis prostředí, ve kterém výzkum probíhal, popis výběrového souboru, techniku analýzy dat a zprávu o závěrech výzkumu, která deskriptivně popisuje výsledky analýzy dat. Kapitola je zakončena zhodnocením provedeného výzkumu.

Čtvrtá kapitola se věnuje možnostem sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků. Shrnuje možnosti pedagogické regulace při utváření organizační kultury a její změně a možnosti pedagogické regulace v procesu adaptace pracovníků v organizaci. Obsahuje doporučení a opatření směřované zejména do oblasti řízení a vedení lidí v organizaci a do oblasti řízení adaptačního procesu.

1. Organizační kultura

1.1. Organizační kultura a její místo v systému věd

Počátky zájmu o organizační kulturu

Kulturní aspekty organizací se staly populárním předmětem zájmu na počátku osmdesátých let minulého století, kdy se téma organizační kultury začalo objevovat v dílech autorů zabývajících se filosofií a řízením firem. Za dílo podněcující zájem o význam kulturních faktorů pro úspěšné řízení organizací je označována kniha amerických autorů Peterse a Watermana s názvem *„In Search of Excellence“* z roku 1982. Jak se píše v úvodu jejího českého překladu, který byl vydán v roce 1993 pod názvem *„Hledání dokonalosti,“* kniha je považována za bestseller v manažerské literatuře v první polovině 80. let. Autoři knihy nashromáždili formou rozhovorů a průzkumem podnikových dokumentů údaje o dlouhodobě úspěšných firmách. Shrnuli je do osmi následujících jednoduchých doporučení. V závorkách stručně uvádím, o čem vypovídají.

1. Zaujetí pro činnost (se zaujetím věci udělat, rozhodovat, zkoušet)
2. Blízko k zákazníkovi (mnoho dobrých nápadů vzešlo od zákazníků)
3. Autonomie a podnikavost (tvořivost, touha po inovacích)
4. Produktivita prostřednictvím lidí (úcta k jednotlivci, ke každému zaměstnanci)
5. Řízení v přímém dotyku, důraz na hodnoty (jakost, služby, čistotu, hodnoty)
6. Dělej co umíš (neopustit zaměření firmy)
7. Jednoduchá forma (nepočetný řídící personál)
8. Volné a zároveň pevné vedení (možnost tvůrčí činnosti pracovníků a zároveň dodržování pevných zásad a hodnot podniku)

V uvedeném díle najdeme také zmínku o počátcích používání pojmu kultura v teorii řízení. *„Specializovaný tisk začal někdy od roku 1980 zvýšenou měrou používat pojem kultury jako určitou metaforu. Business Week legitimoval tuto praxi tím, že koncem léta roku 1980 uveřejnil jako hlavní článek o podnikové kultuře. Zdá se, že toto slovo se v podnikové žurnalistice objevuje stále častěji.“* (Peters,Waterman 1993:109)

Kniha byla podnětem ke vzniku celé řady publikací, které modifikovaly to, co Peters a Waterman započali. Sám Thomas J. Peters vydal ještě další práce, ve kterých zdůrazňuje důležitost kulturních aspektů pro podnikatelský úspěch.

Organizační kultura v české literatuře

V české odborné literatuře se témata o kulturních aspektech organizací, firem a podniků začala objevovat v 90. letech minulého století. Organizační kultura je často zmiňována jako dílčí téma v literatuře věnované managementu, řízení organizací nebo organizačnímu chování.

V dílech českých autorů se pro stejné téma vyskytují tři ekvivalentní pojmy:

- **podniková kultura**
- **firemní kultura**
- **organizační kultura**

Autoři Bedrnová a Nový a kol. používají v knize *„Psychologie a sociologie řízení“* (2004) termín podniková kultura. František Bělohlávek hovoří v díle „*Organizační chování*“ (1996) o organizační kultuře, stejný pojem používá Lukášová, Nový a kol. v knize *„Organizační kultura“* (2004). Autoři Pfeifer a Umlaufová používají termín firemní kultura ve své stejnojmenné knize (1993). Termín firemní kultura používá také Zdeněk Šigut v díle *„Firemní kultura a lidské zdroje“* (2004).

Obsah pojmů je stejný, jejich rozdílnost vyplývá z toho, zda je tato problematika popisována v kontextu managementu a vztahována k řízení podniků nebo studována v kontextu organizačního chování.

Organizační kultura jako téma organizačního chování

František Bělohlávek považuje organizační kulturu za jedno z témat organizačního chování. *„ Organizační chování je věda, která se zabývá chováním lidí v organizacích.“* (Bělohlávek 1996:11)

Organizační kulturu pak Bělohlávek vymezuje následovně. *„Organizační kultura je soubor společně sdílených představ, který si osvojili členové organizace, a kterému se učí noví pracovníci. Silná organizační kultura se vyznačuje přijetím organizačních norem většinou členů organizace a stává se regulativem chování lidí v organizaci.*“ (Bělohlávek 1996:121)

Organizační kultura a ostatní témata podle něho vyplynula z praktických potřeb řízení v organizacích.

Vedle organizační kultury považuje za další významná témata organizačního chování například:

- vliv organizace a organizační filosofie na chování lidí
- individuální rozdíly mezi lidmi v organizaci
- vztah lidí a organizační struktury
- systém rolí a moci v organizaci
- konflikty a vztahy mezi lidmi
- motivování pracovníků
- vztahy na pracovišti a fungování pracovních skupin
- komunikaci v rámci organizace

Organizační kultura jako téma psychologie a sociologie řízení

Podle Bedrnové, Nového a kol. se podniková kultura stává významným tématem psychologie a sociologie řízení 80. a 90. let a přispívá k celkové humanizaci manažerských teorií tohoto období. Navíc umožňuje a usnadňuje humanitním disciplínám určitou syntézu doposud dílčích a mnohdy izolovaných témat, jako je osobnost a činnost řídícího pracovníka, vedení lidí v organizaci, formální a neformální struktura sociálního systému podniku, motivace pracovního jednání, identifikace pracovníků s prací, profesí a podnikem a mnohá další.
(Bedrnová, Nový a kol. 2004: 484)

Podnik, firma, organizace začínají být chápany jako celek určitého druhu kulturního systému. Organizace rozvíjí vlastní představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují v podobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i směrem k jejímu okolí.

1.2. Pojem organizace, kultura a organizační kultura

1.2.1. Pojem organizace

Tato diplomová práce se zabývá kulturou organizací. Z tohoto důvodu je vhodné pojem organizace blíže definovat.

Termín organizace se používá v několika významových rovinách. Může se jednat o užití ve smyslu:

- **organizace jako specifická činnost**
  (organizování nebo organizační proces)

- **organizace jako určitý druh řádu prvků nebo podsystémů,** jako určitá vlastnost materiálního nebo ideového systému
  (organizovanost, např. organizace pracovního procesu)
- **organizace jako určitý sociální útvar**
  (sociální instituce, např. odborová organizace)

Organizace jako specifická činnost

Profesor sociální psychologie Edgar Schein uvedl již v roce 1965 v knize *„Psychologie organizace“*, jejíž překlad z anglického originálu vyšel v roce 1969, pracovní definici organizace. *„Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.“* (Schein 1969:15)

Organizace jako sociální útvar

Současní odborníci se shodují v tom, že organizace jsou různě početné formálně organizované skupiny lidí, které spojuje určitá činnost a cíl, ke kterému společně směřují.

Nakonečný hovoří o organizaci jako o strukturované sociální skupině se zacílenou plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou činností. (Nakonečný 2005:12)

Organizace a její zdroje

Organizace mohou fungovat, pokud mají k dispozici tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje
- ideové a informační zdroje
- lidské zdroje

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Lidské zdroje a jejich kvalita jsou proto nejdůležitější oblastí, ve které může mít organizace konkurenční výhodu. Ostatní zdroje může organizace získat, půjčit či koupit, ale lidské zdroje musí mít. Využívání zdrojů je úkolem řízení organizace. Dosažení cílů organizace je podmíněno vytvářením podmínek pro plnění úkolů, tedy organizováním činnosti. Na organizování se podílí vedoucí a řídící pracovníci, ale nepostradatelným činitelem fungování organizace jsou její členové či zaměstnanci.

Vznik organizací

Organizace jsou hierarchické struktury, které vznikají na základě určitých institucí, fungují na jejich základě nebo slouží k jejich vynucování.

Institucionální ekonomie chápe instituce jako určitá pravidla hry ve společnosti, respektive jako omezení, jež regulují mezilidskou interakci a strukturují ekonomické, politické, sociální a další podněty lidí, popřípadě „tvarují“ chování člověka. Instituce dělíme na formální a neformální.

Formálními institucemi se rozumějí pravidla, které mají podobu zákonů a nižších podzákonných norem, jsou přijímána zákonodárnými sbory a stát si jejich dodržování vynucuje.

Neformální instituce představují širokou škálu pravidel, jež však nejsou přímým produktem intelektu člověka, staly se však základem relativně trvalého společenského uspořádání. Typickým příkladem neformálních institucí jsou: soukromé vlastnictví, trh, peníze, jazyk, rodina, zvyky, obyčeje, konvence, tradice a morálka. (Dušková, Džbánková 2005, str. 36, 38)

1.2.2. Pojem kultura

„Pojem kultura patří k těm snad nejčastěji používaným v běžném životě. Kultura jako sociologická kategorie tvoří jednu z klíčových sfér sociologického zájmu. Šíří svého významu přesahuje prakticky do všech oblastí společnosti a je tak mnohdy zkoumána odlišující optikou různého pojmového aparátu..“ (Sekot: 2002:21)

V nejširším smyslu zahrnuje pojem kultura vše, co je výsledkem činnosti člověka. Kulturu tvoří duchovní i materiální hodnoty vytvořené lidstvem v průběhu historického vývoje. Postup k vyššímu stupni společenského vývoje byl vždy provázen změnami ve způsobu života lidí, ve vzdělání a v kultuře.

Kultura je velice složitým společenským jevem, procesem i vztahem. Kultura je jako jev proměnlivá a odrážejí se v ní vztahy člověka a společnosti k okolnímu světu. Je charakteristická těmito znaky:

- v kultuře je podstatná lidská činnost a hodnoty
- kultura není vrozená, ale naučená
- kultura je skupinovým produktem, vytvářejí ji lidé v sociální interakci
- kulturní hodnoty se přenášejí z generace na generaci
- kultura je adaptivní, je schopná se přizpůsobovat změnám

Definicí kultury existuje celá řada, neexistuje obecně akceptovatelná definice. Jiný je přístup k pojetí kultury ze sociologického, antropologického nebo psychologického hlediska. Kultura je tedy mezioborovým pojmem, ale na základě názorů a definic mnohých odborníků lze konstatovat, že:

Kultura je souhrnem dovedností, hodnot, norem, zvyků, výtvorů, které se předávají z generace na generaci a umožňují jednotlivcům identifikovat se s určitou společností, usnadňuje komunikaci mezi jednotlivci a zajišťuje kontinuitu společenského vývoje.

Subkultura je segmentem společnosti, sdílející odlišné vzory morálky, hodnot a zvyků. Existuje v rámci širší dominantní skupiny. Příslušníci subkultury se podílejí na dominantní kultuře, ale vyznačují se odlišným chováním. Subkultura se může odlišovat i speciální jazykovou mutací neboli argotem, kterou se záměrně odlišuje od dominantní společnosti. (Sekot. 2002:24)

Organizace jako sociální a kulturní systém

„Sociální systém podniku, instituce nebo jiné organizace je definován jako celek tvořený jednotlivci a sociálními skupinami, mezi kterými existují sociální vztahy,“ říká Ivan Nový ve své knize *„Interkulturální management“*. Dále uvádí, že chování sociálního systému i jednotlivých složek se řídí nikoli jen jednotlivými pravidly, ale rozsáhlou složitou skutečností ve svém celku nazvanou kulturní systém. Ten zajišťuje vnitřní soulad celku, aby jednotlivé aktivity a sociální procesy neměly svévolný charakter, ale stále znova tento celek utvářely. Sociální chování je zároveň chováním kulturním.

Vytváření kultury, uspořádání sociálních vztahů a chování se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které celek nenarušují, ale upevňují. Vztahy a aktivity, které se osvědčují, se pak stávají určitými vzorci. Kulturní systém je propojení těchto vzorců na jedné straně, ale jejich uchováním a rozvíjením na straně druhé. Obrazně řečeno, kultura je nashromážděná zkušenost daného sociálního systému.

Každá společnost, sociální skupina, sociální organizace mají svojí vlastní kulturu. V realitě je však tato teze podstatně komplikována, neboť tak jako nejsou sociální celky navzájem izolovány, nejsou izolovány ani jednotlivé kultury.

Lidé se prolínají mnoha sociálními celky a tyto celky se navzájem ovlivňují. Kultura tedy není úzká vrstva jevů týkajících se pouze jediného celku.

Pohyb jedinců mezi jednotlivými sociálními systémy znamená pohyb mezi kulturami, ale zpravidla se jedná o pohyb v jedné národní kultuře, která má společný základ. Lidé proto bez obtíží realizují přechod mezi různými organizacemi nebo mezi organizací, kde jsou zaměstnáni, a rodinou, kde se odehrává jejich soukromý život. Navíc mohou uplatnit zkušenosti nabyté v kultuře jiného sociálního systému.
(Nový 1996:10,20,22)

1.2.3. Pojem organizační kultura

„Protože je kultura spojována nejčastěji s uměním ve smyslu výtvarného, hudebního nebo literárního díla, slovní výraz „podniková kultura“ může navodit očekávání procesu prosté estetizace a humanizace podnikového prostředí. Kultura však znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství.“ (Nový 1996:24)

Vymezení obsahu pojmu organizační kultura je poměrně různorodé. Definice některých autorů se zaměřují na výčet jednotlivých elementů organizační kultury, jiné zahrnují její funkce. Popisují organizační kulturu jako způsob, jak lidé v organizacích jednají nebo jak myslí.

Podle Bedrnové, Nového a kol. je v odborné literatuře pro základní vymezení pojmu citována nejčastěji definice E. Scheina, která zní: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které si určitá skupina nalezla a vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které se tak osvědčily, že jsou chápána jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Bedrnová, Nový a kol. 2004:486)

Podle Lukášové, Nového a kol. lze podle současného pojetí organizační kulturu chápat jako: *„Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální hodnoty.“*
(Lukášová, Nový a kol. 2004:22)

V organizační kultuře se může prolínat několik kulturních úrovní (Bělohlávek 1996:108)

- **nadnárodní organizační kultura,** industriální kultura vyspělých zemí, která se formovala po staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech částí světa
- **národní kultura,** která vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. Tradičně byly studovány zejména rysy japonské organizační kultury, která se vyznačuje kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost. Existují však rozdíly i mezi jednotlivými kulturami evropskými.
- **kultura vlastní organizace**, která se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jedné země
- **subkultura** útvarů v rámci organizace, lidí se společnou profesí v organizaci
- **regionální kultura**, která vyjadřuje zvláštnosti regionu (Šigut 2004:31)

1.3. Roviny a prvky organizační kultury

1.3.1. Roviny organizační kultury

Model organizační kultury podle E.H. Scheina

Profesor sociální psychologie Edgar Schein je autorem mnoha publikací týkajících se interpersonálních vztahů, změn postojů a hodnot a teorie řízení. Jeho práce jsou populární a často citované. Je autorem modelu organizační kultury.

Koncepce podnikové kultury E.H. Scheina (Příloha č.1) rozlišuje tři roviny podnikové kultury. Model je v české literatuře různě upraven a pro jednotlivé úrovně se v literatuře vyskytují dvojí názvy.

- **Základní představy, východiska (základní předpoklady)**
- **Sociální normy a standardy jednání (hodnoty a normy)**
- **Systém symbolů (artefakty)**

Základní představy, východiska (základní předpoklady)

Základní představy představují nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury a týkají se všech oblastí života organizace. Jsou to zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé a pravdivé. Fungují automaticky a pro příslušníky kultury představují zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Sociální normy a standardy jednání (Hodnoty a normy)

Střední úroveň podnikové kultury představuje nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům nebo zákazníkům.

Systém symbolů (artefakty, výtvory)

Systém symbolů je nejvyšší úrovní tvořící jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Jedná se o všechny vnější projevy kultury, které lze vnímat, tedy zejména vidět a slyšet. Lze je pozorovat a popsat, ale význam lze pochopit pouze se znalostí obsahu nižších úrovní kultury.

1.3.2. Prvky organizační kultury

Výše uvedené úrovně organizační kultury zahrnují jednotlivé prvky organizační kultury. Podle Lukášové, Nového a kol. bývají v odborné literatuře za prvky kultury organizace nejčastěji označovány**: základní předpoklady, hodnoty, normy chování, postoje a artefakty materiální a nemateriální hodnoty.**

Základní předpoklady

Bedrnová, Nový a kol. uvádí, že základní předpoklady spočívají v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu a práci, lidem i sobě samým a k životu jednotlivých spolupracovníků. Působí zcela nevědomě, samozřejmě, automaticky. Zahrnují například vztah k podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů, například představy o uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, představy o tom, zda má mezi pracovníky převažovat konkurence či kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch.

Lukášová, Nový a kol. uvádí, že zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, neboli ověřená funkčnost určitého způsobu řešení problémů. To, co bylo původně hypotézou, je postupně vnímáno jako realita. Ověřený způsob fungování a řešení mají lidé tendenci předávat novým členům skupiny.

Změny v této úrovni předpokládají změnu zafixovaných významů a mohou u člověka v důsledku kognitivní destabilizace produkovat úzkost. Ve snaze vyhnout se úzkosti člověk vnímá události v souladu se svými předpoklady dokonce i tehdy, když to znamená popírání, zkreslování či jinou formu obranné reakce.

Korekce základních předpokladů jednotlivce ve skupině je méně obtížná než změna u skupiny, protože jednotlivec se obvykle skupině přizpůsobí, pokud zjistí, že je sám, kdo vnímá věci odlišným způsobem.

Bělohlávek také uvádí, že člověk se necítí dobře v nejistotě a konfliktu a proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkresluje a potlačuje. Na organizační úrovni podle tohoto autora existují obranné mechanismy, které základní předpoklady ochraňují a nepřipouští jejich ohrožování.

Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, které jsou ve skupině považovány za důležité. Zatímco individuální hodnotový systém člověka určuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty představují to, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Hodnoty jsou důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj k utváření organizační kultury. Hlavní hodnoty organizace bývají vyjádřeny například v etickém kodexu organizace.

Normy chování

Normy chování přijaté ve skupině jsou pravidla a zásady chování v určitých situacích, které skupina akceptuje. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam, protože regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují předvídatelné a stabilní prostředí. Dodržování norem chování je odměňováno a nedodržování naopak trestáno. Normy chování se mohou týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale například i oblékání.

Pro podnikovou kulturu charakteristické postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace výlučně v samotném podniku. Představují určité společné vyladění pro pochopení a objasnění podnikové reality.

Postoje

Termín postoj vyjadřuje bytostný vztah člověka k hodnotám, který je vyjadřován přijímáním či odmítáním určitých hodnot, které jsou vlastní konkrétním bytostem, idejím a objektům nejrůznějšího druhu.

Existují určité komponenty postoje; označují se jako kognitivní, emocionální a konativní a jejich vzájemný poměr vyjadřuje určitou úroveň vnitřní konzistence postoje.

Postoj lze chápat jako systém určitých tendencí či jako pohotovost mít k určitému předmětu určitý citový vztah, určitým způsobem o něm smýšlet a mít snahu se vůči němu určitým způsobem chovat. Předmětem postoje může být cokoliv, proto existují i různé druhy postojů: sociální postoje, politické postoje, apod.

Zvláštním druhem postojů jsou **předsudky**. Jsou to obvykle negativní soudy o určitých jedincích či skupinách. Předsudky jsou jedinci obvykle přebírány již jako hotové postoje, nebo se vytvářejí na základě neoprávněných zobecnění a vlastních agresivních tendencí. Předsudky se mohou vztahovat například k etnickým menšinám, ale můžeme se s nimi setkat v kterémkoliv oboru myšlení. (Nakonečný 2003:307-310)

Artefakty

Artefakty mohou být materiální či nemateriální povahy a zahrnují všechny vnější projevy kultury. Jsou snadno pozorovatelné a popsatelné.

Artefakty materiální povahy:

architektura budov, vybavení firem, produkty vytvořené organizací, propagační brožury, webové stránky, podnikový časopis, apod.

Artefakty nemateriální povahy:

jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály.

Artefakty materiální povahy

Artefaktům materiální hodnoty, které vytvářejí image organizace, se v současné době věnuje velká pozornost. Zejména v oblasti služeb se spotřebitel často orientuje podle image firmy. Tento aspekt má význam navenek, ale i dovnitř pro identitu firmy. Artefakty materiální hodnoty mohou činit firmu jedinečnou a odlišovat ji od jiných firem. Mohou symbolizovat blahobyt, skromnost, historii a tradici. Jsou výrazným projevem organizační kultury.

Artefakty nemateriální povahy

Jazyk

Jazyk, který se v organizaci používá, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, vzájemné porozumění a integraci uvnitř firmy. Podle jazyka lze poznat míru formálnosti či neformálnosti vzájemných vztahů lidí v organizaci. Jazyk může usnadňovat dorozumění a zvyšovat emociální pohodu, ale může být naopak i zdrojem konfliktů, zejména v případech, kdy lidé v organizaci odlišně chápou některé užívané pojmy.

Historky

Historky vyprávěné v organizaci jsou příběhy, které se v minulosti odehrály, ale bývají určitým způsobem „přibarvené“. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem.

Pro výzkumníky jsou považovány za důležitý indikátor předpokladů, hodnot, norem, akceptovaných v organizaci a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Přinášejí také informace o rozdělení moci v organizaci. Historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, proto jsou významným nástrojem předávání organizační kultury.

Mýty

Mýty v organizacích jsou způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Od historek je odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený. Mohou to být příběhy, které jsou užívány jako zdůvodnění pro jednání, které by se mohlo jevit jako sobecké a nemorální. Mýty se mohou týkat minulého, současného i budoucího jednání. Pomocí mýtů může například vedoucí pracovník ospravedlňovat výrazné mzdové rozdíly u podřízených.

Bedrnová, Nový a kol. považují mýty za prostředky k objasnění norem a hodnot podnikové kultury. Jak uvádí, výraz „mýtus“ označuje skutečnost, že tato myšlenková schémata nemají ve všech směrech racionální základ. Jde spíše o lidové teorie se subjektivním obsahem. Přesvědčení a víra zde má větší roli než vědění. Jedná se o určitý způsob uvažování, které odráží podnikové normy a hodnoty a má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků. Mýty mohou v souvislosti s podnikovou kulturou plnit následující funkce:

- **selekce** - mýty vybírají z možných variant řešení
- **manifestace** - mýty zvýrazňují zvolenou variantu
- **návod jednání** - mýtus poměrně často přesně určuje co a jakým způsobem činit, pokud nastane shodná situace; plní funkci určitého neformálního předpisu
- **zdůvodnění** - mýtus v sobě zpravidla zahrnuje i zdůvodnění návodu k jednání, představuje současně velmi jednoduché vysvětlení a zdůvodnění skutečnosti

Hrdinové

Funkce hrdinů jako silných prvků kultury organizace byla zdůrazňována zejména na počátku 80. let minulého století, ovšem i dnes se jejich existenci v rámci organizace přikládá význam. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce: (Lukášová, Nový a kol.2004: 25)

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance
- poskytují modelové chování
- nastolují vysoké standardy výkonu
- symbolizují organizaci vnějšímu světu
- udržují a posilují jedinečnost organizace
- motivují zaměstnance

Jedinečnost některých hrdinů může ovlivnit kulturu organizace i na několik generací. Na tomto místě nelze nezmínit jako příklad Tomáše Baťu, který dokázal jako zakladatel vtisknout své obuvnické firmě zcela specifickou kulturu.

Baťa napsal: *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, který zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat velký podnik, je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje příklad.“* (Tomašík 2008:46)

Jiným typem hrdinů jsou **hrdinové situace**. Mohou být vytvářeni formou vyhodnocování nejlepšího pracovníka za jeho výkon či jiné zásluhy. Příkladem je vyhodnocování nejlepšího prodejce dne, měsíce či roku, jehož účelem je podnítit každodenní snahu ostatních prodejců.

Úmyslné vytváření hrdinů situace je však spojeno s určitým rizikem. Může se stát, že hrdinové jsou vybíráni z nesprávných lidí nebo jejich oslavování naopak demotivuje ostatní pracovníky, kteří nejsou podobných výkonů schopni. Navíc ve firmách, kde je podmínkou dosahování dobrých výsledků týmová práce, může být vytváření hrdinů kontraproduktivní.

Zvyky, rituály, ceremoniály

Představují ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást organizační kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vyjadřují stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity.

Zvyky

Příkladem zvyků jsou oslavy narozenin, vánoční večírky, které přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají cílevědomě organizovány. Další skupinou zvyků jsou zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu, které doprovází změny společenské role a statusu pracovníka. Zvyky mohou být uplatňovány i při řešení konfliktů a problémů.

Rituály

Rituály jsou, stejně jako zvyky, zažité a typické způsoby chování, ale mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě a v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v dané situaci a čase očekávány. Rituály zabezpečují zavedený pořádek a posilují mocenské struktury. Příkladem rituálů je zdravení nebo komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím se lidem dává najevo, jaké je jejich místo v organizaci. Některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány. Příkladem organizace spojené s velkým množstvím rituálů je armáda.

Ceremoniály

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou v podstatě oslavou kultury organizace, zahrnují emocionálně působivé projevy a aktivity. Pracovníkům zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací.

1.4. Utváření a podpora organizační kultury

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé firmy. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by měla organizace vypadat. Vedle toho se na formování kultury podílejí členové organizace, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z předchozích zaměstnání a své vlastní ideály.

Postupně se organizační kultura upevňuje. Vedení a členové firmy se snaží, aby organizační kulturu, ve které realizují své hodnoty, udrželi a aby se noví členové přizpůsobili vůči ní. (Bělohlávek:1996:109,110)

Utváření podnikové kultury by mělo vycházet z rozumného kompromisu mezi dvěma variantami. (Nový 1996: 25,26)

Organizační kultura může být:

1. Spontánním důsledkem přirozeného jednání zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z osobnostních a individuálně odlišných rysů zaměstnanců, jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují.
2. Výsledkem systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídících pracovníků podniku. Veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou proto důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního a sociálního chování zaměstnanců. Patří sem:
   - **jasná vize o základních obrysech existence organizace**
     (velikost firmy, předmět klíčové činnosti, cílová skupina)
   - **vize převedená do konkrétních kroků**
     (formulování strategie dosažení podnikových cílů, organizační struktura, kritéria personální činnosti, pravidla vnitřní komunikace)
   - **zásady podnikové kultury**
     (požadované způsoby pracovního a sociálního chování, kritéria výběru nových zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní kariéry i uvolňování)

Organizační kulturu lze podporovat třemi praktikami:

personálním výběrem, akcemi vrcholového vedení, socializací

Personální výběr

Je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka. Výběrový proces tak upevňuje organizační kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli podkopat základní organizační hodnoty.

Akce vrcholového vedení

Pracovníci sledují jednání manažerů a všímají si, kdo je odměňován, kdo postupuje v organizační hierarchii a vytvářejí si tak vzory žádoucího a úspěšného chování.

Socializace

V procesu socializace se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace, což nemusí jít vždycky hladce. Organizace sama má zájem na tom, aby pomohla nováčkům osvojit si organizační kulturu. Noví pracovníci nevědí jak mají vykonávat své role, proto musejí být cvičeni a akulturováni. (Bělohlávek: 1996:109,110)

Na tyto manipulace reagují:

a) naprostou konformitou s požadavky organizace a přizpůsobením se požadavkům okolí
b) kreativním individualismem, přepracováním organizačních norem podle svého naturelu
c) vzpourou proti stávajícímu řádu nebo jeho odmítáním

1.5. Determinanty a klasifikace kultury organizace

Determinanty organizační kultury

Autoři Pfeifer a Umlaufová, kteří pojednávají především o kultuře ziskových firem, rozdělují determinanty, které působí na firmu a její kulturu, na vnitřní a vnější. Vnější vlivy mají kořeny mimo firmu a vnitřní vlivy vycházejí z firmy samotné.

- **Vnější vlivy**

Legislativa, politická, sociální a ekonomická situace země, úroveň vědy v oboru podnikání, konkurence, geografická dislokace a regionální vlivy, charakter kultur vyšších řádů, například kultura mateřské firmy nebo národní mentalita.

- **Vnitřní vlivy**

Velikost firmy, právní forma firmy, předmět podnikání, strategie a řízení firmy, historie firmy a vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje, majetek firmy, používané technologie, zaměstnanci a jejich osobní postoje, mentalita a vzdělání.

Klasifikace konkrétní firmy

Pfeifer a Umlaufová uvádějí, že pokud chceme co nejvěrohodněji přiblížit podstatu kultury konkrétní firmy, pak se máme ptát na následující otázky. U každé z charakteristik je třeba sledovat nejen její obsah, ale také to, s jakou intenzitou se charakteristika projevuje. (Pfeifer,Umlaufová 1993: 30-32)

Jaká je míra rozpětí mezi pracovními pozicemi?

Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu?

Je nevýrazná? Je typická náklonnost k týmovosti a neformálnosti?

Jaká je informovanost?

Ví každý ve firmě co se děje a jaké jsou další záměry?

Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?

Jaký je ve firmě vztah k nejistotě?

Je nejistota chápána jako hrozba? Je výrazná snaha eliminovat rizika?

Je nejistota chápána jako výzva? Projevuje se snaha předjímat a využít šance?

Kde je dominantní nositel úspěchu?

Je to spíše jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu?

Je to spíše tým nebo skupina? Nalézáme sklon ke kolektivismu?

Jaký je převažující způsob myšlení?

Je to spíše mužský, racionálně a cílově orientovaný?

Je spíše ženský, empaticky orientovaný, lidskou dimenzi práce vyzdvihující?

Jaké jsou nejúčinnější stimuly?

Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly?

Jsou to peníze a jiné hmotné výhody?

Je to nátlak a jiná negativní stimulace?

Jaká je míra ztotožnění zaměstnanců s firmou?

Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy?

Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci?

Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?

Jaká je vůdčí idea firmy a kde je její původ?

Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění? (např. rychlost produkce, nízké náklady, klid a pohoda…)

Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka?

Je tato vůdčí idea iniciována spíše řídícími silami nebo spíše prvoliniovými pracovníky?

Jaké jsou ve firmě rituály, jaké se tradují historky, kdo jsou firemní hrdinové?

Co se ve firmě s oblibou provozuje?

Na co a na koho se s chutí vzpomíná?

1.6. Vybrané typologie organizační kultury

Typologie organizační kultury se pokoušejí o zmapování složitého obsahu sociální reality organizací. Byla jich už vytvořena celá řada, ale vzhledem ke složitosti zkoumaného jevu nemůže být žádná z typologií zcela přesnou a všeobecně platnou. Typologie mohou postihnout jen určité aspekty organizací nebo se zaměřit na organizace z určitého úhlu pohledu. Typologie jsou vždy určitým zjednodušením a z těchto důvodů nelze v některých případech organizace jednoznačně přiřadit k určitému typu.

Přesto existují zdařilé typologie, které jsou obecně aplikovatelné i v naší kultuře, přestože vznikly v jiném kulturním prostředí.

Nejznámější typologie lze dělit z hlediska jejich zaměření.

- **typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře**
- **typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**
- **typologie formulované ve vztahu k chování organizace**

Příklad typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie podle Harrisona a Handyho

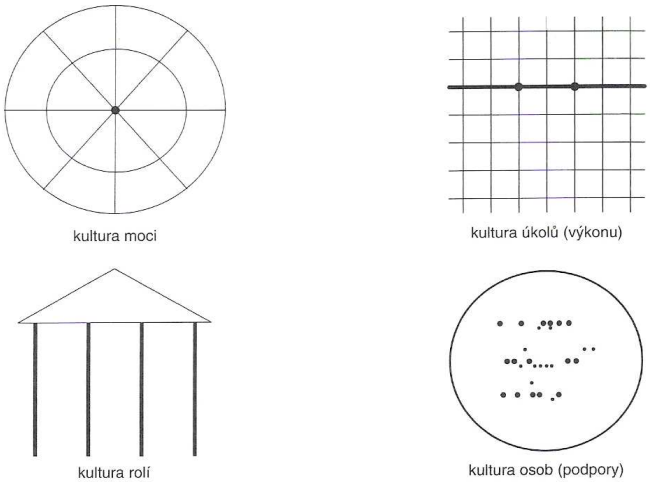
Zřejmě nejstarší typologii organizační kultury vytvořil Roger Harrison v roce 1972. Na jeho typologii navázal a dále ji rozpracoval Charles Handy, který ji zveřejnil v roce 1976. Jedná se o typologii formulovanou ve vztahu k organizační struktuře a je zajímavá tím, že jednotlivé typy kultury jsou znázorněny pomocí piktogramů (Obr.1).

Jedná se o čtyři typy organizační kultury:

- **kultura moci**
- **kultura rolí**
- **kultura úkolů** (později nazvána kulturou výkonu)
- **kultura osob** (později nazvána kulturou podpory)

***Obr 1**: Piktogramy pro typy organizační kultury*

Zdroj: Lukášová, Nový a kol. 2004:76



Kultura moci (piktogram - pavučina)

Určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny. Vedoucí mohou všechno a podřízení mohou jen poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Příkladem jsou zločinecké organizace, ale taková kultura může existovat i v malých firmách nebo rodinných podnicích.

Kultura rolí (piktogram - řecký chrám)

Jedná se klasickou hierarchickou strukturu složenou je spojených článků. V čele stojí ředitel, pod ním střední manažéři, jim podléhají vedoucí a pod nimi jsou podřízení. Každý má svou roli, která vyjadřuje způsob jednání, který je očekáván. Kultura rolí zdůrazňuje konformitu. Je typická pro státní správu a velké komerční organizace.

Kultura úkolů (výkonu) (piktogram - síť-matice)

Organizace je soustředěna na plnění úkolů a projektů než na dodržování formálních předpisů. Pravomoc je spojená spíše s odborností než s pozicí, vztahy jsou založeny na vzájemném respektu založeném na schopnostech nikoli na věku a postavení. Typickým příkladem jsou reklamní agentury.

Kultura osob (podpory) (piktogram - shluk)

Poskytuje členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu. Kultura je založena na jednotlivci, ale žádný nemá dominantní postavení. Vzájemné vztahy jsou partnerské, pravomoci jsou sdíleny. Organizací s touto kulturou není mnoho. Jako příklad jsou uváděni právníci, architekti či lékaři, kteří nabízí své služby ve stejném sídle, ale pracují samostatně a nezávisle na druhých. Kulturu osob také preferují vysokoškolští učitelé.

Příklad typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie podle Deala a Kennedyho

Příkladem typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí je typologie autorů Deala a Kennedyho z roku 1982. Podle autorů této typologie je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje.

Jedná se o čtyři typy kultury:

- **kultura frajerů**
- **kultura tvrdé práce**
- **kultura sázky na budoucnost**
- **kultura postupu**

Kultura frajerů nebo drsných hochů

Svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit. Jedná se o kulturu organizací zejména v oblasti stavebnictví, kosmetiky, reklamy, televize, filmu, manažérského poradenství.

Kultura tvrdé práce

Je postavena na práci s minimálním rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Ten kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech. Jedná se o prodejní firmy s nemovitostmi, počítači, atd.

Kultura sázky na budoucnost

Důsledky rozhodování těchto firem jsou závažné a úspěch se projeví až po dlouhé době. Jedná se o projektové organizace nebo letecké společnosti.

Kultura postupu (procesní kultura)

Kultura ve které neexistuje zpětná vazba, kde je těžké posoudit výsledky práce. Pracovníci se soustřeďují více na proces práce než na výsledky. Tato kultura směřuje k byrokracii. Příkladem je státní správa, pojišťovny, banky.

Příklad typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Příkladem této typologie je kompasový model americké autorky Wendy Hall z roku 1995. Čtyři charakteristické kulturní styly, které vznikají kombinací dvou dimenzí, citlivosti a asertivity, označuje autorka jako:

- **severní**
- **jižní**
- **východní**
- **západní**

Severní styl (málo asertivní, málo citlivý)

Jedná se o styl metodický a důkladný. Snahou je dělat věci důkladně, obezřetně a správně hned napoprvé.

Jižní styl (velmi asertivní, velmi citlivý)

Jedná se o styl dynamický, podnikatelský, nekonzistentní, málo předvídatelný. Hlavním motivátorem je čelení rizikům a výzvám.

Východní styl (málo asertivní, vysoce citlivý)

Jedná se o styl orientovaný na lidi, budování týmu, harmonii vztahů. Vyhýbá se rizikům.

Západní styl (vysoce asertivní, málo citlivý)

Jedná se o styl orientovaný na úkoly, výsledky a profesionalitu, charakteristický potřebou mít věci pod kontrolou a osobní zodpovědností.

Model základních kulturních aspektů – Geert Hofstede

Významným autorem zabývajícím se analýzou kulturních aspektů, které mají vliv na činnost organizací je Geert Hofstede. Tento vědec zkoumal rozdíly a interakce mezi různými národními a organizačními kulturami. Věnoval se především výzkumu postojů a hodnot zaměstnanců. Data pro výzkum získával v pobočkách americké počítačové společnosti IBM. Jeho analýza zahrnovala postoje 116 000 zaměstnanců v padesáti různých zemích světa. Na základě této rozsáhlé analýzy identifikoval základní kulturní dimenze, kterými lze charakterizovat národní, regionální, komunitní, organizační nebo třídní kultury. Vznikl tak jeho doposud uznávaný model základních kulturních aspektů. (Brooks 2003: 245)

Jedná se o čtyři kulturní dimenze:

- **mocenský odstup**
- **individualismus/kolektivismus**
- **vztah k nejistotě**
- **mužský/ženský prvek**

Mocenský odstup představuje společenský odstup mezi lidmi nestejné společenské vrstvy nebo postavení. Malý mocenský odstup naznačuje menší závislost mezi nadřízenými a podřízenými. V zemi s menším mocenským odstupem si vedoucí pracovník musí úctu zasloužit. Čím vyšší je index mocenského odstupu, tím vyšší je propast mezi manažery a podřízenými. Zemí s vysokým podílem mocenského odstupu byla shledána například Malajsie.

Individualismus/kolektivismus vyznačuje rozsah, v jakém je jednotlivec závislý na skupině nebo přejímá iniciativu při provádění rozhodnutí, řešení problémů a zapojení do činnosti. Americká kultura má například sklony být velmi individuální, naopak asijské kultury jsou mnohem kolektivnější. Tento aspekt je důležitý pro manažery, kteří volí vhodný manažerský styl při působení v zahraničí.

Únik před nejistotou vyjadřuje postoje lidí k nejasnostem ve společnosti nebo zemi. Hofstede zjistil, že v některých kulturách existovala nejistota nebo nespokojenost v nejasných situacích a lidé nebyli spokojeni se změnou, zvláště když jim nebyla vysvětlena. Lidé se necítí dobře v nejistotě, proto méně efektivně pracují v organizacích, kde je nedostatečné řízení a panuje značná nejistota. Vysokou úroveň úniku před nejistotou mělo podle Hofstedeho výzkumu například Řecko, naopak Švédsko je zemí s nízkým únikem před nejistotou, kde jsou lidé ochotni více riskovat a mají menší odpor ke změně.

Mužský/ženský prvek je jedna z nejsložitějších proměnných. Vyjadřuje hodnoty, které se považují v širokém měřítku za „mužnější“, například průbojnost, soutěživost a zaměření na výsledek, zatímco „ženské“ hodnoty znamenají být ochotnější a vyjadřovat větší povědomí o pocitech a rovnocenné příležitosti. Tato hodnota má vztah ke stupni diskriminace žen v organizaci. Nejvyšší hodnotu mužského prvku mělo podle výzkumu Japonsko a nejnižší Norsko.

1.7. Charakteristika organizační kultury

Pro stanovení možností ovlivňování organizační kultury je třeba vycházet ze základních charakteristik organizační kultury.

Organizační kultura je skupinový fenomén

Organizační kultura nemá jako celek žádnou objektivní, materiální formu své vlastní existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků podniku. Jde o sdílená přesvědčení, hodnoty a normy, které si utvářejí členové organizace sami.

Vnější pozorovatel nedokáže popsat kulturu organizace bez vlastní zkušenosti při komunikaci nebo jiné formě kontaktu se zaměstnanci organizace.

Postoje, normy a hodnoty jsou charakteristické pouze pro kulturu konkrétní organizace. Jedná se o určité společné vyladění, obdobné vnímání reality, podobný náhled na kritické situace a jejich řešení. Kultura organizace je nazývána skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu, ale projevuje se v konkrétním chování členů organizace.

Organizační kultura je normativní faktor

Kultura organizace působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje vědomé jednání jejích členů. Lidé se pohybují v různých sociálních skupinách a sociálních prostředích. Rodinné prostředí i prostředí jiných skupin, ve kterých se člověk pohybuje, se mohou odlišovat jinými kulturními prvky. Čím jsou všechna sociální prostředí shodnější z hlediska sdílených hodnot a norem, tím je zpravidla přirozenější a silnější i míra identifikace pracovníka s prostředím organizace.

Organizační kultura je časově přechodná

Kultura organizace má historicky přechodný charakter, který je závislý na formě a intenzitě interakcí uvnitř organizace a na formě a intenzitě interakcí mezi organizací a vnějším prostředím. Časová přechodnost organizační kultury je dána měnícím se vnějším prostředím, které přináší i změnu hodnot a normativních systémů.

Změna strategie přináší i určitý požadavek na změnu organizační kultury. Každá organizační kultura má však svůj přirozený historický vývoj, své dějiny, tradici a zázemí a tyto aspekty by měly být brány na zřetel při snahách o radikální změny existující kultury.

Rychle a snadno může doznat změn vnější symbolická prezentace podnikových hodnot, jako je logo, barvy či architektura budov, ale u změn samotných hodnot, na nichž byla vybudována stávající podniková kultura, doporučují odborníci opatrnost. Otevřenost, bezprostřednost a neformálnost v jednání, spolehlivost a důvěra jsou hodnoty, které mohou mít univerzální, dlouhodobou či dokonce trvalou platnost.

Organizační kultura je výsledkem procesu učení.

Základ učení spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se odvíjejí od podnikových cílů a strategie jejich dosažení. Po vyhodnocení pak docházejí následně k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí. Obsah organizační kultury je vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování cílů organizace.

Organizační kultura umožňuje orientaci uvnitř organizace.

Sjednocuje a zprostředkovává význam událostí a skutečností, ke kterým v organizaci dochází. Poskytuje kritéria pro veškeré rozhodovací procesy vedoucích i řadových zaměstnanců a zprůhledňuje dění v organizaci. Pracovníci tak získávají snadno a rychle obraz o požadavcích, úkolech a jiných událostech v organizaci.

Organizační kultura je předávána novým pracovníkům v procesu adaptace.

Organizace rozvíjí mechanismy, pomocí kterých objasňuje novým pracovníkům či členům, jak mají jednat v souladu s kulturou organizace.

2. Socializace a adaptace v organizaci

2.1. Organizační kultura a adaptace

Organizační kultura je předávána novým pracovníkům v procesu socializace a adaptace. Doba potřebná k tomu, aby se nový pracovník do organizace zcela integroval závisí na mnoha faktorech. Identifikaci s kulturou firmy a rychlou adaptaci mohou podpořit podle názorů odborníků následující aspekty:

- Předvolba
- Míra souladu hodnotového systému jedince a organizace
- Shodnost kulturních znaků sociálních prostředí, ve kterých se jedinec pohybuje
- Míra řízenosti adaptačního procesu

Předvolba

Lidé mají ještě před tím, než vstupují do organizace, určité množství informací o její kultuře. Kulturní aspekty bývají dokonce jedním z parametrů, podle kterého se lidé rozhodují, do které organizace vstoupí nebo u které se budou ucházet o místo.

Někteří lidé se již předem zajímají o kulturu organizace, někteří se dokonce již předem ztotožňují s jejími hodnotami. V zahraniční literatuře je tento proces označován jako předvolba nebo anticipační socializace. Pokud vstupu do organizace předchází předvolba, pak bývá adaptace nového člena organizace poměrně rychlá.
(Lukášová, Nový a kol. 2004:38)

Soulad hodnotového systému jedince a organizace

Za klíčový faktor pro soulad mezi kulturou organizace a myšlením a chováním jednotlivce je považován soulad mezi individuálními a organizačními hodnotami. Lidé mají tendenci vybírat si organizaci, ve které chtějí pracovat, na základě podobnosti mezi jejich vlastními hodnotami a hodnotami deklarovanými organizací. Tento soulad pak ovlivňuje i jejich spokojenost v organizaci a ochotu v ní setrvat. Odborníci jako příklad uvádí, že lidé s vysokou potřebou výkonu preferují agresivní kultury orientované na výsledky nebo lidé s vysokou potřebou autonomie odmítají kultury orientované na týmovou práci. K měření míry a souladu mezi hodnotovým profilem organizace a hodnotovým profilem jednotlivce existuje i nástroj označovaný jako OCP (Organizational Culture Profile). (Lukášová, Nový a kol. 2004:40)

Podobnost kulturních znaků sociálního prostředí

Dalším aspektem identifikace pracovníka s kulturou organizace je shodnost kulturních znaků sociálního prostředí organizace a sociálního prostředí, ve kterém se lidé mimo organizaci pohybují.

„Rodinné prostředí, zájmové skupiny a další sociální prostředí, ve kterých se pracovníci pohybují, mohou být charakteristická někdy i naprosto odlišnými kulturnímu znaky. Je však pochopitelné, že čím shodnější jsou všechna sociální prostředí z hlediska sdílených sociálních hodnot a norem, tím přirozenější a silnější je zpravidla i míra identifikace pracovníka s tímto prostředím a tím výraznější je v nich tedy i jeho osobní angažovanost a loajalita.“ (Nový 1996:29)

Míra řízenosti adaptačního procesu

Pracovník, který vstoupí do organizace, se v rámci socializačního procesu učí jaké názory, hodnoty, normy a pravidla chování jsou v organizaci očekávané, uznávané, akceptovatelné nebo naopak nepřijatelné. Tento proces může být cíleně řízen nebo probíhá prostřednictvím méně formálních či zcela neformálních procesů. V případě neformálních procesů se pak pracovník učí na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů, co se od něho očekává.

2.2. Pojmy adaptace a socializace

Adaptace

Adaptace znamená přizpůsobení se něčemu. V sociologickém slovníku najdeme následující příklady adaptace:

- **adaptace v biologii**: základní mechanismus pomocí něhož se jedinec vyrovnává se svým prostředím. Zahrnuje akomodaci (přizpůsobení se) nebo asimilaci (přizpůsobení si).
- **adaptace systému**: změna struktur a procesů vlastních danému systému. Příkladem je změna systému podniku, který se musí adaptovat na nové podmínky dané změnou politického systému, příchodem nových technologií, médií, apod.
- **adaptace jedince**: přizpůsobení se jedince okamžité situaci nebo v procesu celoživotního přizpůsobování se prostředí.

- **adaptace pracovní**: výsledek procesu konfrontace mezi požadavky kladenými na pracovníka přicházejícího do nového pracovního prostředí a jeho předpoklady pro nové pracovní zařazení. Součástí tohoto procesu je jak zvládnutí nároků pracovního prostředí, tak porozumění fungování organizace jako celku.
- **adaptaci sociální:** výsledek procesu začleňování jedince do struktury sociálních vztahů ve skupině nebo v organizaci.

*„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ (*Bedrnová, Nový a kol. 2004:341*)*

Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije jen pasivně, ale snaží přizpůsobit své životní podmínky vlastním potřebám, zájmům, hodnotám. Adaptace tedy představuje pasivní i aktivní formy sepětí člověka s prostředím, znamená přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí.

Termín adaptace je podle Nového syntetická kategorie, která zahrnuje předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (**adaptabilita**, přizpůsobivost), proces zvládání změn, postihující interakci člověka s prostředím (**adaptování**, přizpůsobování) a jeho výsledný stav (**adaptovanost,** přizpůsobenost). (Nový a kol. 1997:101)

Adaptabilitu chápeme jako individuálně odlišnou schopnost člověka zvládnout požadavky měnícího se prostředí, která se utváří a rozvíjí v procesu vývoje osobnosti.

Pojetí adaptace jako sociálního procesu zvládání změn (**adaptování)** vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi:

- **fáze přípravná** - zahrnuje období mezi změnami životních podmínek
- **fáze globální orientace** – nastupuje počátkem působení nových podmínek
- **fáze uvědomělé orientace** – člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života, je schopen plně využít svého vnitřního potenciálů ke zvládnutí změn
- **fáze zvládnutí nových požadavků prostředí -** může být trvalá, ale také jen dočasná, protože člověk může v konfrontaci s konkrétními změnami podmínek života rezignovat a opustit dané prostředí nebo nezvládne vzniklou situaci v důsledku nedostatku vlastní adaptability

Adaptovanost vyjadřuje jednak průběžnou úroveň vyrovnávání se s podmínkami a jednak dosažený výsledek celého procesu. Hovořit můžeme o počáteční, částečné nebo úplné adaptovanosti.

„Člověk žijící ve vyhovujících podmínkách je schopen uspokojovat své potřeby, žije aktivním pracovním a sociálním životem, cítí se seberealizován a uspokojen, je schopen užívat veškerého svého potenciálu a rozvíjet svou osobnost. Při nedostatečné adaptovanosti žije člověk se svým prostředím v napětí, konfliktech, cítí se nespokojen a ohrožován. V průběhu delšího časového horizontu se mohou projevit také negativní důsledky tohoto stavu na jeho duševním a fyzickém zdraví.“ (Nový a kol. 1997:102)

Socializace

Socializace je proces, kterým se jedinec začleňuje do sociální skupiny, přičemž si osvojuje normy ve skupině panující, její hodnoty, učí se sociálním rolím spojených s určitými pozicemi a dalším dovednostem a schopnostem.

Těžiště procesu socializace leží v dětství a mládí a jeho výsledkem je vytvoření sociální identity, sociokulturní osobnosti.

Jedna z nejdůležitějších fází je socializace v povolání, která se ovšem odehrává až na konci mládí. Jako socializaci lze označit každé začleňování do nové skupiny, takže socializace je celoživotním procesem. (Jandourek: 2001:220)

Sociologický slovník rozeznává:

- **socializace anticipující** (lat. anticipace - předstihnout), která znamená přebírání postojů, norem a hodnot nějaké skupiny jedincem, který by chtěl být jejím členem, ale ještě není. Příkladem je i jedinec, který přebírá životní styl a názory nadřízených, protože doufá v povýšení.
- **socializace genderová,** proces, kterým se jedinec učí pohlížet sám na sebe jako na muže nebo ženu a je zaučován do mužských a ženských rolí spojovaných s obrazem nositele určitého biologického pohlaví
- **socializace nezáměrná**, spočívá v každodenním vlivu rodičů a dalších sociálních vzorů v neformálních situacích
- **socializace záměrná,** spočívá v záměrném úsilí ovlivňovat, vyučovat, vychovávat

Socializace a adaptace

Socializaci a adaptaci nelze jako proces jasně oddělit, ale přesto existují v socializaci a adaptaci určité rozdíly: (Nový, Surynek 2002:148)

- Socializace je procesem celoživotním, adaptace je proces spojeným s určitou situací v životě.
- Socializace je funkcí působení společnosti na jedince, sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnání jedince s působením společnosti.
- V procesu socializace si člověk vzorce jednání osvojuje, v procesu sociální adaptace je spíše využívá.
- V procesu sociální adaptace je člověk výrazně aktivnější, výběrovější.

2.3. Řízení adaptačního procesu v organizaci

Adaptace v pracovním procesu je procesem vyrovnávání se skutečností, ve které člověk plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině pracovní adaptace a sociální adaptace.

Pracovní adaptace

V rámci procesu pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn podmínek a nároků pracovních úkolů.

Sociální adaptace

V rámci procesu sociální adaptace se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v organizaci. Sociální adaptace zahrnuje i změny postavení pracovníka v pracovní skupině v souvislosti se změnou jeho pracovní pozice.

Řízení adaptačního procesu

Pracovní a sociální adaptace se vzájemně ovlivňují a prolínají. Úspěšný průběh adaptačního procesu předpokládá zvládnutí obou rovin adaptačního procesu. Zvládnutí procesu adaptace je důležité pro stabilizaci zaměstnanců organizace, jejich výkonnost a spokojenost.

Nový člen organizace pociťuje v novém prostředí určitou nejistotu. V orientaci v nových sociálních podmínkách a v pochopení širších souvislostí je proto žádoucí pomoc ze strany organizace. Odborníci proto doporučují tento proces cíleně usměrňovat a řídit.

Řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka má za cíl dosáhnout toho, aby pracovník zvládl co nejlépe a co nejrychleji pracovní požadavky na něj kladené a aby se začlenil do sociálního systému organizace.

Pro zdárný průběh adaptačního procesu nového člena je potřebné, aby mu byly poskytnuty důležité informace o organizaci. Patří mezi ně zejména následující oblasti informací:

- kultura organizace
- úkoly a perspektivy vývoje organizace
- organizační uspořádání
- zásady sociální a personální politiky
- pracovní a finanční perspektiva
- pracovní režim
- soubor informací o konkrétní pracovní pozici a činnosti
- soubor informací o konkrétním pracovišti
- soubor informací o konkrétní pracovní skupině (o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích, apod.)
- pracovní prostředí

Součástí řízené adaptace mohou být kurzy, semináře a různé programy pro nové zaměstnance. Jejich součástí by mělo být také setkání se členy vrcholového vedení podniku.

„ Z konkrétních příkladů zejména velkých firem je možné uvést, např. orientační programy pro nové pracovníky podniku, které s využitím videozáznamů seznamují nové zaměstnance s historií a tradicí dané firmy, s jejími současnými projekty a zákazníky i s plány do budoucnosti. Cílem těchto programů je nejen poskytnutí širokého přehledu o formě nových pracovníkům a přispění k pochopení jejich úkolů, ale i podpora podnikové kultury.“ (Bedrnová, Nový a kol. 2004:342)

Vytvoření uceleného systému adaptačních procesů a míra úspěšnosti adaptačních procesů mají významný vliv na formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině i celé organizaci a promítají se do jejich výkonnosti.

Úspěšnost řízení adaptačního procesu je ovlivněna úrovní nástrojů adaptačního procesu, které organizace používá. Mohou to být typové adaptační plány, plány nástupní praxe či dílčí adaptační programy.

Obsah plánu je závislý na náročnosti pracovní činnosti. S tím také souvisí forma adaptačního plánu. Může se jednat o stručné záznamy či podrobný program s termínovanými úkoly.

Adaptační plán musí zohledňovat také individuální zvláštnosti pracovníka a jeho obsah by měl být přizpůsoben jeho představám a možnostem. Adaptační plán by měl obsahovat zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení, odborné stáže a mnohé další aktivity.

K úspěšné realizaci adaptačních procesů přispívá, je-li pracovníkovi přidělen některý ze zkušených pracovníků, který mu je nápomocen v adaptačním období. Úkolem tohoto tzv. garanta je nápomoc jak v odborných činnostech, tak pomoc v orientaci v novém sociálním prostředí organizace.

Rozhodujícím subjektem adaptačního procesu je však bezprostřední vedoucí pracovní skupiny. Ten by měl také odpovídat za jeho průběh.

Při řízení adaptačního procesu by se neměl naopak přehlížet přínos nového pracovníka a jeho nový pohled na organizaci. Z toho důvodu některé firmy pořádají krátce po nástupu pohovory s novými pracovníky, ve kterých je možné zachytit jejich postřehy o realitě organizace.

3. Výzkum faktorů procesu adaptace

3.1. Výzkumný problém a jeho cíl

Sociální pedagogika má jako vědecká disciplína svůj předmět zkoumání. Vždy se zabývala jedinci a sociálními skupinami v takových podmínkách prostředí, kterým se jedinec nebo skupina adaptují s obtížemi. Úkolem sociální pedagogiky je též zkoumání, jak lze poskytnout pomoc v adaptaci na náročné životní podmínky. Náročnými životními situacemi a podmínkami mohou být také volba povolání nebo proces socializace a adaptace v organizaci. Na proces adaptace v organizaci a jeho aspekty je zaměřen následující kvalitativní výzkum.

Výzkumný problém: Faktory ovlivňující proces adaptace pracovníků v organizaci

Základní výzkumná otázka

Jaké faktory měly podle subjektivního vnímání pracovníků celní správy vliv při jejich adaptaci v organizaci?

Základní výzkumná otázka je rozvinuta do následujících podotázek.

Jaké problémy při adaptaci pociťovali?

Jaké faktory mají při adaptaci vliv pozitivní?

Jaké faktory mají při adaptaci vliv negativní?

Cíle výzkumného projektu

Pomocí výzkumu bych chtěla prozkoumat a popsat faktory, které podle subjektivního vnímání pracovníků celní správy měly vliv na proces jejich adaptace v organizaci. Především bych chtěla porozumět problémům, které pracovníci v průběhu adaptace vnímali a popsat jejich strukturu.

Z hlediska tématu této práce bych pomocí výsledků výzkumu chtěla určit, které aspekty procesu adaptace je možné pedagogicky nebo výchovně regulovat.

Ke stanovení cíle mě vedly i další osobní a praktické důvody. Z hlediska mého povolání bych výzkumem chtěla načerpat poznatky, které se procesu adaptace týkají. Do mojí pracovní náplně spadá oblast vnitřní komunikace v organizaci i vnější komunikace organizace s veřejností.

Součástí mých úkolů je i lektorská činnost. Seznamuji nové pracovníky s hlavními zásadami a pravidly, které v organizaci pro oblast komunikace platí. Podílím se na projektu vzdělávání středního managementu celní správy a jsem garantem vzdělávání na útvaru, kde pracuji. Získané výsledky bych mohla prakticky využít k zefektivnění obsahu uvedených vzdělávacích projektů.

Vyšší ambice na praktické využití výsledků výzkumu si nečiním, jelikož nelze předpokládat, že výsledky výzkumu budou mít vzhledem k velikosti výběrového souboru širokou platnost. Cenné pro mě osobně budou především načerpané zkušenosti z přípravy a provádění samotného výzkumu, které mohu využít ve svém dalším profesním životě.

Výzkumné téma je však pro mě ještě zajímavé a aktuální z pohledu rodiče dětí, které prvními zkušenostmi v procesu pracovní a sociální adaptace právě procházejí.

Zároveň si však si uvědomuji, že výstupy z mého výzkumu nelze zobecňovat, jelikož jsou platné pouze pro organizaci, ve které jsou data získána.

3.2. Metoda výzkumu

Vzhledem k tomu, že cílem mého výzkumu bude shromažďování informací o určitém jevu, snaha o popsání a pochopení názorů na uvedený jev, aniž by předem mohla stanovit proměnné, zvolila jsem kvalitativní výzkum. Formu výzkumu lze označit jako biografické zkoumání s použitím metody životního příběhu, které je jedním z designů kvalitativního výzkumu.

„Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní, teprve po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další oporu v datech. Výstupem je formulování nové hypotézy či teorie.“ (Švaříček, Šeďová a kol. 2007:24)

Biografický design je vhodný pro zachycení komplexnosti určitého jevu, který je nepřehledný a nepredikovatelný a přitom chceme zachytit jeho vývoj. Biografie se snaží prozkoumat pohled a přístup jedince k takto komplexním jevům, protože každý jedinec si vytváří určité interpretace událostí.

Cílem biografie je zachytit pohled účastníka výzkumu a odkrýt význam a smysl. Biografický design tyto interpretace doslova vyvolává skrze životní příběh jedince a jeho vzpomínek ukrytých v paměti. Biografický design by se dal definovat jako systematické zkoumání vedoucí k rekonstrukci minulého či budoucího života jedince skrze aktuální pohled.
(Švaříček, Šeďová a kol. 2007:126)

Životní příběh je takový příběh, který si jedinec volí k vyprávění o prožitém životě, který je vyprávěn úplně a otevřeně do té míry, jak dovoluje paměť a jedincovo přání ohledně toho, co by o něm měli znát druzí a který je obyčejně výsledkem rozhovoru vedeného druhým člověkem. *„Životní příběh je esencí toho nejdůležitějšího, co se jedinci přihodilo v určité rovině jeho života, neboť popisuje děje, zkušenosti a pocity.“* (Švaříček, Šeďová a kol. 2007: 130)

3.3. Technika sběru dat

Ke sběru dat jsem zvolila hloubkový polostrukturovaný rozhovor, při kterém jsem vycházela z předem připravených otázek. Polostrukturovaný rozhovor je jedním typem hloubkového rozhovoru, který je nejčastější metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu.

„Prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou zkoumáni členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny, s cílem získat stejné pochopení jednání událostí, jakým disponují členové dané skupiny. Pomocí otevřených otázek může badatel porozumět pohledu jiných lidí, aniž by jejich pohled omezoval pomocí výběru položek v dotazníku.“ (Švaříček, Šeďová a kol. 2007:159-160)

Při realizaci hloubkových rozhovorů jsem se snažila dodržet zásady pro vedení rozhovoru. Všechny dotazované osoby jsem seznámila s účelem rozhovoru, požádala o jejich spolupráci a souhlas ke zpracování poskytnutých rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že jsem cíleně vybrala osoby, se kterými se vzájemně dobře známe, hovořila většina z nich o svých zážitcích, dojmech a přesvědčeních zcela přirozeně a uvolněně. Většina rozhovorů proběhla formou narativního rozhovoru, kdy respondenti sami uceleně vyprávěli o svých vzpomínkách, pocitech a dojmech, které se vztahují k době jejich volby a vstupu do organizace.

Se souhlasem respondentů jsem si rozhovory nahrávala na diktafon a následně přepisovala, v některých případech jsem si odpovědi přímo zapisovala.

Po úvodních větách jsem respondentům pokládala předem připravené otázky, které vycházely ze základní výzkumné otázky. V průběhu rozhovoru jsem také použila nepřímé otázky, kdy jsem například respondenty požádala, aby se pokusili popsat první den svého nástupu do organizace. V průběhu rozhovoru jsem použila i otázky navazující, kterými jsem se snažila zjistit detaily některých odpovědí. V závěru rozhovoru jsem použila ukončovací otázku, kterou jsem respondentům dala možnost doplnit další informace k tématu. Délka rozhovorů se pohybovala v rozmezí 30-50 minut.

3.4. Charakteristika výběrového souboru

„Vzorkování má v kvalitativním výzkumu jiná pravidla než výzkum kvalitativní. Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Vzorek proto konstruujeme teoreticky, tedy záměrně jej vytváříme s ohledem na problém.“

V kvalitativním výzkumu existuje obecně přijímané pravidlo graduální konstrukce vzorku. Znamená to, že vzorek není vytvořen v jednom momentě, nýbrž v průběhu sběru dat a jejich analýzy je stále rozšiřován a redefinován. Výzkumník se ptá, jaká další skupina případů by mohla vzhledem k jeho problému přinést nějaké další informace. Vzorkování je ukončeno, jakmile je dosaženo teoretické nasycenosti, což znamená, že nově zahrnuté případy již nepřináší žádné nové a nepředpokládané informace.

„Vzorek je předem často nějakým způsobem determinován co do své struktury (pohlaví, věk, apod.) Začneme výběrem podle určitého strukturního klíče, ale v další části výzkumu můžeme zjistit, že problém je determinován jinými faktory. Dále již vybíráme respondenty s různou mírou těchto jiných faktorů.“
(Švaříček, Šeďová 2007:72-73)

Výběrový soubor jsem konstruovala s ohledem na výzkumný problém a cíl výzkumu. Výzkumný problém se týká procesu sociální a pracovní adaptace pracovníků celní správy. Počátečním kritériem konstrukce vzorku bylo spektrum zaměstnanců s ohledem na jejich pohlaví a zaměstnanecký poměr k celní správě. V průběhu výzkumu jsem vzorek doplnila tak, aby ve vzorku byly zařazeni respondenti, kteří nastoupili do organizace v různých stádiích vývoje celní správy. Záměrně jsem nezařadila do výběrového souboru jen ty osoby, které tímto procesem procházejí, ale také osoby, které tímto procesem prošly před delší dobou.

Chtěla jsem zjistit jaký dojem si z procesu adaptace pracovníci odnesli, s jakými problémy se potýkali nebo potýkají a skutečnosti, které jim při adaptaci pomáhaly a naopak působily potíže. V průběhu konstruování vzorku se ukázalo, že zejména negativní vlivy, negativní zkušenosti a citlivé informace jsou pracovníci ochotni upřímně popsat a vyhodnotit až v době, kdy už je překonali. Výběrový soubor jsem tvořila ze spolupracovníků, se kterými jsem v blízkém pracovním a sociálním kontaktu a mohla jsem předpokládat jejich otevřenou výpověď.

V okamžiku, kdy jsem již od respondentů nedostávala v zásadě nové a nepředpokládané informace, ale odpovědi zapadaly do určitých kategorií, které se vyjevily u předchozích rozhovorů, výběrový soubor jsem uzavřela.

V konečném výsledku bylo do výběrového souboru zařazeno deset respondentů. Výběrový vzorek se skládá z pěti žen a pěti mužů. Dvě ženy a dva muži jsou u organizace v pracovním poměru, tři ženy a tři muži jsou u organizace ve služebním poměru.

3.5. Popis respondentů a získaných dat

Část textu rozhovorů jsem uspořádala do formy krátkých příběhů jednotlivých respondentů, která zachycují data o okolnostech před vstupem do organizace a data po vstupu do organizace, kdy došlo k porovnání jejich očekávání s realitou. Příběhy zachycují zejména problémy, které pracovníci vnímali nebo vnímají v průběhu adaptace v organizaci. Jména respondentů jsou změněna. Příběhy jsou seřazeny podle roku nástupu k celní správě (dále jen CS).

Marie

U CS je od roku 1982. Po střední škole pracovala jako celní deklarantka. Její práce spočívala v přípravě dokladů a formalit pro celní řízení a v jednání na celním úřadě. S celníky spolupracovala denně, měla možnost sledovat a poznat jejich práci. Většinu z nich osobně znala, protože kancelář firmy sídlila ve stejné budově jako celní úřad. Toužila nosit uniformu, práce celníků jí připadala prestižnější a důležitější než ta její. Podala žádost o přijetí k CS.

Nástup k CS, zejména reakce kolektivu byla nepříjemně překvapivá. Kolegové, kteří jí doposud znali jako celní deklarantku, ji neuvítali jak očekávala. Chovali se k ní odměřeně, nechtěli ji seznamovat s informacemi, s ničím ji neporadili. Naštěstí jí byl přidělen kolega - zácvikář, který měl za úkol její zapracování.

V rozhovoru uvádí: *„Zkrátka mě nebrali, dávali mi najevo, co jsem si to dovolila vstoupit mezi ně. Jasně, před tím se mnou laškovali, viděli mě jen jako ženskou. Dřív mi hodili zpátky papíry, když jsem tam měla chybu a najednou jsem byla jedna z nich, na stejné úrovni. No a další věc, oni bydleli ve městě v bytovkách, to bylo tenkrát něco a já dojížděla z vesnice“*

Marie se přesto nestranila kolektivu, naopak se snažila najít k jednotlivým lidem cestu. Časem odstup kolegů vymizel. Přibližně po půl roce na pracoviště nastoupila nová kolegyně, které se Marie snažila být oporou, protože jako služebně nejmladší věděla, jak je to pro nového pracovníka důležité. Staly se z nich přítelkyně.

Marie uvádí, že chování kolegů při jejím nástupu na ni však určité následky zanechalo. Doposud je jí nepříjemná situace, kdy něco neví a musí se někoho zeptat. *„Nechci se shodit,“* uvádí v rozhovoru. Raději vyvine značné úsilí, aby si informace zjistila sama.

Marta

K CS nastoupila v roce 1985 ihned po maturitě. Pochází z malé vesnice. Místo u CS ji zařídil otec na její přání. Po práci na hraničním přechodu toužila pod vlivem seriálu „Ve znamení Merkura“, který sledovala v televizi. V době tehdejšího režimu jí připadalo povolání celníka atraktivní, protože souviselo s cestováním a „západním světem“.

Nastoupila na hraniční celní přechod na západní hranici s Německem. V souvislosti s tím se musela přestěhovat k tetě, která bydlela v příhraničním městečku. Na hranicích sloužila v turnusu, domů se dostala na delší volno jednou či dvakrát měsíčně. V souvislosti se svým nástupem líčí řadu nepříjemných peripetií.

V rozhovoru uvádí: *„Těch změn na mě bylo moc. U tety jsem neměla žádné soukromí, stýskalo se mi po našich.“*

Také pracovní prostředí jí připadalo cizí, spolupracovníci se chovali odtažitě. *„Jsou to Chodové, o těch se říká, že jsou jiní a je to pravda. Navíc jsem zjistila, že takovou práci dělat nemůžu. Už asi po měsíci jsem musela udělat osobní prohlídku všem ženám, byly tam i staré babičky, jely autobusem na zájezd do Německa. Styděla jsem se, bylo to strašně ponižující pro mě i pro ně.“*

Marta uvádí, že jako další hendikep pociťovala svůj mladý věk a venkovský původ. Hlavní oporou jí byl starší kolega, který ji povzbuzoval a pomáhal. Bylo jí přesto jasné, že dlouhodobě na tomto pracovišti nezůstane.

V odborném celním kurzu, do kterého nastoupila po roce praxe, jí náhoda umožnila začít pracovat ve vzdělávacím středisku, ve kterém odborný kurz absolvovala. Měla zastoupit vedoucího, který náhle onemocněl. Možnosti okamžitě využila a tím její pracovní i životní dráha nabrala zcela jiný směr.

Uvádí, že pokud by neexistovala možnost přechodu na jiný útvar a jiný druh činnosti, dávno už by u organizace nepracovala.

Martin

K CS nastoupil v roce 1992. Jeho touhou bylo povolání učitele nebo vychovatele. Na střední pedagogickou školu nebyl kvůli drobné vadě řeči přijat. Vyučil se a již při zaměstnání si dodělal maturitu. Před nástupem k CS pracoval jako soustružník. Přáním rodičů, zejména otce, bylo, aby si našel místo ve státní organizaci.

V rozhovoru uvádí: *Dědeček byl státním úředníkem. Táta o tom často mluvil, říkal, že u státní služby jsou jistoty. On sám celý život tvrdě pracoval. Šlo mu o moje zabezpečení. Tak jsem nastoupil k celníkům, tam se mi to zdálo takové volnější než u policie a dělali zrovna nábor.“*

O organizaci a práci celníka měl velmi malé, spíše zkreslené představy.

V rozhovoru uvádí: *„Co dělá celník jsem znal jen z televize a ještě špatně. Myslel jsem, že budu stát na hranicích a dávat razítka do pasu.“*

Na přijetí a nástup do organizace nevzpomíná rád. Nastoupil na stanici celní stráže. Práce venku v terénu, v horských klimatických podmínkách mu působila problémy. Kromě pracovního prostředí mu nevyhovovala ani vykonávaná činnost, která spočívala v pochůzkách a kontrole „zelené“ hranice. Práce mu přišla zbytečná a nesmyslná. Uvědomoval si, že musí situaci nějak řešit.

V základním celním kurzu mu kolega poradil možnost přeložení na vnitrozemský úřad, kde bylo volné místo referenta celního řízení. Tuto možnost zrealizoval a nová činnost se mu začala líbit.

Jako další komplikaci adaptace v zaměstnání Martin uvádí svojí homosexuální orientaci. Měl obavy z reakce spolupracovníků, zejména proto, že se jednalo o bezpečnostní sbor.

V rozhovoru uvádí: *„Já už byl zvyklý překonávat společenskou nepřízeň kvůli mojí sexuální orientaci. Už jsem to musel říci rodičům, mojí holce, kamarádům a teď v nové práci. Navíc jsem u uniformované složky čekal větší odpor.“*

Kolektivu to oznámil až po roce, kdy si byl jistý, že chce u CS skutečně zůstat. Do té doby se určitým tématům vyhýbal, cítil se nejistý. Reakce spolupracovníků si váží. Uvádí, že je mu jasné, že je to pro řadu lidí stále šokující informace, ale nikdo ze spolupracovníků mu to nedal najevo.

Organizaci oceňuje za to, že mu umožnila přejít na činnost, která ho baví, dále se vzdělávat a podílet se na vzdělávacích projektech, čímž se mu částečně naplnil jeho dávný sen.

Lukáš

K CS nastoupil v roce 1994 po skončení základní vojenské služby. Pochází z příhraničního města. Lukáš uvádí, že jeho volba byla jasná, chtěl být celníkem nebo policistou. Služba na hranicích je rodinná tradice. Otec sloužil u pohraniční policie a předek otce u finanční stáže. Lukáš si už v dětství rád prohlížel staré uniformy a odznaky, které doma měli. Zajímá se o historii finanční stráže, baví ho filmy a historky o pašerácích a strážcích hranic.

Nastoupil na nejbližší hraničním přechod, který byl určený jen pro pěší a osobní vozidla, směnu zajišťovali pouze dva lidé. Vedoucí přechodu byl na jeho vkus až příliš hodný.

V rozhovoru uvádí*: „Byl to takový náš taťka, všechno bral lidově. Ono to tam bylo všechno takové domácí, rutinní kontroly, žádný pořádný záchyt jsem tam nezažil.“*

Po dvou letech využil možnosti přejít na specializovaný útvar, který vznikal v krajském městě. Postupně se stal odborníkem na protidrogovou problematiku. Nevadí mu, že musí dojíždět každý den osmdesát kilometrů do zaměstnání. V současné době zastává vedoucí funkci, ale uvažuje o přeložení k policii, u které spatřuje možnost dalšího kariérního postupu.

Petr

K CS nastoupil v roce 1995. Dva roky před tím pracoval ve strojírenském podniku. Přihlásil se na základě inzerátu do výběrového řízení, protože měl středoškolské vzdělání a nechtěl skončit jako dělník. Pracovat u CS mu přišlo lákavé, i když neměl jasnou představu, v čem by jeho práce spočívala. Byl mile překvapen, když ve výběrovém řízení uspěl. Považuje si zejména toho, že se z dělníka stal státním zaměstnancem.

Nikoho na pracovišti neznal. V prvních dnech mu velice pomohl kolega, který byl určen garantem jeho zapracování. Obracel se na něho zejména v organizačních věcech. Postupně navázal přátelství s kolegou, který se pro něho stal pracovním vzorem, protože si uměl se vším poradit a znal výborně předpisy. Do kolektivu se začlenil bez problémů, ostatní nastoupili celkem krátce před ním a byli přibližně stejně staří. Jejich vedoucí byla žena, která měla syna v jejich věku. Byla přísná, ale zároveň měla pro mladý kolektivu pochopení.

Během prvního roku byl každé dva měsíce přeřazen na jinou agendu. Postupně se měl seznámit s celým provozem. Problémy pocítil, když byl přeřazen na agendu projednávání dovezených motorových vozidel.

V rozhovoru uvádí:*„ To byla neustálá licitace o ceny aut s dovozci, přitom faktury měli málokdy pravé. Byli to vesměs suverénní chlápci, bylo náročné jim cokoliv vysvětlovat, dohadovat se s nimi. Naštěstí mě tam nechali jen ty dva měsíce.“*

Magda

Pracuje u CS od roku 1996. Po střední škole a nástavbě neměla stále přesnou představu co bude dělat. Místo na personálním oddělení jí doporučil otec jejího přítele. Podrobnosti o organizaci neznala, věděla jen, že otec přítele pracuje v řídící funkci.

V rozhovoru uvádí: *„Teprve když jsem nastoupila, pochopila jsem, jaké tam má postavení.“*

Jak později zjistila, nebyl u podřízených příliš oblíbený. První dny v organizaci panovala na pracovišti napjatá atmosféra. Vedoucí i kolegyně na ní byly sice milé, ale zároveň se s ní nikdo příliš nebavil. Vycítila, že mají odstup, protože se obávají, aby budoucímu tchánovi nedonášela informace z pracoviště.

V rozhovoru uvádí*: „Kolikrát jsem vešla do kanceláře a nastalo hrobové ticho. To jsem poznala, že mě nebo jeho pomlouvají.“*

Rozpačitá byla také z „trapasů“, když někdo neznalý situace začal o budoucím tchánovi nehezky mluvit.

Vztahy se postupem doby vylepšily. S kolegyní v kanceláři se brzy spřátelily, ta jí se vším pomohla a poradila. Zapracování zvládla bez problémů.

V rozhovoru uvádí: *„Když ostatní poznali, že pro ně nejsem nebezpečná, byla už to pak pohoda.“*

Po čtyřech letech nastoupila na mateřskou dovolenou a po návratu z mateřské už tchán v organizaci nepracoval. Situaci hodnotí jako poučnou zkušenost, s příbuzným přímo na pracovišti by už pracovat nechtěla.

Mojmír

Mojmír je občanský zaměstnanec, u CS je zaměstnám od roku 1997. Před nástupem k CS pracoval ve dvou organizacích. Nejprve u policie jako policista, kam nastoupil po absolvování základní vojenské služby. Práce u policie mu nevyhovovala, uvádí, že nemá pro práci policisty povahu.

V rozhovoru uvádí: *„Kdepak dělat policajta, to není nic pro mě, řešit rvačky a hádat se s opilcema.“*

Druhou jeho organizací byla soukromá firma na výrobu plastových oken. Dostal mimo jiné na starosti oblast bezpečnosti práce a požární ochrany. Postupně získal v této oblasti odbornost. Ve firmě však nebyl spokojen kvůli platovým podmínkám a podmínkám k výkonu své práce. Vadilo mu, že se v podniku kvůli nedostatku financí neplní řada bezpečnostních předpisů.

Od známého se dozvěděl o volném místě bezpečnostního technika u CS. Měl dostatečnou představu o této organizaci, protože věděl, že CS je složka, která funguje podobně jako policie. Splňoval požadovanou kvalifikaci a pracovní pozici ve výběrovém řízení získal.

K plnění úkolů dostal plnou odpovědnost, jeho vedoucí mu důvěřoval, nechal mu prostor k zavedení agendy podle vlastních představ. Jeho návrhy na změny byly organizací bez problémů splněny, nebyl problém s nákupem a pořízením materiálu a pomůcek potřebných k zajištění dodržování předpisů a bezpečnostních standardů.

Organizace mu umožnila i další prohloubení odborných znalostí a získání odborných zkoušek týkajících se oblasti jeho práce.

Pavel

Pracuje u CS od roku 2004 jako informatik. CS je už čtvrtou organizací, ve které pracuje. Rok také pracoval v zahraničí. Má středoškolské vzdělání. Z předešlé organizace musel odejít kvůli snižování personálního stavu. O volném místě informatika u CS mu řekl kamarád, který působí ve stejném oboru.

V organizaci není příliš spokojený, stěžuje si na příliš práce a malý prostor k možnosti samostudia nových technologií. Snaží se na sobě stále pracovat, tráví většinu dne u počítače.

V rozhovoru uvádí: *„V tomhle oboru jde všechno strašně rychle dopředu. Je těžké udržet krok. Pokud se člověk neučí sám a pořád, brzo je s ním konec. A je jedno kde děláš.“*

Nevyhovuje mu také věkový průměr lidí v organizaci, chtěl by pracovat v mladším kolektivu. Podle něho jeho nadřízený nemá dostatečnou představu co zadávané úkoly obnáší. Uvádí, že práce v oblasti informatiky není nejen v organizaci, ale obecně doceněna. Uvádí také, že se současným platem bude mít problém finančně zajistit rodinu, kterou s přítelkyní plánuje. Přivydělává si různými zakázkami, tvoří webové stránky pro firmy nebo sestavuje počítače.

Již delší dobu uvažuje o tom, že si najde něco jiného. Zároveň si uvědomuje, že kvůli vzdělání, najde lepší místo v oboru jen těžko. Plány do budoucnosti často mění.

Hana

K CS nastoupila v roce 2005 jako občanský zaměstnanec, po dvou letech přešla do služebního poměru.

Po střední škole nastoupila do firmy, která se zabývala prodejem výpočetní techniky. Zde se, jak uvádí, se stala obětí bossingu. Její nadřízenou byla její bývalá spolužačka.

V rozhovoru uvádí: *„Byla jsem zvyklá na slušné zacházení doma i ve škole a najednou tohle. Ona na mě byla úplně zaměřená, pak už jsem dělala chybu za chybou. Neuměla jsem tomu čelit.“*

Se svými problémy se nechtěla svěřit rodičům, obávala se jejich reakce.

V rozhovoru uvádí: *„V 19 letech jsem si neuměla představit přijít o práci, považovala jsem to za katastrofu. Zbytečně jsem se trápila, ale to vím až dnes.“*

Nakonec se doma svěřila a poradila se s odborníkem. Teprve ten jí vysvětlil, že se stala obětí šikany. Rodiče jí nabídli, aby z práce odešla a pokračovala ve studiu.

Po vysoké škole nastoupila na základě výběrového řízení k CS na útvar, na kterém dříve zastával funkci její otec. O organizaci tak měla dostatek informací, znala prostředí i řadu lidí. V rozhovoru uvádí: *„Každou chvíli se mě někdo zeptal, jestli jsem jeho dcera, ale já nechtěla, aby se to vědělo.“*

Do zaměstnání nastupovala s rozhodnutím, že nikdy už se nesmí dostat do stejné situace jako v prvním zaměstnání.

V rozhovoru uvádí: *„Řekla jsem si, že už si od nikoho nenechám nic líbit. Už se to nesmí opakovat, to radši odejdu.“*

Při zapracování se spoléhala sama na sebe. Učila se hlavně pozorováním práce druhých. Uvádí, že si ráda dělá věci podle sebe, nemá ráda, když jí někdo příliš radí a organizuje. Problémy jí působilo absolvování odborného celního kurzu, který probíhá internátní formou. Nechtěla pobývat mimo domov, společnost kolegů a jejich zábava ve volném čase jí nevyhovovala. Požádala proto o samostudium.

V organizaci je nyní celkem spokojená. V rozhovoru uvádí: *„Tady jsou lidé slušní, rozumní. Nemůže se stát nic tak hrozného.“*

Aneta

U organizace je v pracovním poměru od roku 2006. Po střední škole byla půl roku v evidenci úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání. Hledala práci v administrativě.

Kamarádka jí řekla o výběrovém řízení na volnou pozici asistentky ředitele celního úřadu. Od stejné kamarádky, která u CS pracovala, si zjistila řadu informací o organizaci. Zajímala se o pracovní dobu, náplň práce, vztahy a pracovní prostředí.

V zaměstnání se zapracovala bez větších problémů.

V rozhovoru uvádí: „*Zápisy z porad mi dávaly ze začátku zabrat, protože se tu mluví hodně ve zkratkách, jécédéčka, ádéer, tranzitko a já se vůbec nechytala.“*

Vyhovuje jí, že má přesně stanovený rozsah úkolů a stálý harmonogram dne, protože nemá ráda spěch, stres a nečekané změny. Je spokojená s prostředím, má hezkou a moderní kancelář.

Jako mírně problémové líčí své počáteční vztahy s vedoucí kanceláře, kvůli které odešla i předchozí asistentka. Situace se však sama vyřešila tím, že vedoucí přešla krátce po jejím nástupu na jinou pracovní pozici. S novou vedoucí vychází dobře.

Neaspiruje na jinou pozici, se současnou prací je spokojená. Její cíl je nyní zaměřený na soukromý život, chtěli by s přítelem rodinu, ale finanční situace jim to kvůli splácení hypotéky zatím nedovoluje.

3.6. Popis organizace

Celnictví má dlouhou a bohatou historii. Vždy souviselo s obchodem a výběrem cla. Vývoj celní správy je detailně zmapován zejména od roku 1927, kdy byl vydán první celní zákon č. 114/1927 Sb. Následný vývoj celní správy vždy úzce souvisel se společenskými a ekonomickými změnami v dějinách našeho státu. Pro účely tohoto výzkumu je důležité zmínit vývoj celní správy v uplynulých dvou desetiletích.

Před rokem 1989 spočívala činnost celní správy především ve zpracování statistiky zahraničního obchodu. Pouze vybrané západoevropské firmy mohly dovážet do tuzemska zboží, ze kterého se vybíralo clo. Také cestování zejména do západních zemí bylo regulováno. V dovozu i vývozu zboží existovalo mnoho zákazů a omezení. V období socialismu byl zahraniční obchod orientovaný na východoevropské země a tomu byla podřízena celní politika i samotný výkon celní služby.

Pracovníci celní správy byli zaměstnanci ministerstva zahraničního obchodu. Výběrová řízení na přijetí nových pracovníků se v té době nekonala, obsazování volných míst probíhalo jako v jiných oblastech na základě známostí, doporučení a náhod.

Po roce 1990 došlo postupně ke zrušení státního monopolu zahraničního obchodu a centrálně plánovaná ekonomika přešla na ekonomiku tržní. Nastal převratný nárůst mezinárodního obchodu a cestovního ruchu. Vznikaly nové celní přechody, zejména na východní hranici po rozdělení státu na Českou a Slovenskou republiku a byla vytvořena nová složka celní správy, celní stráž. V souvislosti s tím došlo od roku 1993 k masivnímu náboru pracovníků do řad celní správy.

V roce 1993 měla celní správa celkem 7689 systemizovaných míst, v roce 1997 už to bylo 9442 systemizovaných míst.

V roce 1997 došlo ke změně pracovního poměru celníků na poměr služební, který se řídil zákonem č. 286/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky. Do ozbrojené složky byli zařazeni pouze celníci vykonávající určité činnosti. Ostatní pracovníci jsou občanští zaměstnanci v pracovním poměru k ministerstvu financí.

Ke zcela zásadnímu zlomu v historii celní správy došlo vstupem ČR do Evropské unie, kterým nastal volný obchod zboží v rámci zemí Společenství. První minutou dne 1.5.2004 ukončila celní správa výkon služby na silničních hraničních přechodech. Celní řízení nyní probíhá pouze na vnitrozemských útvarech a na mezinárodních letištích, které mají jako jediné statut hraničních přechodů.

V rámci transformace celní správy došlo k rasantnímu snížení počtu pracovníků celní správy. Na počátku roku 2004 měla celní správa 9444 systemizovaných míst a v roce 2005 už to bylo pouze 7388 služebních a pracovních míst.

Celní správa po vstupu do EU začala vykonávat řadu nových činností, patří mezi ně například kontrola výkonového zpoplatnění na dálnicích, kontrola nelegálního zaměstnávání cizinců nebo ochrana práv duševního vlastnictví.

Celní správa České republiky je v současnosti bezpečnostním sborem, který plní úkoly v oblasti celnictví. Celní správu České republiky jako soustavu celních orgánů tvoří Generální ředitelství cel, 8 celních ředitelství a 54 celních úřadů.

Úkoly celní správy plní celníci, kterými jsou fyzické osoby vykonávající v celní správě službu podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který vstoupil v účinnost k 1.1.2007. Tento zákon upravuje veškeré právní poměry fyzických osob, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu, jejich přijímání, odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby.

Úkoly celní správy dále plní občanští zaměstnanci, kterými jsou fyzické osoby v pracovním poměru. Na občanské zaměstnance se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění a další pracovněprávní předpisy. Občanští zaměstnanci zabezpečují oblast personální, informatiky, týlové zabezpečení, činnost celně-technických laboratoří, správních a administrativních činností a další.

K 1.1. 2008 měla celní správa celkem 6690 systemizovaných služebních a pracovních mís. Z tohoto počtu je 5084 celníků, 1412 administrativně technických zaměstnanců a 194 pracovníků v dělnických profesích. (Zdroj:GŘC)

Systém vzdělávání a řízení adaptačního procesu

Systém profesní přípravy v celní správě je založen na principu celoživotního vzdělávání a je určen všem kategoriím zaměstnanců. Je zacílen na vytváření kvalifikačních předpokladů pro výkon všech specializovaných činností. Jednotlivé formy profesního vzdělávání jsou realizovány především ve vlastních vzdělávacích zařízeních.

Systém profesní přípravy, který je upraven vnitřním služebním pokynem, tvoří vstupní vzdělávání a prohlubující vzdělávání.

Vstupní vzdělávání zprostředkovává zaměstnancům základní informace o celní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy.

Vstupní vzdělávání zaměstnanců celní správy zahrnuje vstupní vzdělávání úvodní a následné.

Vstupní vzdělávání úvodní se realizuje formou nástupní instruktáže a zahajuje se bezprostředně po přijetí k celní správě a ukončuje se do tří měsíců od data přijetí

Nástupní instruktáž se skládá ze dvou modulů. První modul je určený pro všechny nové zaměstnance a druhý pouze pro občanské zaměstnance.

Obsahem modulů jsou základní obecné pracovně právní informace, základní informace o výkonu činností v celní správě, základní znalosti a dovednosti požadované pro výkon činnosti na pracovišti, na které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci jsou seznámeni s vybranými právními i vnitřními předpisy, s etickým kodexem celní správy, se zásadami komunikace, zdroji elektronických informací a základy práce s informačními technologiemi.

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje po absolvování úvodní instruktáže a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od data přijetí.

Prohlubující vzdělávání zprostředkovává zaměstnancům informace v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činnosti na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.

Prohlubující vzdělávání se realizuje po ukončení vstupního vzdělávání a zahrnuje přípravné kvalifikační programy, manažerské vzdělávací programy, jazykové vzdělávací programy, prioritní vládní vzdělávací programy a rozšiřující vzdělávací programy.

Prvořadá pozornost je věnována přípravným kvalifikačním programům, které jsou určeny k získání odborného celního vzdělání a jsou základem kariérního růstu každého celníka. Odborné vzdělání celníků je rozděleno do tří na sebe navazujících stupňů zakončených vykonáním nižší, odborné a vyšší celní zkoušky.

Nutno dodat, že systém vstupního vzdělávání i profesní přípravy a zejména obsah vzdělávání je často modifikován podle aktuálních potřeb organizace a také v návaznosti na normy, které podmínky a pravidla vzdělávání občanských zaměstnanců a příslušníků bezpečnostních sborů upravují.

3.7. Analýza kvalitativních dat

„Při kvalitativní analýze jde o systematické nenumerické organizování dat s cílem odhalit témata, pravidelnosti, kvality a vztahy.“
(Švaříček, Šeďová a kol. 2007: 207).

Jako základní analytickou techniku jsem použila ruční otevřené kódování a následně se pokusila identifikovat základní kategorie, které z materiálu vyplynuly.

Při kódování jsem postupovala tak, že přepsaný text jsem rozdělila na určité pasáže a snažila se z textu pomocí návodných otázek pro kódování zjistit, o čem jednotlivé pasáže vypovídají. Co bylo tématem jednotlivých sekvencí rozhovoru, o jakém jevu vypovídají, o jaké se jedná osoby, v jakých rolích vystupují, které vlastnosti jevu jsou zmiňované, jaký je čas trvání jevu, kde a v jakém prostoru je dění lokalizováno, jaká je intenzita jevů nebo jejich vlastností, jaké jsou příčiny, s jakým záměrem aktéři jednají, jaké jsou strategie k dosažení cíle.
(Švaříček, Šeďová a kol. 2007:212)

Data obsahující informace o aspektech, které mohou ovlivňovat průběh adaptace jsem zahrnula do pěti základní kategorií. Jsou jimi:

- Okolnosti volby organizace
- Vstup do organizace
- Realita versus očekávání
- Aspekty adaptace v organizaci
- Problémy při adaptaci a jejich struktura

3.8. Zpráva o výsledcích výzkumu

Okolnosti volby organizace

První kategorii, která analýzou získaných dat vyplynula, jsem nazvala jako okolnosti volby organizace.

Celý proces socializace v organizaci prochází určitými fázemi, ale jeho úplný počátek začíná již před samotným nástupem do organizace. K volbě organizace dochází u každého jedince v kontextu s jeho životní situací, ve které se nachází.

Kategorie okolnosti vstupu do organizace zahrnuje minimálně dva důležité aspekty, které mohou mít následně na adaptaci v organizaci vliv.

Prvním aspektem jsou důvody, motivy či stimuly volby organizace.

Ve zkoumaných případech byla motivem u občanských zaměstnanců především potřeba získat **pracovní pozici v oboru** jejich činnosti nebo odpovídající jejich kvalifikaci a potřeba získat **vyhovující pracovní podmínky** pro výkon svého povolání. Lze říci, že u občanských zaměstnanců je prioritní výběr pracovní pozice a teprve od toho se odvíjí volba organizace, u které se uchází o zaměstnání.

U uchazečů na místo celníka byla jako motiv zmiňována **touha vykonávat zajímavé a prestižní povolání, touha patřit k obdivované referenční skupině** (bylo zmiňováno u respondentů, kteří nastoupili před rokem 1989)**, snaha po zvýšení pracovního statusu (vertikální pracovní mobilita) a snaha o získání zaměstnání v organizaci s jistotami a zabezpečením** (zmiňováno u respondentů, kteří nastoupili po roce 1992).

Analýza dat naznačila, že určitou roli při volbě organizace může sehrát **znalost prostředí organizace** nebo **obdiv a vztah k artefaktům** kultury organizace, například touha nosit uniformu.

V jednom z popsaných příběhů lze dokonce hovořit o existenci předvolby nebo-li **anticipační socializace**, kdy volba pracovníka byla zcela vyhraněná a již před nástupem byl ztotožněn s hodnotami a dalšími kulturními aspekty organizace. V tomto případě sehrála roli i **rodinná tradice** při volbě povolání.

U celníků lze jako prioritní označit volbu organizace, protože usilují o nástup k CS s úmyslem vykonávat profesi celníka, která se váže pouze k této organizaci. Odbornost pro profesi celníka lze získat až po přijetí do služebního poměru k CS.

Již v této kategorii analýza dat ukázala, že adaptační proces občanských pracovníků a příslušníků ve služebním poměru se odvíjí odlišně, protože občanští zaměstnanci vstupují do organizace již s potřebnou kvalifikací stanovenou pro činnost na pracovním místě. Uchazeči, kteří nastupují do služebního poměru, získávají odbornou způsobilost až po nástupu do organizace.

Druhý aspekt, který lze zařadit do kategorie okolnosti volby organizace, je **zdroj a rozsah informací,** které pracovník o organizaci má nebo si záměrně zjistí.

K výběru a volbě organizace dochází na základě určitých informací. Ve zkoumaných případech byly zmíněny následující zdroje informací, které byly pohnutkou k volbě zaměstnavatele: **vliv (přání, doporučení) rodičů, vliv médií (televizní seriál), nabídka nebo doporučení práce druhou osobou, inzerát a náborová kampaň.**

Rozsah a kvalita informací o organizaci se následně promítá do fáze, kdy pracovník vstoupí do prostředí organizace a porovnává své původní představy s realitou.

Na základě tohoto výzkumu, nelze s jistotou konstatovat, které z aspektů ovlivňují jednoznačně pozitivně nebo negativně pracovní a sociální adaptaci v organizaci. Celý proces je složitý a vstupuje do něho celá řada dalších vlivů. Lze však konstatovat:

Motiv volby organizace, míra motivace, zdroj, rozsah a kvalita informací o organizaci patří k aspektům, které mohou ovlivňovat adaptabilitu pracovníků.

Volba organizace by měla být doprovázena co největší možnou informovaností o organizaci, především dostatečnou znalostí její činnosti a z ní vycházejících hodnot, které by neměly být v rozporu s hodnotami jedince.

Vstup do organizace

Všichni respondenti dokážou i s odstupem času popsat průběh své adaptace v organizaci, ale podrobný popis sledu událostí si vybavují jen z prvního dne nástupu k organizaci. Další dny a události jim už splývají. Rozdíl v popisu nástupu do organizace byl zaznamenám u mužů a žen.

Ženy popisují podrobně své pocity a emoce, zmiňují pocit obav a nejistoty doprovázené zároveň pocitem zvědavosti a očekávání. Z pěti oslovených žen čtyři podrobně popsaly své oblečení, dvě ženy popsaly dokonce počasí v den nástupu. Všechny ženy si pamatují první osobu, která je v organizaci přivítala.

Muži popisují především konkrétní události dne nástupu a první dojem z prostředí. Pocity a emoce nepopisují, při dotazu uvádějí, že se jim přesně nevybavují. Pouze tři muži si přesně pamatují na osobu, která je v organizaci přivítala. Jeden z mužů podrobně popsal událost, která spočívala v konfliktu s personální pracovnicí, která vyřizovala jeho vstupní formality. Uvádí, že tato situace na něho zanechala nepříjemný dojem z nástupu k organizaci i ovlivnila jeho vztah k této osobě, přestože se pracovnice omluvila a jejich následný pracovní vztah byl nadále bezproblémový.

První den nástupu do organizace je úvodem procesu adaptace. Je významným dnem v životě lidí a zůstává v paměti lidí dlouhodobě uchován.

Realita versus očekávání

Výzkum ukázal, že v procesu adaptace je významná fáze konfrontace předchozího očekávání pracovníka a reality po nástupu. Tato fáze je často doprovázena vznikem vnitřních i vnějších konfliktů.

Rozpor představ a reality se ve zkoumaných případech týkal oblasti **pracovní činnosti a pracovního prostředí**.

Zklamání z reality může vyvolat způsob **přijetí nebo chování ze strany spolupracovníků**.

Značný rozpor očekávání a reality byl zaznamenán u případu, kdy předchozí představy o organizaci a její činnosti byly **zkresleny televizním seriálem.**

Jako zcela negativní variantu lze označit zjištění vnitřního **konfliktu osobních hodnot a hodnot vyznávaných organizací**.

Naopak pozitivním faktorem v adaptaci je naplnění očekávání, kdy nedojde k zásadní disproporci předchozích představ a reality.

Aspekty adaptace v organizaci

Vliv osob a vztahů

Výzkum ukázal, že významným faktorem v procesu adaptace je vytvoření vztahu nového pracovníka k některému z členů pracovní skupiny, kterému se nový pracovník může svěřit se svými problémy nebo se na něho obrátit o pomoc a radu.

Respondenti v rozhovorech často přesně identifikovali nebo alespoň zmínili konkrétní osoby, které jim nejvíce pomohly při jejich adaptaci. Naopak také uváděli osoby, které měly při jejich adaptaci vliv negativní. Jednalo se vždy o osobu zastávající jednu z následujících pracovních rolí: kolega, garant, vedoucí

Kolega

Navázání přátelského vztahu s některým se spolupracovníků patří jednoznačně k pozitivním vlivům při adaptaci. Jedná se o neformální vztah dvou osob, který je založen na dobrovolnosti.

Garant

Výzkum potvrdil opodstatněnost role garanta, který má za úkol být po určitou dobu průvodcem a poradcem nového pracovníka, zodpovídá za jeho zapracování, ale není jeho nadřízeným.

Tento model se osvědčil v případech bezproblémové adaptace, ale velký význam má zejména tehdy, pokud pracovní skupina sama nevytvoří ideální podmínky pro socializaci nového pracovníka. Vztah garanta a nového pracovníka je založen na určité formálnosti a povinnosti.

Vedoucí

Osoba nadřízeného či vedoucího má při adaptačním procesu nejdůležitější vliv. Vedoucí může ovlivnit adaptaci nového pracovníka pozitivně i negativně, jak dokladují i zkoumané případy. Ve vztahu nadřízeného a podřízeného již hraje významnou roli prvek moci.

Vliv podmínek v organizaci

Výzkum ukázal, že proces adaptace může ovlivnit řada aspektů týkajících se prostředí organizace: **velikost organizace, její organizační struktura, rozsah vykonávaných činností, personální politika, pracovní prostředí, sociální klima na pracovišti** a další.

V případě celní správy se jedná o velkou organizaci s členitou organizační strukturou, s velkým počtem útvarů a rozsahem vykonávaných činností. Organizace má personální nástroje k tomu, aby zaměstnancům případně umožnila přechod na jinou činnost nebo jiný útvar, má nástroje k tomu, aby vyšla vyhověla některým individuálním požadavkům pracovníků.

Tento aspekt je jednoznačně pozitivní pro úspěšnou adaptaci a setrvání v organizaci, ale není obecně aplikovatelný ve všech organizacích a firmách. Také v rámci celní správy je převedení na jiné služební místo v současnosti možné pouze za podmínek daných zákonem o služebním poměru.

Vliv vstupního a profesního vzdělávání

Významnými aspekty, zejména v rovině pracovní adaptace, jsou forma a nástroje řízení adaptačního procesu. S výjimkou jediného případu hodnotili respondenti formu i úroveň úvodního a následného vzdělávání v organizaci kladně.

U příslušníků ve služebním poměru je významným předělem v adaptačním procesu absolvování odborného celního vzdělání, podle jejich názoru, se teprve tehdy stávají plnohodnotnými celníky. Hodnocení obsahu vstupního a prohlubujícího vzdělávání nebylo předmětem výzkumu.

Problémy při adaptaci a jejich struktura

Podstatnou kategorií, která vyplynula z rozhovorů, je identifikace problémů v rovině pracovní a sociální adaptace, které po vstupu do prostředí organizace pracovníci vnímali. Výpovědi respondentů byly v této části nejrozsáhlejší a přinesly širokou škálu situací a jevů, které ovlivnily průběh jejich adaptace. Jejich strukturu jsem analyzovala ze tří hledisek:

- problémy v rovině pracovní a sociální adaptace
- problémy v čase přechodné a trvalé
- problémy řešitelné na úrovni jedince, organizace, společnosti

Problémy v rovině pracovní a sociální adaptace

V rovině pracovní adaptace byly zmíněny následující problémy: **pochopení specifického jazyka užívaného v organizaci, komunikace s deklaranty, provádění kontrol zasahujících do osobních svobod člověka, zvyšující se náročnost oboru a postrádání smysluplnosti přidělené činnosti.**

V rovině sociální adaptace lze za společného jmenovatele problémů označit potíže s integrací do sociální skupiny spolupracovníků, ale jejich důvody jsou zcela individuální. Vychází ze zcela subjektivních pocitů a není vyloučeno, že druhá strana je vnímá jinak. Ve zkoumaných případech zmínili respondenti řadu aspektů, které komplikovaly jejich integraci do pracovní skupiny.

Zmíněny byly: **pocit méněcennosti vyplývající ze sociálního (venkovského) původu, obava z akceptování homosexuální orientace, vnímání regionálních kulturních rozdílů, předchozí zkušenost se šikanou (bossingem), příbuzenský vztah k nadřízenému, vliv předcházejícího pracovního statusu.**

Problémy v čase přechodné a trvalé

Při pohledu na zmíněné problémy v dobovém kontextu jsem dospěla ke zjištění, že jeden z významných aspektů adaptace v organizaci je vliv doby a související vývoj situace a názorů ve společnosti. Tento poznatek je zřejmý při porovnání problémů při adaptaci, které pracovníci museli a musí překonávat v různých etapách vývoje společnosti a potažmo organizace.

Některé problémy vlivem vývoje společnosti zcela vymizely, jiné dospěly k určitému posunu, některé přetrvávají.

Vymizely například předsudky týkající se rozdílů lidí z hlediska jejich venkovského nebo městském původu.

Vytrácí se vnímání rozdílů v regionální kultuře, protože lidé vlivem větší mobility překonávají při dojíždění za svým zaměstnáním stále větší vzdálenosti, pracují často v jiných regionech než žijí. K posunu došlo v oblasti práv a společenské akceptace homosexuálů.

Nadále mohou přetrvávat v nejrůznějších modifikacích problémy spojené se vztahy na pracovišti, jako jsou příbuzenské vztahy, protekce, šikana a její formy (bossing, mobbing), a další.

Naopak se mohou vynořovat problémy zcela nové. Příkladem mohou být problémy související s informačním přetlakem, náročností nových technologií nebo problémy spojené se současnou pracovní migrací lidí.

Problémy řešitelné na úrovni jedince, organizace, společnosti

Z pohledu možností řešení adaptačních problémů je lze dělit na tři skupiny.

První skupinou jsou ty, k jejichž eliminaci nebo překonání musí přispět především samotný jedinec svým rozhodnutím, informovaností, znalostí při volbě profese a zaměstnavatele, a dále svým postojem, chováním a aktivitou po vstupu do organizace.

Druhou skupinou jsou problémy, k jejichž řešení může přispět organizace. Jedná se zejména o potíže v oblasti pracovní činnosti a pracovních vztahů nebo problémy související s pracovním prostředím.

Třetí skupinou jsou problémy, které je třeba řešit v celé společnosti. Jedná se o problémy celospolečenské, jejichž charakter se mění vlivem doby, s vývojem společnosti a její kulturou. Některé s vývojem společnosti zanikají, jiné přetrvávají a zcela nové se změnami ve společnosti vznikají.

Výzkum ukázal, že problémy profesního a soukromého života lidí se úzce prolínají.

3.9. Zhodnocení výzkumu

Provedený výzkum byl zacílen na zjištěná faktorů, které mají vliv na proces adaptace pracovníků v organizaci a na zjištění a analýzu problémů, které pracovníci v procesu adaptace subjektivně pociťovali.

Jelikož základem výzkumu bylo získání dat o tomto jevu, aniž by byli respondenti ve svých výpovědích omezováni předem určenými možnostmi odpovědí, byl zvolen kvalitativní výzkum. Tato volba se ukázala jako správná, protože výpovědi přinesly celou škálu nečekaných a předem nepředpokládaných údajů o faktorech, které mohou proces adaptace ovlivňovat.

Jako forma výzkumu bylo zvoleno biografické zkoumání s použitím metody životního příběhu, které lze označit za jeden z novějších proudů ve zkoumání pedagogických jevů. Podle získaných zkušeností z výzkumu mohu konstatovat, že tato forma je možností získání podrobných informací o určitých jevech v určitém úseku života respondentů, které by bylo těžko možné jinou metodou ze stejného úhlu pohledu respondentů zachytit. V případě tohoto výzkumu byla zkoumána data z příběhů deseti respondentů. Forma výzkumu přinesla množství značně rozmanitých a nesourodých dat.

Analýza dat a zejména interpretace zjištěných výsledků byla pro mě, vzhledem k nezkušenosti s prováděním této formy výzkumu, velmi nesnadná. Musím zkonstatovat, že výběrový soubor respondentů byl široce zvolen. Nashromážděná data poskytovala a nabízela mnoho směrů možného zkoumání a bylo těžké se zaměřit pouze na zvolený cíl. Na druhou stranu má tento poznatek i kladnou stránku, jelikož lze na základě získaných dat sledovat jev z různých hledisek.

Zkušenost, kterou si z provedeného výzkumu odnáším je poznatek, že tuto formu kvalitativního výzkumu by bylo vhodnější použít v případě zkoumání jedné osoby nebo menšího počtu osob se zaměřením na delší časový úsek jejich života. Výzkum touto formou je časově náročný, pro jeho kvalitu by bylo třeba výpovědi opakovaně zpřesňovat a doplňovat.

Hledání souvislostí v takto velkém objemu dat, je pro nezkušeného výzkumníka náročné. Na základě získaných zkušeností bych stejnou formu doporučila použít pro výzkum socializace, adaptace či profesního vývoje jedné osoby nebo dvojice osob.

Cíl výzkumné části se podařilo splnit identifikací pouze některých vlivů a problémů, které souvisí s procesem adaptace.

Závěry z výzkumu potvrzují existenci již známých aspektů adaptace. Interpretace výsledků nepřináší nové teorie ani zásadně odlišný pohled na problém.

Osobně mi však provedený výzkum přinesl především cennou zkušenost. Doposud jsem řadu poznatků z metodologie vnímala pouze teoreticky, ale až samotná praxe dává těmto teoriím opravdový a hmatatelný význam.

Posledním postřehem z provádění výzkumu je zajímavost, že zvolený způsob sběru dat je vhodný pouze pro určitou skupinu respondentů. Nutnou podmínkou je existence dobrého vzájemného vztahu a důvěry mezi výzkumníkem a respondentem. Zcela noví pracovníci, které jsem původně chtěla do výběrového souboru zařadit, zjevně neměli chuť a odvahu sdělovat jakékoliv negativní dojmy z právě probíhajícího procesu adaptace.

4. Regulace kultury organizace a adaptace

4.1. Pedagogická regulace organizační kultury

Tato část práce se věnuje možnostem pedagogické regulace v oblasti utváření kultury organizace a v oblasti realizace žádoucích změn v organizační kultuře.

Jak již bylo v této práci uvedeno, kultura organizace má historicky přechodný charakter, který je závislý na formě a intenzitě interakcí uvnitř organizace a na formě a intenzitě interakcí mezi organizací a vnějším prostředím. Časová přechodnost organizační kultury je dána měnícím se vnějším prostředím, které přináší i změnu hodnot a normativních systémů. Každá organizační kultura má však svůj přirozený historický vývoj, své dějiny, tradici a zázemí. Kultura organizace se předává novým členům v procesu socializace a adaptace.

V souladu s tím, jak je nadefinoval F.Vízdal, spočívají možnosti pedagogické regulace organizační kultury v těchto oblastech:

Výběr, rozmisťování a adaptace pracovníků

Výběr pracovníků je jedním z důležitých nástrojů ovlivňování kultury organizace. Míra souladu vlastních hodnot pracovníků a hodnot deklarovaných organizací ovlivňuje jejich pracovní spokojenost, ochotu v organizaci setrvat a jejich identifikaci s organizací. Na základě tohoto aspektu by manažeři a personalisté měli preferovat přijímání pracovníků, jejichž názory, postoje a hodnotové orientace jsou v souladu s kulturou organizace.

Volba strategie řízení, volba stylů řízení, vedení a výchova podřízených

Strategie řízení organizace a jí odpovídající styl vedení lidí v organizaci ovlivňují kulturu organizace rozhodujícím způsobem. Chování, jednání a uplatňovaný styl řízení vedoucích pracovníků může upevňování kultury organizace napomáhat. Jejich příkladné jednání a osobní angažovanost, samostatnost i iniciativa, s nimiž přistupují k realizaci své role, může podřízené motivovat k aktivnímu přijímání obsahu organizační kultury. Chování nadřízených je pro podřízené vzorem chování, který vědomě či nevědomě napodobují. Jde o socializaci členů organizace, k níž dochází prostřednictvím sociálních interakcí podřízených s nadřízenými, kteří při vedení podřízených uplatňují metodu osobního příkladu.

Vedení lidí spoluprací

K utváření organizační kultury přispívá tvůrčí vedení lidí, které je považováno za optimální způsob vedení. Základním rysem tvůrčího vedení je vedení lidí spoluprací a nikoliv pouhým přikazováním. Pro vedení lidí spoluprací jsou příznačné podle Vízdala tyto aspekty:

- participace pracovníků na volbě strategie a formulování cílů organizace
- vyváženost důrazu jak na plnění úkolů, tak na uspokojování individuálních potřeb
- účelná a funkční kontrola úkolů
- vyváženost mezi pozitivním a negativním motivováním pracovníků
- informování podřízených o dění a pracovních úkolech, které je čekají
- očekávání samostatnosti a odpovědnosti při plnění úkolů
- přihlížení k názorům, zájmům a potřebám podřízených
- možnost volit si způsob plnění úkolu a volit si spolupracovníky
- akceptování připomínek a návrhů podřízených
- využívání schopností, dovedností a zkušeností pracovníků
- utváření kladných mezilidských vztahů

Výchova, vzdělávání a opatření při změně organizační kultury

V případě žádoucí změny v kultuře organizace je nutné se vydat cestou cílevědomé a systematické převýchovy. Spočívá zejména v působení na chování zaměstnanců, což je schůdnější cesta než snaha o změnu jejich hodnot a postojů. Jedním z opatření, které může přispět k ovlivňování chování zaměstnanců, je možnost jejich participace na rozhodování o činnosti organizace. V důsledku změn v jejich chování pak může dojít i k hlubším změnám v jejich osobnostní struktuře.

Při změně organizační kultury si zaměstnanci musí naučit a vyzkoušet a procvičit nové vzorce chování a proto musí být změna kultury doprovázena vzděláváním a tréninkem. Vzdělávání přispívá k tomu, aby pracovníci pochopili obsah nové organizační kultury a dovedli si konkrétně představit požadovanou změnu jejich každodenních činností, chování, priorit rozhodování, přístupu k řešení problémů, forem argumentace, apod.

O změnách v organizační kultuře musí být její členové dostatečně informováni, komunikace je nezbytnou podmínkou dosažení změny. Vysvětlení probíhajících změn v širším kontextu je podmínkou k přijetí cílů organizace za své a má nejen informační, ale i motivační význam. Nové formy chování zaměstnanců musí být posilovány tvůrci strategie a přímými nadřízenými.

Změny, které v organizační kultuře probíhají by měly být průběžně kontrolovány managementem pomocí sociálně-psychologických výzkumů a metod, aby mohl být korigován případný nežádoucí vývoj.

Změny v organizační kultuře musí doprovázet také zabezpečení pracovního prostředí a pracovních podmínek v oblasti technické, ekonomické i v oblasti řízení lidských zdrojů. (Vízdal: 201-210)

Vytváření atmosféry psychologického bezpečí

Nedílnou organickou součástí organizační kultury je sociální klima, neboli sociálně psychologická atmosféra, která v organizaci panuje. Manažeři by měli usilovat o upevnění takové sociálně-psychologické atmosféry v organizaci, která vede ke spolupráci mezi zaměstnanci a k utváření otevřených vzájemných vztahů. Jedná se o atmosféru charakteristickou tím, že se v ní zaměstnanci nebojí otevřeně hovořit a projevovat, aniž by jim hrozily sankce nebo se necítili bezpečně. Vytvoření atmosféry psychologického bezpečí zaměstnanců mohou manažeři dosáhnout následujícími postupy:

- Podporovat otevřené vyjadřování názorů a připomínek zaměstnanců k činnosti organizace i k práci managementu.
- Komunikovat se všemi zaměstnanci, pozorně jim naslouchat a podporovat komunikaci mezi nimi i napříč úrovněmi řízení.
- Vytvářet podmínky pro neformální setkávání zaměstnanců a pracovních týmů jak v organizaci, tak mimo ni.
- Ověřovat si, zda nejsou zaměstnanci za otevřené vyjadřování názorů zjevně nebo skrytě sankcionováni.
- Ověřovat si, zda některé postupy nebo jednání manažérů nevzbuzuje u zaměstnanců nebo pracovních týmů obavu z otevřeného vyjadřování názorů nebo se necítí ohroženi.
- Vytvářet podmínky pro rozvoj spolupráce mezi zaměstnanci.
- Upřednostňovat vedení podřízených spoluprací ve všech případech, kdy je to možné.

4.2. Pedagogické regulace procesu adaptace v organizaci

Proces adaptace nového pracovníka v organizaci ovlivňuje řada aspektů. Pracovní a sociální adaptace každého jedince má zcela individuální průběh.

Každý nový pracovník je především z hlediska psychologického osobností, která je jinak socializována. Osobnost je z hlediska psychologického organizovaný celek duševního života člověka, v němž je integrována biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností. Je vlastní pouze jednomu člověku a odlišuje jej od ostatních lidí. Každý člověk jako osobnost vstupuje do organizace s jinými osobními předpoklady. Patří mezi ně především jeho **dosavadní životní a pracovní zkušenosti, dovednosti, odborná a teoretická připravenost, fyzická zdatnost, psychická odolnost, životní styl, morální profil, hodnotová orientace, míra motivace,** atd.

V návaznosti na výsledky provedeného výzkumu lze konstatovat, že adaptace v prostředí dnešních organizací může být u kteréhokoliv jedince doprovázena řadou problémů. Lze je mimo jiné dělit na tři skupiny, podle toho kdo a jakým způsobem je může regulovat či eliminovat.

Aspekty řešitelné na úrovni jedince

První skupinou jsou problémy v adaptaci, kterým lze předejít nebo je překonat zralým rozhodnutím, znalostí a informovaností jedince ve vztahu k volbě profese, povolání a následně zaměstnavatele. Tyto aspekty lze z velké části regulovat **výchovou v rodině, školních a vzdělávacích zařízeních, prostřednictvím médií i ze strany samotných organizací**, které mohou **prostřednictvím komunikace s veřejností** (PR) seznamovat potencionální nové pracovníky s hodnotami a dalšími kulturními prvky organizace. V procesu rozhodování o profesní a životní cestě může plnit důležitou funkci také sociální pedagogika.

Aspekty regulovatelné na úrovni organizace

Druhou skupinou jsou problémy, k jejichž řešení může přispět organizace. Cílem adaptačního procesu z hlediska organizace je naplnění očekávání, které se vztahují k pracovní pozici nového pracovníka a jeho úspěšnost při plnění jeho úkolů a cílů podniku.

Optimální průběh adaptace by měl pracovníkovi usnadnit jednotlivé etapy adaptačního procesu v organizaci:

- **etapu zařazení,** během které se pracovník seznamuje s organizací, pracovním prostředím, úkoly a spolupracovníky
- **etapu orientace,** během které získává potřebné vědomosti a zkušenosti nutné pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů a sžívá se s kolektivem
- **etapu vytváření aktivního přístupu k práci,** během které se začlení do pracovní skupiny a identifikuje se s hodnotami a cíli organizace

Průběh procesu adaptace v jeho sociální i pracovní rovině je závislý nejen na osobnostních a osobních předpokladech jedince, ale také na podmínkách, které organizace pro socializaci a adaptaci nových pracovníků vytvoří. Tyto podmínky lze vytvářet zejména pomocí řízeného adaptačního procesu a pedagogizací pracovního prostředí. Řízený adaptační proces značně pomáhá a urychluje adaptaci na pracovní prostředí, pracovní činnost a výkon, ale je i možností efektivnější identifikace pracovníka s kulturou organizace.

K naplňování cíle adaptačního spočívají možnosti pedagogické regulace procesu adaptace v následujících opatřeních.

Řízení adaptačního procesu

Řízený adaptační proces, jeho forma, nástroje a obsah má vliv na zdárný průběh adaptačního procesu. Forma řízeného adaptační procesu proto musí být nejen dobře metodicky zpracována, ale i jeho obsah a průběh by měl být garantován pracovníky, kteří mají v oblasti pedagogiky alespoň základní erudici.

Při adaptaci jsou důležité sociální interakce, ke kterým dochází zejména v počáteční fázi adaptačního procesu. V rámci řízení adaptačního procesu se osvědčuje role garanta adaptace, kterou zastává někdo ze zkušených pracovníků, a po určitou dobu napomáhá novému pracovníkovi při pracovní i sociální orientaci v organizaci.

Nejdůležitější roli má však vedoucí nebo přímý nadřízený nového pracovníka. Vedoucí pracovník by měl sledovat a hodnotit průběh adaptace nového pracovníka a zejména vnímat náznaky nepříznivého průběhu adaptace.

Nepříznivý průběh adaptace se může projevovat pasivitou a lhostejností nového pracovníka, jeho izolovaností v pracovní skupině nebo fluktuačními tendencemi, ale také porušováním pracovních povinností a pracovní morálky.

Vedoucí pracovník by měl vyhodnotit důvody a příčiny nepříznivé adaptace pracovníka a v případech, kdy je to možné, učinit opatření k jejich odstranění nebo řešení.

Vedoucí by měl zdravě komunikovat s novým pracovníkem, vyslyšet a vnímat jeho názory, dojmy a pocity. Po určité době by měl s novým pracovníkem provést rozhovor, ve kterém vzájemně vyhodnotí průběh adaptace.

V rámci možností by měl zohlednit vstupní očekávání pracovníka a jeho individuální předpoklady.

Vliv prostředí

Organizace by měla dbát o vytvoření takového prostředí, které povede nejen k optimální adaptaci nových pracovníků, ale celkové spokojenosti všech členů organizace. Myšleno je prostředí nejen z jeho hlediska materiálního, ale také z hlediska sociálně-psychického. (Kraus 2008:71,72)

Jedna z důležitých funkcí prostředí je jeho funkce výchovná a proto je žádoucí posilovat a upevňovat kladné formativní vlivy prostředí, které jsou v souladu s výchovnými záměry ze strany organizace. Možnosti pedagogického působení v organizaci je tak možné spatřovat zejména v sociálně - psychické stránce prostředí organizace.

Oblast regulace materiální stránky prostředí organizace:

- pracovní podmínky v organizaci (rozmístění pracovníků v kancelářích, jejich pracovní prostor, vybavenost kanceláří a pracovišť, sociální vybavení pracoviště, osvětlení, technické vybavení, atd.)

Oblasti regulace sociálně-psychické neboli osobnostně vztahové stránky prostředí organizace:

- způsob řízení, řídící styl a úroveň kvalifikace řídících pracovníků
- struktura pracovníků (jejich věk, kvalifikace, pohlaví) a jejich vzájemné vztahy (formálnost vztahů, postavení mužů a žen, vztahy pracovníků v závislosti na jejich věku, vztahy nadřízených k podřízeným, apod.)
- vnitřní komunikace ve směru vertikálním i horizontálním
- sociální klima, řešení intrapersonálních i interpersonálních konfliktů pracovníků
- pracovní i mimopracovní neformální společenské a sportovní aktivity

Aspekty regulovatelné na úrovni společnosti

Třetí skupinou jsou problémy celospolečenské, jejichž charakter i řešení se mění vlivem doby, s vývojem společnosti a její kulturou. A zde se otevírá prostor pro sociální pedagogiku v jejím širokém pojetí, zejména pro sociologizující chápání sociální pedagogiky jako vědy o sociálních a individuálních souvislostech změn syntetického statusu.

Jak uvádí Mühlpachr, postavení každého člověka ve společenské struktuře určuje kategorie statusu. Rozlišujeme především status vrozený (rasa, pohlaví), status připsaný, který člověk získá bez vlastního úsilí (dědictví, šlechtický predikát, apod.) a status získaný (socioekonomická pozice člověka).

Kategorii získaného statusu je možno popsat pomocí vzájemně propojených ukazatelů, proto bývá označována jako syntetický status. (Mühlpachr 2004:65)

Mezi ukazatele získaného statusu patří:

- objektivní charakteristika profese (řídící, intelektuální, manuální, atd.)
- prestiž profese, která je přisuzována veřejným míněním
- dosažená kvalifikace, stupeň vzdělání
- vliv a moc, kterou člověk disponuje
- příjmy, kterých dosahuje
- životní způsob (bydlení, trávení volného času, zájmy mimo profesi, apod.)

Změna jediného z ukazatelů se nutně promítne do ukazatelů ostatních. Ze šesti ukazatelů určujících syntetický status člověka, je celých pět odvozeno z jeho socioprofesní pozice. Člověk je tím, co dělá.

Při dynamice kulturních, sociálních, ekonomických, politických a dalších změn ve společnosti může docházet k častým změnám jednotlivých ukazatelů statusu jednotlivců i celých skupin. Sociologizující pojetí sociální pedagogiky je možností pro identifikaci a řešení aktuálních socioprofesních a souvisejících adaptačních problémů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumat poznatkovou bázi týkající se organizační kultury v české odborné literatuře a vytvoření přehledu témat, která jsou základem pro pochopení významu pojmu organizační kultura ve vztahu k procesům probíhajících v organizacích. Pokusila jsem se nastínit souvislost organizační kultury, procesu adaptace pracovníků v organizaci a sociální pedagogiky.

Poznatky, které jsem studiem organizační kultury získala a do práce zapracovala, jsou pouze počátkem cesty k pochopení pracovních a lidských vztahů, chování lidí a jejich reakcí na dynamické změny a procesy, které se uvnitř současných organizací odehrávají.

Dovoluji se však domnívat, že pro účely základního objasnění pojmu organizační kultura a jejího významu pro úspěšnost organizace a chování pracovníků, tato práce svůj cíl splnila.

Cíl výzkumné části se podařilo splnit identifikací jen některých vlivů a problémů, které souvisí s procesem adaptace. Interpretace výsledků nepřináší nové teorie ani zásadně odlišný pohled na problém. Lze však konstatovat, že oblast života lidí v organizacích, vztahů a procesů, které se uvnitř organizací odehrávají, nastoluje mnohé problémy, které v určitých modifikacích ve společnosti přetrvávají nebo nově vznikají.

Sociální pedagogika, jak jsem se pokusila v této práci nastínit, má možnosti přinejmenším otevírat a vést diskusi o socioprofesních problémech lidí ve složitém prostředí současných organizací a hledat výchovná i pedagogická opatření na úrovni jedince, organizace a společnosti, která povedou k jejich regulaci.

Resumé

Diplomová práce nese název „Možnosti sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků.“ Zabývá se kulturními aspekty organizace a adaptací pracovníků v organizaci. Je rozdělena do čtyř kapitol. Obsahuje teoretickou a praktickou část.

První kapitola se zabývá teoretickými poznatky o organizační kultuře. Věnuje se počátkům zájmu o kulturní aspekty organizací, popisuje základní pojmy, definice, roviny, prvky, typologie, charakteristiku a další aspekty organizační kultury.

Druhá kapitola se věnuje procesu socializace a adaptace v organizaci a jeho souvislostí s organizační kulturou. Obsahuje teoretické poznatky týkající se procesu adaptace pracovníků v organizaci. Vysvětluje základní pojmy, fáze adaptace, rovinu pracovní a sociální adaptace a zabývá se řízením adaptačního procesu.

Třetí kapitola je věnována kvalitativnímu výzkumu. Výzkumný problém se týká procesu adaptace pracovníků v organizaci. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké faktory měly podle subjektivního názoru pracovníků vliv při jejich adaptaci v organizaci. Zaměřuje se na problémy v procesu adaptace a jejich strukturu. V kapitole je popisován postup při provádění výzkumu, zvolené metody, popis prostředí, ve kterém výzkum probíhal, popis výběrového souboru, techniku analýzy dat a zprávu o závěrech výzkumu, která deskriptivně popisuje výsledky analýzy dat. Kapitola je zakončena zhodnocením provedeného výzkumu.

Čtvrtá kapitola se věnuje možnostem sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků. Shrnuje možnosti pedagogické regulace při utváření organizační kultury a její změně a možnosti pedagogické regulace při adaptaci pracovníků v organizaci. Obsahuje doporučení a opatření směřované zejména do oblasti řízení a vedení lidí v organizaci a do oblasti řízení adaptačního procesu. V závěru se věnuje možnostem sociální pedagogiky při řešení vybraných problémů.

Anotace

Teoretická část práce se zabývá kulturními aspekty organizace a adaptací pracovníků v organizaci. Popisuje definice, roviny, prvky, obsah, typologii, charakteristiku a další aspekty organizační kultury. Popisuje adaptaci v organizaci v rovině pracovní a sociální a možnosti řízení adaptačního procesu. Praktická část práce se zabývá výzkumem faktorů, které mají na adaptaci vliv. Zaměřuje se na problémy pracovníků v průběhu adaptace. Poslední kapitola práce se zabývá možnostmi sociální pedagogiky při ovlivňování kultury organizace a adaptace pracovníků. Vymezuje oblasti, které je možné při utváření a změně organizační kultury a při procesu adaptace pracovníků v organizaci pedagogicky regulovat.

Klíčová slova

Kultura, organizace, organizační kultura, prvky organizační kultury, typologie organizační kultury, charakteristika organizační kultury, adaptace, socializace, řízení adaptace, pedagogická regulace, sociální pedagogika

Annotation

The theoretical part of the thesis deals with cultural aspects of organization and adaptation of workers within an organization. It describes definitions, charts, components, content, typology, characteristics and other aspects of organizational culture. If further describes adaptation within an organization in the work and social context and possibilities of adaptation process management. The practical part deals with research of elements that can influence the adaptation. It is also focused on problems of workers throughout the adaptation. The last chapter deals with possibilities of social education with influence on culture organization and adaptation of workers. It also defines areas that can be regulated in the context of education while adopting changes in organizational culture and during the process of adaptation of workers in the organization.

Key words

Culture, organization, organization culture, organization culture elements, organization structure typology, characteristics of organization culture, adaptation, socialization, adaptation management, education regulation, social education.

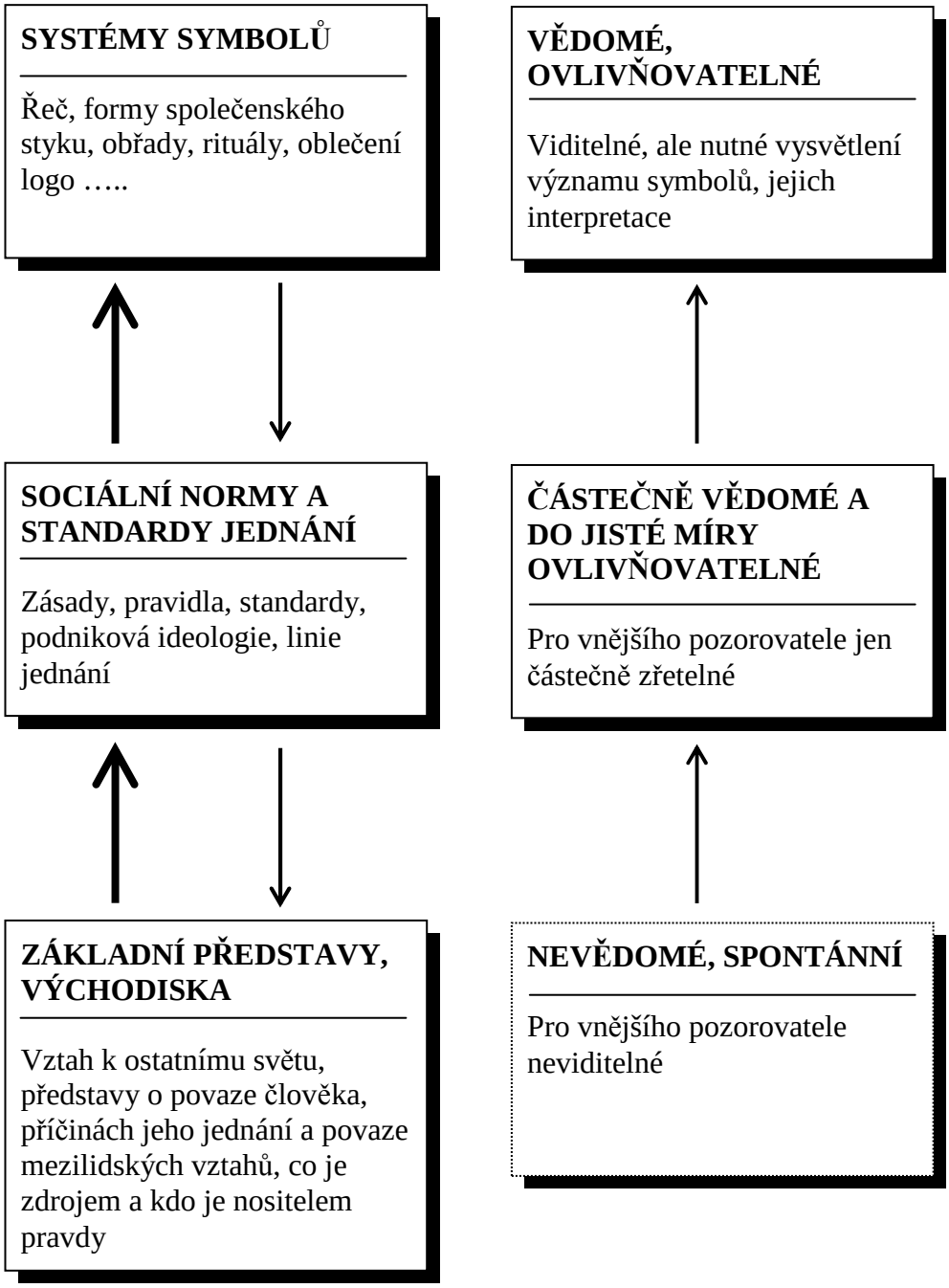
Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1.vyd. Olomouc:Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
3. BROOKS, I. *Firemní kultura.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
4. DUŠKOVÁ, I., DŽBÁNKOVÁ, Z. *Etická dimenze institucionálních změn.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005, 123 s. ISBN 80-245-0961-X
5. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS Brno, 2008, 101 s.
6. JANDOUREK, J. *Sociologický slovník.* 1.vyd. Praha: Portál, 2001, 288 s. ISBN 80-7178-535-0
7. KRAUS. B. *Základy sociální pedagogiky*. 1.vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3
8. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2
9. MÜHLPACHR, P. *Problémy současné společnosti*. Brno: IMS Brno, 2004, 82 s.
10. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X
11. NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0
12. NOVÝ, I. *Interkulturální management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 144 s. ISBN 80-7169-260-3
13. NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 168 s. ISBN 80-7169-433-9
14. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X
15. PETERS, T., WATERMAN, R. *Hledání dokonalosti*. 1.vyd. Praha: Svoboda-Libertas, 1993, 294 s. ISBN 80-205-0313-7
16. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura:Síla sdílených cílů, hodnot, priorit.* 1.vyd. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-X

17. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: IMS Brno, 2005, 47 s.
18. SEKOT, A. *Sociologie v kostce*. Brno: Paido, 2002, 142 s. ISBN 80-7315-021-2
19. SCHEIN, E.H. *Psychologie organizace.* 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 164 s. 510-21-852
20. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISNB 80-7357-046-7
21. ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* 1.vyd. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0
22. TOMAŠÍK, M. *Já su Baťa ze Zlína,* Reflex speciál. Praha: Ringier ČR, 2008, ev.č.MK ČR E5216. ISSN 0862-6634
23. VÍZDAL, F. *Sociálně pedagogické a sociálně psychologické aspekty organizační kultury*. In Sb. IMS Brno, 2005, s.162-193. ISBN 80-902936-7-8
24. VÍZDAL, F. *Techniky poznávání osobnosti*.Brno: IMS Brno, 2005, 50 s.
25. *Organizace profesní přípravy v Celní správě ČR.* Vnitřní pokyn, 2006
26. *Vstupní vzdělávání zaměstnanců Celní správy ČR.* Vnitřní pokyn GŘC, 2006
27. www.celnisprava.cz

Příloha č.1: Schéma organizační kultury podle E. Scheina

Tři úrovně podnikové kultury



Zdroj: Nový 1996: 28