
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY
V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE**

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
PhDr. et Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D., MPH

Vypracovala:
Jana Petrovská

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Význam firemní kultury v systému řízení organizace“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 18.4.2011

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. et. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost.

Jana Petrovská

Obsah:

Úvod	2
TEORETICKÁ ČÁST	4
1 Firemní kultura	4
1.1 Pojem kultura	4
1.2 Pojem organizace	6
1.3 Historie pojmu firemní kultura a jeho pojetí	8
1.4 Definice a charakteristiky firemní kultury	9
1.5 Prvky firemní kultury	12
1.6 Úrovně firemní kultury	16
1.7 Obsah a síla firemní kultury	19
1.8 Zdroje firemní kultury	22
1.9 Typologie firemní kultury	24
2 Kultura v systému řízení organizace	28
2.1 Management	28
2.2 Management v organizaci a její řízení	29
2.3 Kultura organizace v procesu řízení a její význam	33
2.4 Změna firemní kultury	36
3 Specifika a význam organizační kultury v řízení veřejné správy	39
3.1 Definice veřejné správy	39
3.2 Poslání a funkce veřejné správy	40
3.3 Organizační kultura ve veřejné správě	41
PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 Analýza organizační kultury organizace veřejné správy	44
4.1 Charakteristika organizace	44
4.2 Cíl výzkumu	46
4.3 Použitá metoda	47
4.4 Výsledky výzkumu	48
Závěr	59
Resumé	61
Anotace, klíčová slova	62
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh	64

ÚVOD

Současnost je náročným prostředím pro vznik nových organizací, které se chtějí prosadit v silné konkurenci a najít mezeru na trhu. Stejně náročná je i pro stávající organizace, které jsou nuceny reagovat na tržní prostředí a přizpůsobovat se změnám, které s sebou nese technický pokrok, vývoj technologií, tlak konkurence apod. Aby organizace ustály tyto vnější vlivy, musí být silné zevnitř. Tento úkol dokáží splnit lidské zdroje, ruku v ruce s know-how organizace, jejími technologiemi a správnými informacemi a také kapitálem. Aby lidské zdroje správně plnily úlohu vloženou na jejich bedra, musí se cítit, a také chtít, být součástí „pavučiny“, kterou tvoří kultura organizace. Tak jako pavoučí síť propojuje kultura organizace všechny svoje složky, je všudypřítomná. Má určitý obsah, který se nedá jednoznačně vymezit. Každá organizace tvoří svoji jedinečnou kulturu, kterou se odlišuje od ostatních. Pro každou z těchto organizací jsou důležité jiné hodnoty, které ctí, chrání a prosazuje. Jisté je, že tato kultura ovlivňuje výkonnost a efektivnost organizace a působí na všechny její složky a formy vztahů uvnitř i navenek. Ovlivňuje rozhodování, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy mezi kolegy na pracovišti, chování k zákazníkům či dodavatelům. Navenek se projevuje určitými symboly, kterými může být například značka výrobků, či logo firmy. Kultura, která se stane příliš silnou a statickou a není schopna reagovat na změny prostředí může dokonce brzdit rozvoj organizace a může být příčinou jejího zániku.

Porozumění organizační kultuře je důležité nejen pro firmy, jejichž cílem je vysoká výkonnost a dosažení zisku, ale i pro organizace, které jsou součástí veřejné správy. Ve správě věcí veřejných došlo a dochází k výrazným změnám, jejichž cílem je přiblížit veřejnou správu člověku jako občanovi. Rozvíjí se snahy o zkvalitnění a zrychlení služeb, schopnost flexibilně reagovat na požadavky občanů, o zjednodušení úředních postupů, kterým by pak občan snáze porozuměl. Změny k lepšímu se někdy, ne zrovna snadno, prosazují. Činnost, která je vykonávána zaměstnanci veřejné správy, je přísně vázána právními normami a předpisy. Kultura veřejné správy tak vykazuje znaky typické pro kulturu, která je založena na pravidlech a předem daných postupech, pro kulturu, která pomaleji reaguje na změny prostředí.

Tématem mé bakalářské práce je význam organizační kultury v systému řízení organizace. Toto téma jsem si vybrala pro jeho aktuálnost. Pracuji v organizaci, která

vykonává daňovou správu. Význam firemní kultury vstupuje do popředí zájmu jako důležitá součást organizací veřejné správy. Pro úspěšnost reformy veřejné správy je nutné změnit myšlení zaměstnanců veřejné správy ve smyslu odklonu od určité nadřazenosti a přistoupení ke své práci jako službě státu a občanovi.

Tato bakalářská práce si klade za cíl nabídnout souhrn poznatků, které se zabývají organizační kulturou, procesem řízení organizace a pokusit se nastínit rozdíly mezi ziskovými firmami a veřejnou správou. V první kapitole je vymezen pojem kultura i pojem organizace. Po spojení obou pojmů se snažím objasnit obsah pojmu firemní či organizační kultura. Zaměřuji se na jednotlivé prvky, úrovně a jevy tvořící firemní kulturu. Zmíním i historii jejího vzniku a různá pojetí firemní kultury. Jako shrnutí první kapitoly lze uvést, že organizační kultura je hodnotový systém uvnitř organizace, který tvoří, sdílí a uznává určitá skupina osob. Determinuje jejich chování uvnitř i navenek organizace. Organizační kultura nemá žádnou psanou či jinak zformulovanou podobu. Je to způsob výkonu práce v určité organizaci. V druhé kapitole se snažím o pohled do systému řízení organizace. Vymezuji jeho jednotlivé části, teoretické i aplikované. V řízení organizace patří organizační kultura k tzv. měkkým postupům, tzn., že využívá základnu hodnotového systému uvnitř organizace. Je subsystémem organizace, který ovlivňuje strategii, strukturu a způsob řízení a zároveň je kultura organizace strategií, strukturou a způsobem řízení ovlivněna. Třetí kapitola je věnována specifčnosti organizační kultury veřejné správy, její odlišnosti oproti sektoru ziskovému a úzkou vazbu na etiku.

V praktické části této práce je provedena analýza organizační kultury v konkrétní organizaci veřejné správy, která se zabývá správou daňovou. Cílem je pokusit se o zjištění stávajícího stavu organizační kultury této organizace a navrhnout změny, které by mohly přispět k žádoucímu obsahu organizační kultury. Na základě rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem jsou v závěru formulovány doporučení a návrhy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Firemní kultura

První kapitola mé bakalářské práce je věnována pojmům kultura, organizace a firemní, organizační či podniková kultura.

Pojmy organizační, firemní nebo také podniková kultura lze použít jako synonymum, protože dále uvedené prvky, úrovně, charakteristiky a typy kultury organizace můžeme aplikovat pro různé organizační soustavy. Organizační soustavy ve veřejném sektoru lépe vystihuje termín organizace než-li firma a na druhou stranu pod výraz organizace můžeme zahrnout i firmu či podnik.

Co je organizační, firemní či podniková kultura, jakou má historii, jaké je její současné pojetí a definice, jaké jsou její prvky, úrovně, jaká je její síla a zdroje je obsahem následujících podkapitol. Snažím se shrnout poznatky o tomto fenoménu, jehož náplní je chování lidí v organizaci. O fenoménu který nám objasňuje proč se lidé v organizaci chovají tak, jak se chovají, chápou věci svým způsobem a jinak než ostatní .

1.1 Pojem kultura

Kultura je pojem, který člověka provází od počátku jeho života až do smrti. I po zániku celé jedné civilizace či smrti konkrétního jedince je z generace na generaci předáváno kulturní dědictví, které může svým významem přesahovat dobu svého vzniku. Kultura prostupuje všemi sférami lidského života. Kultuře se učíme, protože kultura umožňuje přežít. Kultura zabraňuje chaosu, udává řád.

Pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín firemní kultura je mnohoznačný. Pochází z latinského slova „colo“, což znamená pěstovat. (Tureckiová, 2004). Pojem kultura povstal a má původ v antickém starověku a na počátku byl spjatý s obděláváním půdy. Novému pojetí kultury položil základy Marcus Tullius Cicero (106 – 43 př.n.l.). Kulturou ducha nazval filozofii a kultura se tak stala pojmem pro lidskou vzdělanost. (Maříková, Petrušek, 1996)

Kulturou jsou usměrňovány či regulovány všechny oblasti lidské činnosti, a to představuje jak velké množství oborů lidské aktivity, tak i různost úhlů pohledu na pojem kultura. Kulturou se zabývají mnohé vědní disciplíny, nejčastěji sociologie, antropologie, psychologie. Uvedenému potom odpovídá i množství definic pojmu kultura, které lze v literatuře nalézt. Záleží na tom, která věda či obor kulturu zkoumá a tomu pak odpovídá úhel pohledu na tento pojem a také formulace definice. Jako ukázkou některých definic lze uvést např.:

„Kulturu v nejobecnějším smyslu můžeme definovat jako vzájemně spojený soubor způsobů cítění, myšlení a konání, které jsou víceméně formalizovány, jsou lidmi osvojovány procesem socializace, jehož výsledkem je sdílení kultury sloužící jako objektivně, tak symbolicky ke spojení jednotlivců a skupin v určité (kulturní) společnosti.“ (Rocher, 1972, in Hudečková, Zagata, 2008, s.20)

„Kultura – souhrnné označení pro všechno, čím se člověk odlišuje od zvířete. Je to soubor činností a výtvorů této činnosti, které lidem umožňuje přežít v přírodním prostředí, spolu se souborem věr a představ, které tomuto přežití chtějí dát smysl.“ (Keller, 2008, s.179)

„Kultura je široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván.“ (Lukášová, 2010. s.12)

„..Jak se věci kolem nás dějí , nebo jako co je a co není přijatelné, čili jaké chování a jednání je vítané a jakému je bráněno.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.254)

Výše uvedené definice dokazují, že kultura je pojem velmi široký a je složité ho jednoznačně vymezit. Většina autorů se shoduje v tom, že kultura je výhradní otázkou člověka, lidské společnosti. Kultura nám není vrozena, ale zprostředkována. Učíme se ji v průběhu života tak, že se adaptujeme na vnější podmínky našeho prostředí. Kulturu můžeme rozdělit na kulturu materiální, což představují například umělecká díla, výrobky, nástroje, výrobní technika, ošacení atd. a kulturu duchovní, například poznatky vědy, filozofické názory, morální a etické zvyklosti, zvyky, tradice, vzdělanost, řeč, jazyk,

vzorci chování apod. Vyjmenované a další atributy představují obsah kultury a zároveň její produkty. Jako obecný pojem lze také kulturu chápat jako národ, etnikum, civilizaci. Každá z těchto lidských společností má svoji specifickou kulturu, která je od sebe navzájem odlišuje. V tomto případě hovoříme o kultuře národní.

„Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Kultura pozůstává v nepsaných pravidlech sociálního ovlivňování. Je to kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“ (Hofstede, 2007, s.14)

„Každá skupina nebo kategorie lidí je vybavena sadou sdílených mentálních programů, které vytvářejí její kulturu. Protože vlastně každý z nás patří současně do mnoha různých sociálních skupin a kategorií, nevyhnutelně v sobě neseme několik vrstev mentálního naprogramování, odpovídajících různým úrovním kultury. Jde zejména o tyto úrovně:

- národní úroveň, odpovídající zemi z níž jedinec pochází
- úroveň regionální, národnostní, náboženské nebo jazykové příslušnosti
- úroveň rodu (pohlaví), podle toho, zda se daná osoba narodila jako děvče nebo chlapec
- úroveň generace, oddělující vzájemně prarodiče, rodiče a děti
- úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí jedince
- u těch, kdo jsou zaměstnání přichází v úvahu též úroveň kultury organizace“ (Hofstede, 2007, s.19- s.20)

1.2 Pojem organizace

Organizaci lze definovat jako určitou sociální skupinu lidí, která má společný cíl nebo splňuje jistý účel, a pod tímto pojmem většinou rozumíme nějaký konkrétní útvar nebo systém, ať už politický, mezinárodní, státní, ekonomický, veřejnoprávní atd. Každá organizace se vyznačuje svou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky organizace.

Organizace vznikají na počátku dějin lidstva. Dělbů práce, vztahy nadřazenosti a podřazenosti, pravidla, normy najdeme už v primitivních společnostech. V současné době nás organizace obklopují permanentně a organizační vztahy prostupují veškerou naši činností – práce, nakupování, dojíždění, bydlení dokonce i narození a smrt člověka jsou předmětem činnosti výrobních, komerčních, dopravních nebo zdravotnických organizací. (Bělohávek,1996)

Zcela nepochybně se v organizaci vyskytují lidé, tito lidé pracují a k práci používají nejrůznější nástroje či technologie a informace. Propojením těchto čtyř základních organizačních komponentů, vytvoříme organizaci, kde by tyto čtyři komponenty měly do sebe co nejlépe zapadat.

Tyto čtyři organizační komponenty tedy jsou:

- lidé,
- práce,
- informace,
- technologie.

Neexistují v chaosu nebo v nějakém uzavřeném prostoru nazývaném organizace. Mají svůj určitý řád, systém, jsou protkány procedurami, které jsou rozhodující pro výkonnost organizace. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Pojmem organizace také označujeme činnost, která představuje propojení úkolů jednotlivých prvků systému, které zajišťují jeho chod a vedou k určitému společnému cíli. „Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.17)

Slovo řízení bývá často spojováno nebo nahrazováno pojmem management. Kořeny tohoto pojmu jsou v latinském slově manus, (ruka). Pro vymezení termínu management lze uvést, že managementem se rozumí označení lidí v organizaci, kteří vykonávají řídicí funkce a také pro pojmenování těchto pracovníků. Za výstižnou definici tohoto pojmu lze uvést: „Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a

manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Drucker, 1973, in Tureckiová, 2004, s.28)

1.3 Historie pojmu firemní kultura a jeho pojetí

Spojením pojmů, které byly výše definovány získáme termín organizační kultura. Připojení kultury k organizaci se událo v minulém století. Náznaky zájmu o organizační či firemní kulturu se objevují v literatuře šedesátých let dvacátého století. Častěji se tento pojem objevuje od let sedmdesátých a od počátku osmdesátých let se organizační kultura dostává do popředí zájmu nejen managementu, ale i ostatních vědních disciplin jako je například sociologie a psychologie řízení. Organizační kultura přispěla k celkové humanizaci manažerských teorií tohoto období. (Bedrnová, Nový, 2002)

Popularitu nejprve získal ekvivalent tohoto pojmu a to, kultura korporace. Stalo se tak díky knize autorů Deala a Kennedyho (1982), se stejnojmenným názvem. Organizační či podniková kultura je tedy módní téma od počátku osmdesátých let 20. století. O managementu vznikla v této době populární představa, že výtečnost organizace představuje to, jak se její členové naučili shodně myslet, cítit a konat. Podniková kultura je měkký, holistický pojem, o němž se však předpokládá, že má tvrdé důsledky. (Hofstede, 2007)

„Jednou z příčin, proč zejména američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili koncem 70. let a na počátku 80. let minulého století svou pozornost na kulturní aspekty organizací, byl ekonomický růst Japonska, v literatuře často označovaný jako japonský ekonomický zázrak. Ten generoval otázky týkající se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Další příčinou, která podle názoru řady autorů vedla k výraznému nárůstu zájmu o organizační kulturu, byla publikace prací zabývajících se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem.“ (Lukášová, 2010, s.15)

1.4 Definice a charakteristiky firemní kultury

Co tedy samotná kultura firmy či organizace představuje, co to je a co ji tvoří? Na tyto otázky se pokouší odpovědět několik níže uvedených definic a charakteristik zabývajících se touto problematikou. Shodují se v tom, že kultura v organizaci je utvářena, udržována a pěstována lidmi. Má nadindividuální charakter a tvoří hodnotovou a významovou základnu jednání lidí jako členů organizace. Přesto jednotné vymezení pojmu firemní kultura dosud neexistuje. Bývá někdy definována pomocí metafor jako „duch firmy“ nebo jako „sociální tmel organizace“. (Tureckiová, 2004)

Příklady definic, které vymezují firemní kulturu:

- „Ačkoli většina z nás jistě chápe význam podnikové kultury, je velmi obtížné ji definovat. Tato nesnáze pramení především z obecného pojetí kultur. Lidé si nemusí být vědomi žádné kultury, přesto jsou jí ve svém chování a jednání ovlivněni a prostoupeni“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.254)

- „Mluvit o kultuře společnosti nebo organizace se stalo módou jak mezi manažery a poradci, tak i v poněkud jiném ohledu, mezi lidmi v akademických pozicích. Kultura organizace/korporace se stala stejně módním tématem hovoru, jako organizační struktura, strategie a řízení. Tento pojem nemá žádnou obecně přijímanou definici, ale většina lidí, kteří o tom píšou, se asi shodne, že organizační kultura je:

- holistická: týká se celku, který je víc, než součet jeho součástí,
- určená historií: odráží historii organizace,
- vztažená k tomu, co studují antropologové: jako jsou rituály a symboly,
- vytvořená sociálně: vytvářena a udržovaná skupinou lidí, kteří tvoří organizaci,
- měkká, je obtížné ji změnit: avšak autoři se liší v názoru na to, jak je to těžké.“ (Hofstede, 2007, s.215)

- „Analogicky bychom mohli organizační kulturu definovat jako kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé. Organizační kultura není uchována jen v myslích členů organizace, ale také všech dalších stakeholders¹,

¹ Jako stakeholders jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněni.

tedy všech, kdo jsou s organizací spojeni svými zájmy a vzájemným ovlivňováním, jako jsou zákazníci, dodavatelé, odborové organizace, sousedé, orgány správy a vlády a tisk.“ (Hofstede, 2007, s.215)

- „Organizační kulturu je možné definovat jako standardní úroveň konformních zvyklostí v interpersonálních vztazích organizace, které udržují pracovníky projevené chování v žádoucích mezích.“ (Hron, Macák, 2006, s.136)
- „Soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“ (Schein, 1992, in Bělohlávek, 1996, s.108)
- „Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, 1985, s.204, in Bedrnová, Nový, 2002, s.485)
- „Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy, 1983, s.503, in Bedrnová, Nový, 2002, s.485)
- „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s.485 – s.486)

„Máme- li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace a
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj.výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s.18)

Většina definic má charakter výčtu strukturálních elementů organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce kultury. Autoři Furnham a Gunter (1993) se pokusili porovnat obsah definic předních autorů v oblasti organizační kultury a dospěli k formulaci tří nejobecnějších trendů chápání organizační kultury jako způsobu jakým lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jakým lidé v organizaci myslí, příp. definování kultury jako kombinace obojího. (Lukášová, 2010)

I přes odlišné chápání, pojetí či definice podnikové kultury lze uvést určité charakteristiky, které vystihují co organizační kultura zahrnuje a co představuje:

- „Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami. Podniková kultura tedy nemůže být vnějšímu pozorovateli snadno srozumitelná ani explicitně a objektivně vyjádřitelná. Může mít i velmi silný emotivní obsah.
- Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace a vnějším prostředím.
- Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
- Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově příchozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.

- Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s.488 – s.489)

1.5 Prvky firemní kultury

V souvislosti s vymezením firemní kultury je v odborné literatuře hovořeno o jejích prvcích nebo také úrovních kultury. Jsou označovány za základní stavební kameny kultury organizace. Nejsou autory vymežovány jednotně, tak jak není jednotně vymežována kultura organizace. Nejčastěji jsou uváděny jako prvky firemní kultury základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury materiální i nemateriální povahy, které bývají označovány jako artefakty. (Lukášová, 2010)

Základní přesvědčení jsou velmi obtížně identifikovatelným prvkem kultury organizace. Dá se říci, že platí spontánně, v nevědomé rovině. „Jsou to zafixované představy o fungování reality, které lidé v organizaci považují za naprosto samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné vůči změně“ (Lukášová, 2010, s.19) Podle Edgara Scheina základní přesvědčení ovlivňuje kognitivní procesy příslušníků dané kultury a zdrojem vzniku základních přesvědčení je pak opakovaná zkušenost, přesněji opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému. Základní přesvědčení se tedy vytváří na základě vlastní životní zkušenosti. Jde o určitý způsob uvažování a chování, který vedl k výsledku a lidé v organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují, a původní hypotézu, začnou brát jako skutečnost. (Lukášová, 2010)

Pokud jde o to, čeho se základní přesvědčení týkají, rozlišují se tři základní oblasti:

- přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
- přesvědčení vztahující se integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití),
- přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (např. přesvědčení vztahující se k žádoucí míře blízkosti a přátelství uvnitř organizace či přesvědčení týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině).“ (Schein, 1992 in Lukášová, 2010, s.21)

Dalším prvkem kultury organizace jsou hodnoty. Hodnotou je myšleno to, co je považováno za důležité a čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Individuální hodnotový systém člověka určuje co je významné pro něj osobně, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Hodnoty představují to, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Jako organizační hodnotu můžeme označit např. spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků zodpovědnost vůči životnímu prostředí, vzájemná spolupráce či týmovou spolupráci. (Lukášová, 2010)

Dle mého názoru jsou to hodnoty, které nám pomáhají určit co je dobré a co špatné. Záleží na každé organizaci jakou zvolí skladbu hodnot a jakým způsobem tuto skutečnost bude hlásat svým zaměstnancům. Od zaměstnanců je zase očekáváno, že se s deklarovanými hodnotami ztotožní, že budou loajální. Hodnoty jsou považovány za jádro kultury organizace.

Hodnoty můžeme rozdělit na hodnoty instrumentální, což jsou například platové podmínky, potřeba jistoty a bezpečí, sociální politika organizace, potřeba realizace nápadu – jsou přijímány hlavou (rozumem). Druhou skupinu tvoří hodnoty morální. Jako morální hodnotu lze uvést pocit hrdosti, příslušnost k organizaci, identifikaci s ní, oddanost a loajalitu. Morální hodnoty jsou přijímány srdcem (citem). (Tureckiová, 2004)

S výše uvedenými hodnotami úzce souvisí postoje. Postoj je vztah k určitému objektu. Tím může být osoba, věc, událost či problém. Jde o normy chování, kterými jsou myšlena nepsaná pravidla chování členů v určitých situacích, které organizace, firma nebo skupina jako celek akceptuje. Mají zásadní význam. Determinují chování, které v organizaci je či není přijatelné a regulují tak každodenní chování pracovníků. Zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. (Lukášová, 2010)

Artefakty jsou vnější projevy kultury, které mají materiální nebo nemateriální podobu. K materiálním artefaktům například řadíme architekturu budov, vybavení vnitřních prostor organizace, vybavení kanceláří, technologie, logo firmy, reklamní předměty a propagační materiály. Artefakty tvoří něco jako „výkladní skříň“ organizační kultury.

„Tento prvek „prodává“ firemní kulturu vnějším pozorovatelům i významným vnějším partnerům firmy (zákazníci, potencialní i stávající zaměstnanci, veřejné mínění.....)“ (Tureckiová, 2004, s.136)

Mezi nemateriální artefakty patří například organizační mluva či žargon. Odráží míru formálnosti či neformálnosti vztahů v organizaci a je specifickým vyjádřením příslušnosti k určité organizaci, firmě, skupině. Plně je srozumitelná pouze členům či zaměstnancům organizace.

Pomocí lidské řeči, vyprávění, firemní mluvy zprostředkováváme další z artefaktů firemní kultury, což jsou historiky a mýty. Můžeme tak propojit historii a současnost organizace. Historiky jsou přibarvené příběhy z minulosti, jejichž základem jsou skutečné události. Jsou však často různými lidmi podávány rozdílným způsobem a interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná. Jsou považovány za důležitý indikátor přesvědčení, hodnot a norem akceptovaných v organizaci. (Lukášová, 2010) „Historiky jsou jemnou a svébytnou formou, jak bezbolestně a nevtíravě ustanovit sociální normy, které jsou ve firmě zavedeny. Snadno tak informujeme nové zaměstnance o tom, co se ve firmě smí, co není doporučeno, popř. co je naprosto vyloučeno. Pomocí historek můžeme účinně ovlivnit chování členů týmu, např. tím, že emotivně vytváříme jakési více či méně reálné zdání vlastní odpovědnosti za úspěch týmů.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.260)

Mýty jsou určitým druhem historek. Jsou vyprávěné v rámci organizace, nemají racionální základ. Vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. „V organizacích jsou mýty považovány za spíše nepravdivé nebo alespoň nepřesné. Mnohdy se náměty firemních historek a firemních mýtů ztotožňují, jde především o založení firmy a o činy hrdinů. Mýtus je však na rozdíl od historek neotřesitelný. Mýtus je považován za svaté přikázání, absolutní pravdu a každý pochybovač musí být odstraněn.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.261)

Mezi artefakty nemateriální povahy dále patří ceremoniály (např. firemní oslavy, slavnosti), zvyky a rituály. Jsou to ustálené vzorce chování, které vytvářejí stabilní prostředí v organizaci a jsou zaměřeny spíše dovnitř organizace. Tvoří zásadní prvek všech společenských systémů, sloužících ke stabilizaci, trvání struktury a fungování jednotek

podřazených systému. Ceremoniály jsou považovány za konkrétní souhrn systémových praktik, postupů a technik, které jsou přijímány a vyžadovány od členů systému.

Ceremoniály mají v organizaci či skupině následující využití:

- usnadňují socializaci,
- snižují nejistotu a obavy,
- posilují soudržnost. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Jako zvyky můžeme označit způsob a styl chování členů organizace k sobě navzájem i postoj vůči lidem, kteří nejsou součástí podniku. Patří sem i způsoby, jak se věci dělají nebo jak by se měly dělat. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Podobnou funkci jako zvyky plní v organizaci rituály. Rituály mají navíc symbolickou hodnotu. Mají určitý čas, místo a určité způsoby chování. V dané organizaci, dané situaci a v daném čase jsou očekávány. Jde například o rituál zdravení, nebo o rituál fungující při setkávání pracovníků na různých pracovních pozicích. Rituálem může být i hlasování na poradě, přijímání nového pracovníka apod. (Lukášová, 2010)

Funkce hrdinů jako silných prvků kultury organizace byla zdůrazňována zejména na počátku osmdesátých let 20.století. Ale i dnes je jejich existence v rámci organizace důležitá. Pro pracovníky jsou totiž hrdinové zosobněním základních hodnot, a proto je jim přikládán význam. Plní důležitou funkci. (Deal a Kennedy, 1982 in Lukášová, 2010)

Artefakty jako prvky kultury organizace jsou nejsnáze viditelné. Jejich význam však můžeme zcela pochopit až na základě znalosti obsahu ostatních prvků dané kultury. Můžeme je označit za určitý „dres“ organizace, indikátor, který pomáhá odlišovat jednotlivé organizace od sebe a zároveň dávají prostor k vytvoření prostoru organizacím mezi sebou.

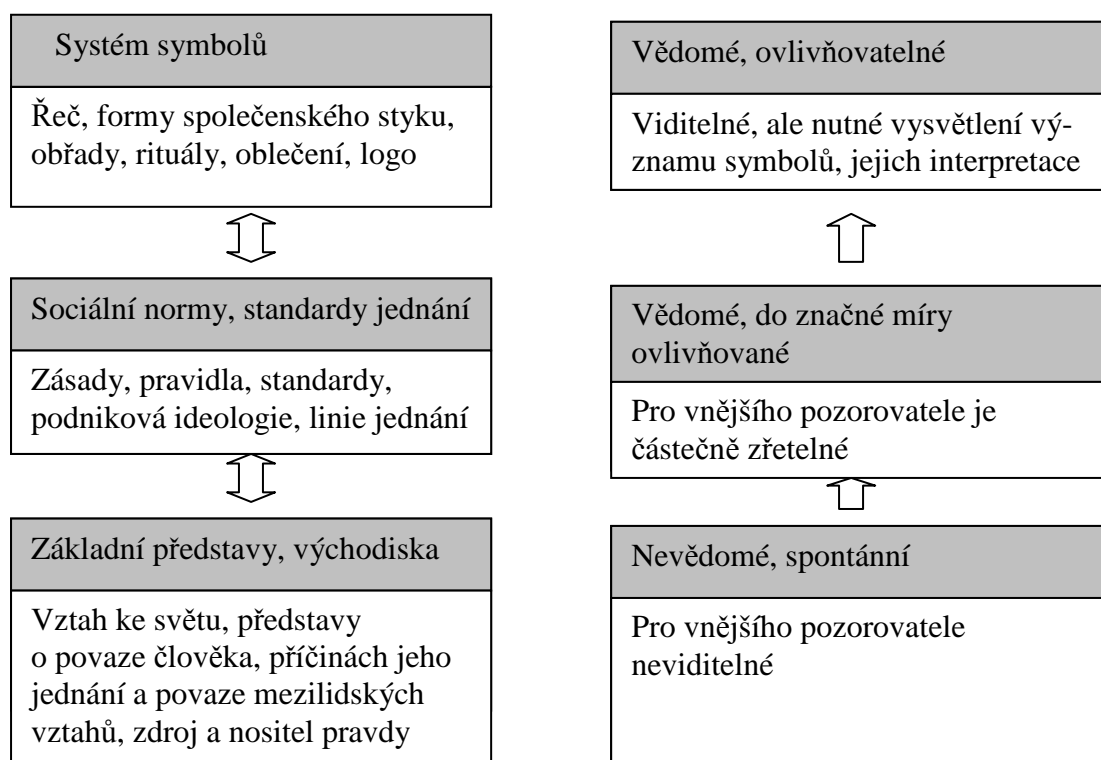
Na závěr této kapitoly lze uvést, že firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy či organizace, kteří kromě své vize o podobě budoucího podniku, účelu jejího fungování a způsobech jak dosáhnout úspěchu, přinášejí základní představy a očekávání o tom, jak jejich firma či podnik bude fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi, vztahů k práci, k organizaci, ke společnosti. (Tureckiová, 2004)

1.6 Úrovně firemní kultury

Prvky kultury organizace, vyjmenované v předchozí podkapitole můžeme zařadit do určitých pomyslných vrstev či úrovní podle toho, jak jsou poznatelné či zřejmé pro vnějšího pozorovatele.

Prvky kultury tvoří uvnitř dané organizace logický a vnitřně uspořádaný celek. Navzájem spolu souvisejí, ovlivňují se a vytváří mezi sebou vztahy. Nejznámějším a nejvyužívanějším modelem organizační kultury je model vytvořený Edgarem Scheinem (1992) – obrázek č.1

Obr. č. 1 – Podniková kultura a její úrovně



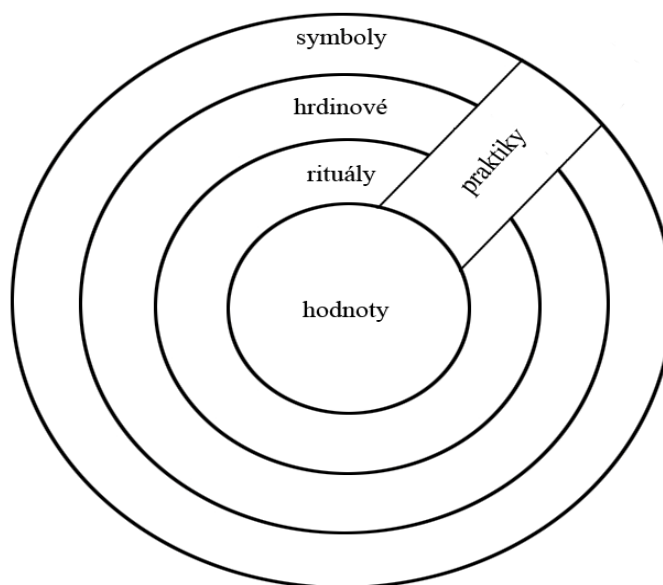
Zdroj: Bedrnová, Nový, 2002

Podle Scheina je základní úrovní podnikové, organizační či firemní kultury celkový pohled na svět, přístup k životu a především k podnikovému okolí, přístup k práci, představy o povaze mezilidských vztahů, o životě jednotlivých spolupracovníků i o sobě samých. Střední úroveň tvoří nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně

uznávané hodnotové preference, pracovní morálka, loajalita k organizaci, zásady a pravidla vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům. Úkolem střední roviny je vytvoření uceleného, logického a vnitřně bezrozporného systému. Střední úroveň je cestou k nejvyšší rovině podnikové kultury, která je viditelná a cílevědomě konstruovaná. Jde o vnější projevy společenského styku, organizační architekturu, vybavení pracovišť, podnikové symboly, loga, oslavy, obřady, rituály, podnikový žargon a styl oblečení. (Bedrnová, Nový, 2002)

Dalším autorem, který vytvořil model kultury organizace byl holandský psycholog Geert Hofstede. Dle Hofstedeho tvoří úrovně kultury symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Tento autor tyto úrovně zobrazuje jako slupky cibule a naznačuje tím, že symboly jsou nejvševnější a hodnoty nejzákladnější vrstvy kultury. Jeho tzv. cibulový diagram úrovní projevů kultury je na obrázku č. 2.

Obr. č. 2 – Cibulový diagram úrovní projevů kultury



Zdroj: Hofstede, 2007

„Symboly jsou slova, gesta, obrazy či předměty a mají pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí, konkrétní významy. Patří sem určitá slova jazyka nebo žargonu, stejně jako oblečení, účesy, vlajky a znaky společenského postavení. Symboly jedné skupiny jsou často napodobovány jinými. To je důvod, který vedl k zařazení symbolů na obrázku do vnější nejpovrchnější vrstvy.

Hrdinové jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné.

Rituály jsou kolektivní činnosti, které jsou vzhledem k dosažení požadovaného výsledku věcně zbytečné, jsou však společensky považovány za podstatné: samy jsou proto důvodem toho, aby byly prováděny.

Symboly, hrdinové a rituály jsou souhrnně označeny jako projevy praxe (praktiky). Čím jsou, je vnějšímu pozorovateli zřejmé, jejich kulturní význam však zůstane skryt a spočívá právě a jen v tom, jak jsou tyto projevy chápány příslušníky dané kulturní skupiny.“ (Hofstede, 2007, s.16 – s.17)

Za základ kultury považuje Hofstede (2007) hodnoty, které jsou projevem kultury dané společnosti. Tyto hodnoty nelze zachytit přímo, můžeme je pouze odvodit z chování a projevů členů dané kultury.

Jiné, další rozdělení kultury organizace do úrovní můžeme najít u autorů Cejthamra a Dědiny:

„Úroveň - artefakty. Nejviditelnější úrovní kultury jsou artefakty a výtvořiny, tvořené fyzickým a sociálním prostředím. To zahrnuje pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické zázemí, psaný a mluvený jazyk a typické chování členů skupiny.

Úroveň - hodnoty. Přijímání kultury odráží individuální hodnoty. Jak řešit nové úkoly, problém či výzvy je založeno na vnímání reality. Jestliže přijaté řešení funguje, daná hodnota se může změnit ve víru, přesvědčení. Hodnoty a přesvědčení se stávají součástí koncepčního řešení, podle kterého se členové skupiny chovají a jednají.

Úroveň – základní předpoklady. Pokud řešení funguje opakovaně, je považováno za zaručené. Základním předpokladem jsou naučené podvědomé reakce. Jsou to implicitně vyjádřené předpoklady, které řídí chování a určují jak skupina myslí, vnímá a přijímá věci.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.254)

Výše uvedené modely struktury organizační kultury se od sebe navzájem liší vymezením a počtem prvků v jednotlivých úrovních. Ale podstatou všech těchto modelů či rozdělení je skutečnost, že organizační kultura je tvořena z více kulturních prvků, které jsou rozmístěny do určitých vrstev s rozdílnou mírou pozorovatelnosti.

Jako obecný závěr lze uvést následující:

- „organizační kulturu je třeba chápat jako multidimenzionální jev,
- prvky organizační kultury, představující základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, je třeba nahlížet jako strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících),
- artefakty a chování je třeba považovat za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury, která je determinována vnitřními a přímému pozorování málo dostupnými či zcela nedostupnými rovinami organizační kultury.“ (Lukášová, 2010, s. 32)

1.7 Obsah a síla firemní kultury

„Obsah kultury organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci (tedy to, jaká konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní hodnoty a jaké normy chování jsou v organizaci sdíleny), navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.“ (Lukášová, 2010, s.32)

Dá se říci, že obsah organizační kultury vzniká nejprve v myslích zakladatelů organizace, kteří kromě svých představ o budoucím podniku, účelu a jeho fungování, způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu, přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi. (Tureckiová, 2004)

Nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny a zvnitřněny určuje sílu organizační kultury. Je-li míra sdílení vysoká, jedná se o silnou organizační kulturu, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace.

Sdílejí-li členové organizace společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře a jejich chování v rámci organizace je ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, osobními názory a hodnotami je organizační kultura slabá. (Lukášová, 2010)

Aby bylo možno hovořit o silné organizační kultuře musí splňovat určitá kriteria:

- musí být jasné a zřetelné, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné,
- je nutné, aby všichni členové organizace byli seznámeni s jednotlivými prvky organizační kultury a setkávali se s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě, čili aby celý komplex organizační kultury byl maximálně rozšířen,
- míru zakotvenosti jednotlivých hodnot, vzorů a norem jednání členů organizace.

(Bedrnová, Nový, 2002)

Síla nebo slabost podnikové kultury souvisí i s vnitřní diferenciací samotné kultury na dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech podnikové struktury a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí. Diferenciace vznikají mezi různými stupni řídicí hierarchie – rozdílnou kulturu mají např. dělníci, jinou administrativní pracovníci, jinou řídicí pracovníci. Rozdíly jsou i mezi jednotlivými funkčními oblastmi – jiná kultura existuje v oddělení vývoje, jiná v ekonomicko-správním úseku, jiná v marketingu, ve výrobě apod. Čím je tedy organizace diferencovanější, tím častěji vznikají dílčí subkultury, které ztěžují vznik jednotné organizační kultury. Důležité je, aby podnikové cíle a priority byly akceptovány všemi pracovníky. (Bedrnová, Nový, 2002)

Silná podniková kultura plní tyto funkce:

- „Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný. Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí. Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.

- Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány, než bývá typické pro formální komunikaci.
- Umožňuje rychlé rozhodování. Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu názorech na řešení situace, a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku.
- Urychluje plynulou implementaci. Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány. Díky tomu se zpravidla velmi rychle prosazují a realizují.
- Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků. Je možné spolehnout se na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v případě selhání na poměrně silnou neformální sociální kontrolu.
- Zvyšuje motivaci a týmový duch. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů a snaha reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti.
- Zajišťuje stabilitu sociálního systému. Společně sdílené cíle a hodnoty redukuje strach a přináší jistotu a sebedůvěru.“ (Bedrnová, Nový, 2002 s.491 – s.492)

Všechny tyto přednosti silné organizační kultury nepřináší výhody jen organizaci jako celku i jednotlivým členům organizace. Zvyšují jejich spokojenost, emocionální pohodu a jistotu.

Existence silné podnikové kultury je obecně prezentována jako pozitivní a přínosná. Praxe však ukazuje, že některé důsledky silné podnikové kultury lze hodnotit rozporuplně až negativně, např.

- Tendence k uzavřenosti. Hodnotový systém je silně a hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován. Může dojít k tomu, že varování nebo kritika, které jsou

v rozporu se stávající kulturou jsou přeslechnuty a záměrně odmítány. Jde o silné zhlédnutí se v úspěchu, založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách, který tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními signály přicházejícími z vnějšího prostředí.

- Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace. Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány.
- Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu. Nové konkrétní myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že třeba jen nepatrně překračují rámec podnikové kultury. (Bedrnová, Nový, 2002)

„Rozšířováním tohoto zdánlivého rozporu spočívá v obsahové stránce podnikové kultury. Je třeba umět rozlišit obsah podnikové kultury (jaký je věcný obsah požadavků a očekávání firmy ve vztahu ke svým pracovníkům) a její sílu (jaký tlak vyvíjí firma na jejich respektování a jaké míře jsou s těmito požadavky pracovníci identifikováni). Je-li její součástí takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální. Tato kultura je silná právě v tom aspektu, že uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit a v neotřesitelném přesvědčení o trvalosti tohoto principu.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 493 – s.494)

1.8 Zdroje firemní kultury

Organizační kulturu, její obsah a sílu ovlivňují různé faktory. Nejčastěji jsou zmiňovány např.:

- Vliv prostředí (tj. vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, vliv konkurenčního prostředí, požadavky zákazníků atd.)

Členové či zaměstnanci organizace jsou nositeli určité národní kultury a jejich myšlení a cítění se promítá do řízení této organizace. Projevuje se vliv faktorů jakým je například jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod. Klíčovou úlohu při utváření organizační kultury je vliv podnikatelského a tržního prostředí. Pracovníci organizace jsou nuceni přijmout hodnoty a normy chování v souladu s požadavky podnikatelského a tržního prostředí. Dle tohoto náhledu představuje kultura interní reakci na externí imperativy. Vlivem profese se rozumí kulturní vlivy spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a určitým způsobem myšlení. Můžeme pozorovat např. specifika kultury účetních, kultury marketingových poradců, realitních makléřů, advokátů apod. (Lukášová, Nový, 2004)

- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vliv vlastníků, manažerů
„Zakladatelé organizací mívají, jak zjistil svými výzkumy Schein (1992), jasnou vizi a silně vyhraněné základní přesvědčení a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. ... Pokud ovšem zakladatel organizace nepředkládá řešení, která jsou funkční, skupina začne podle Scheina následovat jiného silného vůdce, který s takovými řešeními přijde.“ (Lukášová, 2010, s.34)
- Vliv velikosti a délky existence organizace
Organizace od svého založení prochází určitými fázemi a krizemi svého vývoje. Ty souvisejí se zráním organizace a jejím růstem. Organizace prochází fází počáteční – dominantní úlohu hraje zakladatel organizace, vztahy uvnitř jsou neformální a organizace směřuje k tomu, aby se prosadila. Ve fázi středního věku je organizace již zavedená a vzniká potřeba udržet svůj růst a stabilitu. Tento stav si vynucuje zavedení pevné organizační struktury, jasná pravidla, koordinaci. V této době může organizace procházet krizí své identity. Jak organizace roste a rozvíjí se, ztrácejí se společné cíle a původní smysl existence. Pokud krizi překoná dostává se do fáze organizační zralosti. Toto období je obdobím interní stability nebo také stagnace. Organizace hájí svou kulturu, uctívá minulost a tradici, které jsou zdrojem jejího sebevědomí. (Lukášová, 2010)
- Vliv využívaných technologií
Překotný vývoj moderních technologií mění způsob komunikace. Využívání těchto technologií ovlivňuje pracovní procesy, interní chod organizace. Dominantní se stává elektronická komunikace a osobní kontakt či ústní komunikace ustupuje. Technologie

využívané organizací nemají vliv jen na vnitřní chod organizace, ale i na to, jak se organizace projevuje navenek, jak komunikuje se svými vnějšími partnery. Vývoj informačních a komunikačních technologií na jedné straně determinuje organizační kulturu a na druhé straně na ni klade nároky, např. zvyšuje nároky na vzdělanost zaměstnanců v ohledu znalostí a dovedností v ohledu využívaných technologií a způsobů komunikace, na neustálou obměnu a modernizaci vybavení organizace apod.

Dalšími zdroji může být organizační struktura, která ovlivňuje míru moci lidí na jednotlivých pozicích, hierarchii uvnitř organizace, komunikaci v organizaci. Dále to mohou být metody a systémy řízení, které se v organizaci užívají a v neposlední řadě systém personální činnosti - vzdělávání, odměňování a hodnocení pracovníků. Klíčovým vlivem je ale styl vedení vedoucích pracovníků. Tyto uvedené vlivy jsou vnitřní a určované rozhodováním managementu organizace, nejsou tak pouze zdroji kultury organizace, ale i jejími projevy. (Lukášová, 2010)

1.9 Typologie firemní kultury

Chtějí-li manažeři řídit organizaci efektivně, chtějí-li podporovat její výkonnost, motivovat zaměstnance, musí utvářet obsah kultury organizace tak, aby k tomuto cíli směřovali. Potřebují kulturu své organizace poznat a porozumět jí. Na základě těchto znalostí pak můžou identifikovat její slabé a silné stránky, její přednosti, nevýhody a rozhodnout se pro další postupy, tzn. provádět cílené zásahy, podněcovat změny. Poznat kulturu určité organizace není jednoduché, jedná se totiž o obtížně postižitelný jev, protože pro členy organizace je kultura zvyková a s větší částí neuvědomovaná. Člověk, který v určité organizaci pracuje dlouho má způsob myšlení a „dělání věcí“ za samozřejmost a kulturní charakteristiky organizace si neuvědomuje. (Lukášová, Nový, 2004)

Jedním z nástrojů, který slouží k rozčlenění, utřídění a zřehlednění složitého obsahu sociální reality v kultuře organizace je konstrukce typologií. Vývojem typologií se odborníci zbývají již několik desetiletí. Typologie mají význam jak pro teorii, kdy mapují obsahy organizačních kultur a prohlubují vědecké poznání v této oblasti, tak i pro samotnou praxi, kdy manažerům umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s případy, které v realitě existují. (Lukášová, Nový, 2004)

Známou a užívanou typologií je **typologie Harrisona a typologie Handyho**, které člení organizační kultury ve vztahu k organizační struktuře a převažujícímu stylu řízení na čtyři typy:

- **Kulturu moci**, ve které jsou zde zdůrazněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V této organizaci existuje výrazný autoritativní manažerský styl. Rozhodují osoby v centru, které vědí všechno a mohou všechno. V této kultuře existuje málo pravidel a málo byrokracie. Organizace je závislá na vzájemné důvěře a komunikaci. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle výsledků a nástroje, kterými bylo výsledků dosaženo, nejsou považovány za důležité. Tento typ kultury přináší spokojenost lidem orientovaným na moc, riziko, neposkytuje jistotu a bezpečí. Obvykle jde o organizace „jednoho muže“, velké zločinecké organizace, společnosti zabývající se obchodem a financemi, malé firmy, rodinné podniky.
- **Kultura rolí** je typická pro byrokratické organizace s propracovanou organizační strukturou s důrazem na konformitu, důsledné dodržování a respektování norem, pravidel, postupů, chování jasně vymezené popisem práce, určením odpovědnosti. Výkon, který by přesahoval popis práce pro danou pozici není vyžadován ani očekáván. Je uplatňován formální styl řízení, jehož znakem je pomalost v rozpoznávání změn a reagování na ně. Jednotlivci tato kultura nabízí bezpečí, předvídatelnost. Jako příklad této kultury je státní správa, armáda, velké komerční organizace.
- **Kulturu úkolu** (výkonu) je orientací na úkoly, které mají být splněny. Důležitější než formální pozice je v tomto typu kultury kompetentní plnění úkolů, zaměření se na výsledky, přizpůsobivost, rychlost reakce, senzitivitu a kreativnost. Motivací je radost z vykonané práce. Tato kultura je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí. Nevýhoda této kultury spočívá ve chvíli, kdy dojde k nedostatku zdrojů a management začne cítit potřebu kontroly metod i výsledků. Kultura úkolu se může změnit v kulturu rolí či kulturu moci. Typickým příkladem organizace, kde je uplatněna kultura úkolu je reklamní agentura.
- **V kultuře osob** je smyslem existence organizace orientace na jednotlivce. Jde o seskupení osob, ve kterém je kladen důraz na samostatný vysoce kvalifikovaný výkon.

V tomto seskupení nemá žádný jednotlivec dominantní postavení, pravomoci jsou sdíleny, členové jsou samostatní. Organizací s kulturou osob existuje poměrně málo, typické jsou profesní organizace, sdružující vysoce kvalifikované odborníky či specialisty. (Lukášová, Nový, 2004)

Jako zástupce typologií, které člení organizační kultury z hlediska vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí můžeme uvést **typologii Deala a Kennedyho**. Tito autoři v souvislosti s tímto předpokladem prostudovali velké množství firem a dospěli k rozdělení kultur na čtyři základní typy, které jsou vymezeny mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu:

- **Kultura drsných hochů** – jednotlivci, kteří často a rádi riskují. Jedná se o kulturu „všechno nebo nic“. Pracovník je tak dobrý, jak dobrý je jeho poslední výkon a chyba či zaváhání nejsou dovoleny. Příslušníci této kultury nejsou týmoví hráči, chtějí být hvězdami a organizace tohoto typu bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí. Oblast, ve které se s takovou kulturou lze setkat je např. zábavní průmysl, kosmetické firmy, poradci, chirurgové.
- **Kultura tvrdé práce** – v těchto kulturách je důraz kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci. Jde o činnosti s nízkou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou trhu. V této kultuře je kladen důraz na dynamičnost, soustředění se na zákazníka a jeho potřeby, zvyklosti, které pomáhají udržovat motivaci. Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než s firmou. Typickými představiteli jsou realitní agenti, počítačové firmy, společnosti masové spotřeby.
- **Kultura sázky na budoucnost** - kultura „hop nebo trop“. Vyznačuje se velkou mírou rizika a velmi pomalou zpětnou vazbou trhu. Je velmi mnoho investováno a velmi dlouho trvá, než organizace zjistí, zda byl projekt úspěšný. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost organizace, chyby nejsou přípustné. V této kultuře fungují lidé, kteří respektují hierarchii, autoritu, jsou ochotni ke spolupráci a fungují pod tlakem. Příkladem mohou být letecké a naftařské společnosti, farmaceutické či chemické firmy, firmy z oblasti jaderného výzkumu apod.

- **Procesní kultura** – organizace s nízkou mírou rizika a s malou nebo žádnou zpětnou vazbou. Zaměstnanci se soustředí spíše na to, jak věci dělají, než samotný obsah práce. Je kladen důraz na bezchybnost postupů – proces je důležitější než cíl. Tato kultura je typická pro státní správu, banky či pojišťovny. (Lukášová, Nový, 2004)

Výše popsané druhy kultur jsou vyhraněnými typy. V praxi těmto typům jednoznačně odpovídá pouze minimum organizací. Většinou jde o mix a v rámci organizační struktury mohou jednotlivá oddělení organizace vykazovat znaky všech čtyř uvedených typů kultur a zároveň velmi dobře prosperovat. Výše uvedené modely kultury v organizacích představují ideální typy, které neexistují. Reálné kultury organizace se vyznačují inklinací k určitému druhu nebo typu kultury. Tyto modely kultury organizace nemají ani hodnotící charakter, tzn., že neuvádějí jednu či druhou kulturu jako ideální a správnou. Kultura organizace je posuzována mírou shody s její celkovou strategií a cíli organizace. Hovoříme tak o kultuře organizace, která je vžitá a strategicky žádoucí. (Tureckiová, 2004)

* * *

V závěru první kapitoly můžeme shrnout současné pojetí organizační kultury, a lze konstatovat, že:

Organizační kultura je významným subsystémem organizace, determinantou efektivnosti, která nemá objektivní formu své existence. Existuje v podobě základních přesvědčení, hodnot, norem a vzorců chování, sdílených členy skupiny. Navenek je manifestována prostřednictvím chování a artefaktů. Je skupinovým fenoménem, který má nadindividuální povahu. Jako výsledek procesu učení v rámci řešení problémů vnější adaptace a vnitřní integrace, je nahromaděnou zkušeností organizace předávané v procesu socializace. (Lukášová, 2010)

2 Kultura v systému řízení organizace

V současné době se musí organizace ve stále větší míře přizpůsobovat změnám prostředí. Vyrůstá tak význam firemní kultury v systému řízení organizace. Kultura organizace ovlivňuje efektivnost, výkonnost organizace, motivaci pracovníků. Přispívá ke schopnosti organizace reagovat na změny prostředí. Organizační kultura působí na všechny oblasti managementu a každá jednotka nebo složka organizace a každé konání v organizaci je její kulturou ovlivněno. Organizace tak tvoří jedinečný a svébytný kulturní systém se svými tradicemi, hodnotami, normami chování, symbolikou, svojí organizační mluvou apod..

2.1 Management

Základ pojmu management nalézají některé prameny v latinském slovu *manus*, což znamená ruka. Sám pojem management se objevil na počátku 20. století a v češtině rychle zdomácněl. Většinou se nepřekládá. Nejvhodnějším českým synonymem pro slovo management je řízení. Používání pojmu management nečiní v praxi žádné potíže, ale vymezení však není jednoduché a nelze si vystačit s jednou definicí. Pojem management lze užít jako označení pro:

- specifické funkce vykonávané pracovníky organizací (podniků) v řídicím postavení,
- pojmenování těchto pracovníků (např. vrcholový management firmy),
- předmět nebo účel studia, jehož cílem může být zprostředkování, získání, doplnění nebo změna formální kvalifikace, jež je předpokladem ke kompetentnímu výkonu profese, tedy funkcí a z nich plynoucích rolí řídicího pracovníka (např. studium personálního managementu, ekonomického managementu, apod.),
- způsob práce s lidmi v řízeném (podřízeném) postavení spočívající v ovlivňování jejich jednání takovým způsobem, aby aktivně a angažovaně plnili stanovené úkoly vedoucí k efektivnímu dosahování cílů organizace (příkladem je používání spojení *people management*). (Tureckiová, 2004)

Ve smyslu řízení lidí považuji za výstižné tyto definice:

„Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami druhých; management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí; management je proces

vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“ (Vodáček, Vodáčková, 1999, in Tureckiová, 2004, s.28)

„Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ (Drucker, 1973 in Tureckiová, 2004, s.28)

2.2 Management v organizaci a její řízení

Držitelem a vykonavatelem řídicí funkce je řídicí pracovník – manažer. On reprezentuje zájmy a cíle organizace a organizace na něho deleguje odpovědnost a pravomoc a dává mu důvěru. Objektem řídicí práce manažera jsou zaměstnanci, kterým je práce ukládána a průběh a výsledky pak kontrolovány a hodnoceny. Tyto činnosti musí propojit interakce v podobě komunikace mezi složkou řídicí a řízenou. Vzájemná komunikace zajišťuje kooperaci a koordinaci těchto složek. Řídicí činnost je samotnou svou podstatou zaměřena na pracovníky. (Bedrnová, Nový, 2002)

Jak z výše uvedeného vyplývá, hlavní profesní charakteristikou člověka označovaného jako manažer není existence podřízených, ale jeho aktivní působení v procesu tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Koncepce řídicí práce představuje soubor postupů a opatření směřujících k zvládnutí základních problémů, které se musí řešit ve všech organizacích. V každém případě jde o otázky integrace individuálních a organizačních potřeb, cílů, volby a uplatňování určitého modelu mocenských vztahů a kontroly v organizaci, koordinace činnosti jednotlivých oddělení a skupin a v neposlední řadě o zajišťování a zvyšování adaptability všech pracovníků na potenciální, vývojem trhu podmíněné změny. (Bedrnová, Nový, 2002)

Řídicí činnost či řízení lidských zdrojů se vztahuje k projektování a řízení vztahů mezi jednotlivými prvky struktury organizace, což jsou mechanismy zprostředkující koordinaci a kontrolu aktivit členů organizace. Tyto mechanismy jsou v odborné literatuře označovány jako základní elementy organizační struktury a jsou to:

- pracovní specializace - způsob rozdělení práce v rámci organizace podle jejího druhu,
- vymezení jednotlivých organizačních útvarů, podle cíle prvku struktury
- princip uplatňování moci – kdy lze rozlišit dva extrémní uplatňování moci v organizaci, a to moc centralizovanou nebo decentralizovanou. Oba systémy mají své výhody i nevýhody. V praxi není možné se setkat s absolutně centralizovanou nebo absolutně decentralizovanou mocí. Obecně organizace, podniky a firmy v ČR inklinují k moci centralizované. Její výhody jsou např., že veškeré činnosti v organizaci podléhají přímé a bezprostřední kontrole, veškerá rozhodnutí mohou být vztažena k základním cílům organizace, jasný administrativní systém, snadno se utváří a využívá jednotná silná podniková kultura. Nevýhodou naopak je, že nařízení shora mohou být vzdálená praxi, snižuje se flexibilita a adaptabilita organizace vůči změnám atd.,
- systém kontroly. (Bedrnová, Nový, 2002)

Souhrnné působení a propojení těchto prvků organizační struktury nám může naznačit výklad pojmu organizační kultura, jako souboru sociálně psychologických vztahů a jevů v organizaci. „Jedním ze základních cílů a hodnot organizační kultury efektivního podniku je široce koncipovaná orientace na vývoj a připravenost vyrovnávat se změnami prostředí.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s.31)

Tak, jak se organizace jeví, jak ji můžeme pozorovat a popsat, jak je uzpůsobena ke svému fungování vystihuje pojem organizační architektura. Setkat se můžeme i s pojmem organizační design. Na rozdíl od organizační architektury vystihuje tento pojem i moment změny. Organizační design můžeme rozdělit do několika dílčích disciplín, které lze rozdělit na disciplíny teoretické a aplikované.

Mezi teoretické disciplíny počítáme:

- organizační chování
- organizační teorie

Organizační chování se zabývá chováním lidí v organizaci. Sjednotilo poznatky psychologie, sociologie, managementu a teorie řízení např. o vlivu organizace a organizační filozofie na chování lidí, o dosahování organizačních cílů prostřednictvím

lidí, o vztazích lidí a organizační struktury, o organizační kultuře, o motivaci lidského chování, motivování pracovníků, o vedení lidí, o komunikaci v rámci organizace apod. (Bělohávek,1996)

Organizační teorie je o zobecnění společných rysů organizací, na jejichž zkoumání lze použít stejná hlediska, kritéria, metody. Lze je tedy teoreticky zkoumat a popisovat, zobecňovat, systemizovat.

Mezi disciplíny aplikované patří:

- Podniková personalistika – organizace nemohou existovat bez lidí a proto také každá organizace řídí lidské zdroje. Organizace svým lidem práce definují, za tuto práci je odměňují, dbají o jejich rozvoj, vytvářejí vhodné sociální systémy, nabírají nové pracovní síly a také je propouštějí.
- Systémy podnikového řízení, kdy jde o problematiku systémového charakteru, spojuje systémy informační, formálně i neformálně mocenské a hodnotové.
- Organizační architektura. Tento pojem je v současnosti chápán jako komplexní přístup k vytváření organizačních systémů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Není pochyb o tom, že kultura organizace utvářená managementem je pro úspěšné řízení organizace velmi důležitá. Nejvyšší, střední i nejnižší management je nositelem kulturních principů, které jsou protknyty organizací, jež řídí. Předpokládá se u něho důkladná znalost jak teoretických, tak aplikovaných disciplin organizačního designu. Manažeři by měli vykazovat takovou míru schopností, znalostí a dovedností, odborných i sociálních, aby dokázali úspěšně vést a řídit své zaměstnance a dosahovat tak vytyčených cílů. Jeden z podstatných předpokladů úspěchu je uvědomění si skutečnosti, že strategie investování do lidí a přístup založený na dobrých mezilidských vztazích stojí z hlediska budoucnosti za námahu.

Manažeři by měli zaměřit své myšlení na pět základních principů:

- „Úspěšné řízení lidí založené na poctivosti, důvěře, otevřenosti, vzájemném respektu, spolupráci a podpoře.
- Rozvoj vnímání zaměstnanců jako základní investiční položky.
- Zajistit, aby manažeři měli jasně určený soubor pravidel, která by aplikovali při svých každodenních manažerských úkolech.

- Základy vedení vztahující se k vizi, charismatu a schopnosti získat týmovou angažovanost a spolupráci.
- Zavedení základních, ale důležitých praktik, jako například přehlednost v zodpovědnosti, vědět, jak se starat o lidi, vědět, jak si zjednat respekt, znát rozdíl mezi vůdcem a manažerem, vědět jak stanovit vysoké standardy a dodržet je, vědět jak úspěšně řídit lidi a jak vynikat v individuálních manažerských kvalitách.“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s.79)

Tyto standardy, které musí řídicí pracovník ve své činnosti obsáhnout a zvládnout se označují jako kompetence k řídicí činnosti. Je to vlastně soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. Kompetence je vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci – zdaleka ne jen pracovní a dokázat jí přizpůsobit své jednání. Pojmem schopnosti se rozumí soubor vlastností, postojů znalostí, dovedností, zkušeností, pracovních postojů jedince, které se promítají do jeho jednání. Výklad pojmu kompetence se často propojuje se schopností podávat vysoký pracovní výkon, v této souvislosti jde o profesní kompetenci a skutečnou profesionalitu.(Tureckiová, 2004).

Jako zobecnění profesní kompetence manažera lze uvést složky manažerských kompetencí, nebo-li dovedností. Jsou to:

- Odborná nebo-li technická kompetence, jde o znalost oboru, na něž se manažer specializoval, o znalost pracovních postupů a procesů. Lze ji poznat v umění analyzovat a řešit problémy, hledat a uplatňovat fungující řešení.
- Metodická nebo-li koncepční kompetence, která vyjadřuje schopnost manažera si pružně a efektivně osvojovat nové znalosti a pracovní metody. Patří sem strategické rozhodování, plánování, schopnost ovlivňovat prostředí.
- Sociální kompetence, která představuje schopnost konstruktivně navazovat a dlouhodobě rozvíjet vztahy s ostatními členy organizace. Manažer tyto sociální dovednosti uplatňuje v kontaktu se všemi osobami, které jsou činností organizace nějak dotčeni.
- Osobní kompetence, k níž patří schopnost reflexe a sebereflexe. Můžeme sem zařadit schopnost přiměřeně reagovat na situaci, samostatnost, schopnost brát na sebe odpovědnost, schopnost a ochota přijímat a řešit nepopulární opatření, způsoby vedení personálních pohovorů s důsledným dodržováním respektu vůči osobnosti.

Jinak řečeno, dobrý manažer ví, co (odbornost) a jak (znalost metody) a také ví s kým se má ve svém úsilí spojit a koho pro svůj záměr získat (osobní a sociální kompetence). (Tureckiová, 2004)

2.3 Kultura organizace v procesu řízení a její význam

Kultura organizace se v procesu řízení projevuje při rozhodování, koordinaci činností, dosahování cílů a výkonové motivaci. Je považována na nepřímý nástroj řízení a významný nástroj personálního řízení. Vytvářením vzorců chování lidí, které je v organizaci očekáváno, podmiňuje pracovní výkon a rozvoj výkonnosti. Usnadňuje a urychluje řídicí procesy a také přispívá k vytváření pozitivního obrazu organizace navenek.

Harmonizaci jednotlivých částí organizace zajišťuje koordinace nebo-li součinnost. Požadavek koordinace vzniká u hierarchicky členěných organizací v důsledku specializace činností nebo dělby práce. Spolupráce těchto skupin není předem zaručena a nutnost koordinace vychází i z různých cílů a zájmů jednotlivých skupin. Tzv. strukturální nástroji koordinace se organizace snaží o jednání a chování pracovníků, které je žádoucí z hlediska nadřazených cílů. Pod takovými nástroji si v praxi lze představit různé formy, např. plány, pokyny, postupy, programy. Tyto musí být správně pochopeny a interpretovány. V praxi však může dojít k tomu, že pracovníci si předkládanou interpretaci vyloží převážně subjektivně, na základě vlastních zkušeností, zájmů, hodnotových preferencí i momentálního rozpoložení a vytvoří si svou vlastní interpretaci situace a návod k vlastnímu řešení. V této souvislosti je nutné posilovat společnou orientaci pracovníků na společné cíle, hodnoty a normy. Je také nutné zdokonalovat komunikaci mezi složkami řídicími a pracovníky v organizaci. Kultura organizace může tedy fungovat jako nestrukturní nástroj podnikové koordinace. Silná funkční kultura organizace zajišťuje základní konsenzus s jejími cíli a prioritami, kdy je důležitá právě ta skutečnost, že sdílený konsenzus platí na všech úrovních organizační hierarchie. Takovýto konsenzus poskytuje motivaci pro konformní a loajální chování pracovníků a vytváří informační základnu, ke které se kdokoliv a kdykoliv může při rozhodování vrátit. V ideálním případě jsou již

předem vyřazena ta řešení, která jsou v rozporu s kulturou organizace. (Bedrnová, Nový, 2002)

Jako harmonizaci jednotlivých částí organizace lze také označit integraci. Integrace je spojením elementů v jeden celek. V podmínkách hierarchické struktury je jako nevýhoda chápána tendence k utváření subkultur, a tím také k prosazování zájmů jednotlivých odborů, oddělení apod. Čím více je cílů, vzorů a norem jednání na úrovni subkultury, tím větší vzniká nebezpečí nepřijetí cílů organizace jako celku. Právě v této situaci plní kultura organizace výraznou integrativní funkci. Obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní hodnoty, pravidla a cíle. Nezbytnou podmínkou vnitřní integrace podniku je identifikace většiny pracovníků s cíli organizace a jejími prioritami. Dochází k tomu, kdy jedinec staví cíle organizace výše než cíle vlastní. Z hlediska míry skutečného přijetí cílů organizace se v praxi ukazuje jako optimální varianta adaptace. (Bedrnová, Nový, 2002)

Význam integrace v organizaci je podstatný a vzrůstá z důvodu globalizace, vymizení hranic mezi státy a vzniku velkých decentralizovaných a multinárodních organizací. Není jednoduché čelit stále rychlejšímu tempu a rychlé změně prostředí. Otázka kultury organizace nabývá na významu nejen ve smyslu integrace jednotlivých částí organizace, ale i ve smyslu integrace rozdílnosti národních kultur v jedné organizaci z důvodu rozdílnosti všeobecně uznávaných hodnot.

Podniková kultura zvyšuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu a má v mnoha souvislostech stimulační funkci. Inicjuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků. V oblasti motivace pracovního jednání existuje několik teoretických konstrukcí, které lze v praxi ve větší či menší míře využít. Například motivační teorie C.P.Alderfer, který zavádí akronym ERG:

E - existention = existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost

R - relatedness = sociální vztahy

G – growth = rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace

Vycházíme-li z této hierarchie hodnot je možné vzhledem k výše uvedenému tvrdit, že silná a funkční kultura organizace může působit současně a velmi účinně na všechny tyto tři úrovně motivačních činitelů. (Bedrnová, Nový, 2002)

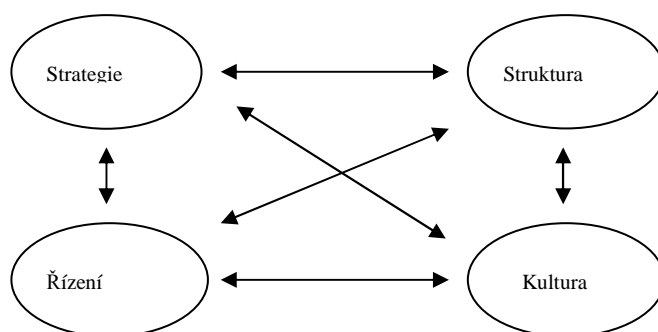
Do praxe by se tato struktura motivačních hodnot dala převést tak, že v organizaci, která disponuje silnou organizační kulturou, velmi dobře existují, mám pocit jistoty, bezpečí. Udržuji sociální vztahy na dobré úrovni, rozvíjím osobnost díky kontaktu a dobré komunikaci s ostatními spolupracovníky, seberealizuji se a dostává se mi uznání ve formě finanční a morální odměny. Toto jsou hodnoty, kterou přináší kultura samotnému pracovníkovi a zároveň motivovaný a spokojený pracovník je velkým přínosem pro organizaci.

Motivátorem je jistě také pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost, možnost pracovní kariéry, možnost osobního rozvoje, hmotné odměňování, mezilidské vztahy, jistota pracovního místa, styl řízení, pracovní podmínky atd. Tyto motivační hodnoty jsou nedílnou součástí kultury organizace. Z tohoto vyplývá, vlastní motivační obsah kultury organizace. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podmínkou i rysem silné či dobře fungující kultury v organizaci je tedy účinná koordinace a integrace, dostatečně a správným směrem motivování zaměstnanců a dobré mezilidské vztahy. Jaký výsledek tedy je, když uvnitř systému organizace správně funguje subsystém organizační kultury a na co všechno má vliv? Dobře nastavená a silná, a hlavně fungující organizační kultura má vliv na celkovou úspěšnost organizace, je její lidskou stránkou a je cílevědomě utvářena. Její funkcí by měla být podpora výkonnosti a celkové stability organizace. Pro manažery není jednoduché tuto kulturu cíleně utvářet tak, aby všechny tyto úkoly splňovala. Kulturu v organizaci ovlivňují nejrůznější vnitřní i vnější vlivy a kultura organizace se určitým směrem stále vyvíjí a mění.

Pro celkový výkon organizace se nejvíce jeví jako hlavní organizační kultura samotná, ale to, co s ní vrcholový management dělá. Musí být vyváženy čtyři složky, které se navzájem ovlivňují: strategie, struktura, řízení a kultura. Výkon organizace musí být porovnáván s jejími cíli a úkolem vrcholového managementu je vytvořit na základě cílů strategii. Strategie jsou prováděny ve stávající struktuře a stávajícím systémem řízení a jejich výsledek je modifikován organizační kulturou – viz obrázek č. 3. (Hofstede, 2007)

Obrázek č. 3 – Vztahy mezi strategií, strukturou, řízením a kulturou



Zdroj: Hofstede, 2007

Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Tento pojem zkoumáme proto, abychom dospěli ke schopnosti analyzovat organizační chování, abychom mohli řídit a vést. (Brooks, 2003)

2.4 Změna organizační kultury

Kultura organizace není jev strnulý, má svůj vývoj a podléhá vlivům prostředí zevnitř i z vnějšku. Zda je možné kulturu v organizaci cíleně ovlivňovat a měnit je předmětem diskuse a v odborné literatuře se můžeme setkat se třemi variantami názorů:

- management organizace může kulturu v organizaci účinně řídit a měnit,
- management organizace může kulturu v organizaci cíleně ovlivňovat do určité míry,
- záměrná, plánovitá změna kultury v organizaci je velmi obtížná až neproveditelná (Alvesson, Sveningsson, 1993 in Lukášová, 2010)

Po mnoha provedených a publikovaných případových studiích bylo konstatováno, že organizační kulturu lze cíleně ovlivňovat a měnit. Neznamená to však, že žádoucí kulturu můžeme dosáhnout pouze realizací nějakých opatření, nelze s ní totiž jednoduše manipulovat. Chce-li management organizace dosáhnout změny, která bude mít požadovaný efekt, musí se rozvojem žádoucí kultury zabývat permanentně, cíleně a systematicky. (Lukášová, 2010)

Pro změnu organizační kultury je v praxi důležité postavení toho, kdo se o to pokouší. Úspěšná inovace vyžaduje součinnost dvou činitelů. Německý autor Witt je ve své studii nazývá „Machtpromotor“ a druhého „Fachpromotor“. Přeloženo do češtiny to znamená toho, kdo má moc a toho, kdo je expert. Pro inovaci organizační kultury je podstatná podpora držitele moci, který má, pokud možno, určité charisma. Pro manažery je ale nebezpečný jejich vlastní pocit, že stávající kulturu organizace znají a zároveň ví, jak ji změnit. Mohou se mýlit a jejich přesvědčení jsou často ovlivněny přáním či nepodloženými obavami. Ke správné diagnostice je tak důležitá odbornost a provedení realistické analýzy stávající organizační kultury. Má-li ten, kdo má moc, jasnou diagnostickou informaci, může přistoupit k úvahám o strategii organizace ve vztahu k její kultuře. Je nutné zvážit, zda je taková změna proveditelná, jestli na to má organizace dostatek ekonomických i lidských zdrojů, a také rozvážit postup a proces celé změny. Jako velmi podstatné se jeví nalezení podpory uvnitř samotné organizace. Dochází totiž ke změnám, které mohou slučovat nebo naopak rozdělovat určité činnosti. Jsou zaváděny nové postupy, mění se způsob komunikace. Dále mohou být zavedeny nové postupy při přijímání nových zaměstnanců a povyšování stávajících. Při pokusu o změnu kultury je obvykle mnoho prostoru věnováno symbolům, např. nové logo, nové názvy, hesla apod. Symboly jsou ale tou nepovrchnější vrstvou kultury. Nové symboly, za nimiž nejsou podstatné změny na hlubších úrovních jsou jen vnějším efektem. (Hofstede, 2007)

Při realizaci změny je spíše výjimkou stav, že je změna podporována všemi pracovníky a probíhá hladce. Odpor vůči změně může mít pasivní až skrytou podobou odmítání nebo může přejít až v otevřený odpor. Příliš revoluční změny mohou v pracovnících vyvolat také principiální odpor vůči organizační změně samotné. Chápu změnu jako zaměstnavatelský útok na jejich hodnoty. (Bedrnová, Nový, 2002)

Pokud chce organizace počítat s aktivní účastí pracovníků na změně a plnění organizačních cílů, měla by respektovat jejich hodnotové orientace a úroveň jejich schopností. Např. v případě pracovníků, kteří jsou příliš zaměřeni na materiální hodnoty, bude asi zdůrazňování individuálního rozvoje málo účinné a naopak. (Bělohávek, 1996)

Ke změně kultury v organizaci může dojít i živelně, a to znejistěním aktuální organizační kultury. Nastává boj mezi starou a nově vznikající kulturou a tento boj je vždy pro organizaci nebezpečný. V krajním případě může vést až k zániku organizace. I po

překonání této krize bývá organizace poškozena jak ekonomicky tak i lidsky. Této situaci lze zabránit pouze tak, že dojde:

- k uznání existence a významu kultury organizace,
- poznání jejího typu, její analýze,
- ke zjištění shody mezi strategií a kulturou organizace,
- k důslednému řízení kultury,
- k pochopení potřebnosti a užitečnosti její změny v nových podmínkách. (Tureckiová, 2004)

* * *

Z výše uvedeného vyplývá, že povědomí o firemní kultuře by mělo významně ovlivňovat manažerské myšlení a jednání a manažeři by měli být přístupni následujícím myšlenkám.

- Být si vědomi, že lidé pohlíží na organizaci z jednoho hlediska nebo z omezeného počtu hledisek.
- Uvažovat o jejich hlediscích, které mohou osvětlit staré organizační problémy a vést k etapě nových řešení.
- Pochopit, že kultura je společná a všudypřítomná, ovlivňuje celý organizační život, strategii, strukturu, zaměstnanecké vztahy, komunikaci atd.
- Být citlivý k firemní kultuře jako k nezbytnému předpokladu úspěšného řízení změny.
- Být si vědom toho, že kultura se mění, ale je pravděpodobné, že k dosažení úspěchu bude třeba použít „kulturních nástrojů“.
- Pochopit, že všechno co člověk dělá, nosí nebo říká, s sebou nese symbolický význam a vysílá tak poselství zaměstnancům a pochopení způsobu, jakým si toto poselství vykládají může být velice cenné.
- Smířit se s tím, že organizační rutina se stává rituály, které mají pouze symbolický význam a málo přispívají k dosažení organizačních cílů, ale udržují skupinu pohromadě. (Brooks, 2003)

3 Specifika a význam organizační kultury v řízení veřejné správy

Počátek pojmu organizační kultura je spojen především v souvislosti s firmami, jejichž cílem je ekonomický zisk. Organizační kultura je ale součástí každé organizace, tedy i organizací ve veřejném sektoru. Díky samotnému účelu těchto organizací se dá předpokládat, že kultura v nich se bude nějakým způsobem odlišovat od organizační kultury organizací pohybujících se v tržním sektoru.

3.1 Definice veřejné správy

Správa a veřejná správa nejsou totožné pojmy. Základním kritériem členění správy je to, zda jde o správu věcí soukromých či veřejných. U soukromé správy je její nositel ve svém jednání relativně volný a není vázaný právním systémem ve smyslu „jak jednat musí“, je vázaný pravidlem ve smyslu „kam až nesmí ve svém jednání zajít“. U správy veřejných věcí zavazuje nositele přísně právní řád. Propojením právního a sociologického pohledu můžeme říci, že veřejná správa je správa, kterou vykonávají veřejné organizace s povinností plnit úkoly přísně legislativně určené a kontrolované. Veřejná správa má relativně úzký prostor pro změnu svých povinných úkolů, protože jsou normativně vymezeny a přísně kontrolovány. (Hudečková, Zagata, 2008)

Účel, pro který veřejná správa existuje, je totožný s cílem, kterého má být dosaženo. Cíl není vizí nějakého zakladatele či vůdce, ale veřejný zájem, správa státu a služba veřejnosti.

Veřejná správa je součástí výkonné moci. V organizačním pojetí představuje veřejná správa souhrn institucí, které vykonávají úkoly ve veřejné správě na základě svěřené působnosti a pravomoci. Veřejnou správu můžeme charakterizovat jako činnost:

- podzákonou, která znamená plnou vázanost veřejné správy zákony
- výkonnou, subjekty veřejné správy zákony netvoří ale uskutečňují
- nařizovací, vydává nařízení
- každodenní, průběžnou, organizátorskou – poskytuje informace, vydává potvrzení, osvědčení, apod. (Hudečková, Zagata, 2008)

Současný systém veřejné správy pokrývá mnoho rozličných oblastí, které můžeme sdružovat do větších skupin podle zaměření, např. zdravotnictví, sociální péče a správa, finanční a celní správa, ochrana osob, zdraví, majetku, správa zaměstnanosti, katastr nemovitostí, obrana státu atd. Její rozsah se stále zvětšuje, protože čím dál více záležitostí se stává veřejným zájmem.

Veřejná správa České republiky velmi pozvolna ztrácí svůj mocenský charakter a pomalu se z ní stává služba veřejnosti. Z občana, kterému bylo nařizováno a zakazováno, se stává partner, klient, uživatel. (Návrh koncepce veřejné správy, 1999) Od pracovníků veřejné správy občan očekává pomoc, pokud možno rychlou, snadno dostupnou, vyčerpávající a odbornou. Průběh vyřizování záležitostí občanů ale probíhá na základě více či méně pevných pravidel. Povinnosti a kompetence úředníka udávají náležitosti a délku celého procesu. Znalost těchto pravidel a kompetencí, podle nichž probíhá rozhodování ve věci, vyžaduje zpravidla odborné znalosti. Průběh celého procesu a jeho smysl tedy nemusí být samotnému občanovi dostatečně zřejmý. V této oblasti pak mohou nastat mnohá nedorozumění, která ve svém důsledku mohou pověst veřejné správy a samotné úředníky poškodit. Na druhé straně i přes veškerou snahu přiblížit veřejnou správu občanům můžeme pozorovat jevy či znaky typické pro byrokracii.

3.2 Poslání a funkce veřejné správy

Pro pochopení specifičnosti organizační kultury ve veřejné správě je nutná znalost poslání veřejné správy a funkcí, které má veřejná správa plnit.

Vymezují se čtyři skupiny funkcí:

- Ekonomické funkce spočívají v zajištění produkce potřebného množství statků, které jsou významné z hlediska ekonomického růstu a rozvoje, které zároveň není ziskový sektor schopen sám zajistit. Podpořit tvorbu pracovních příležitostí ve veřejném i soukromém sektoru. Přispět ke tvorbě podmínek pro rovnoměrný růst národního hospodářství a přispět k rozvoji lidského potenciálu.
- Sociální funkce spočívají v zajištění podmínek pro uspokojení individuálních potřeb těch členů společnosti, kteří si z objektivních důvodů nemohou tyto potřeby zajistit sami.

Vytvoření podmínek pro kvalitní život pomocí produkce statků, které tuto kvalitu podporují.

- Politické funkce podporují demokratické uspořádání společnosti, vytváří sociální smír ve společnosti či přispívají k řešení globálních problémů světa.
- Etické funkce – sem můžeme zařadit podporu pozitivních charakteristik hodnotové orientace každého člena společnosti. (Strecková, Malý a kol., 1998)

3.3 Organizační kultura ve veřejné správě

Faktory ovlivňující organizační kulturu ve veřejné správě mohou být částečně shodné s faktory, které ovlivňují ziskový sektor jako je například národní kultura, nebo délka existence organizace, využívané technologie.

Specifičnost vlivů, které působí na organizační kulturu veřejné správy, spočívá v cílech organizace. Ty jsou totiž předem dány někým jiným, než samotným managementem organizace veřejné správy. Cíle určuje veřejný zájem ovlivněný politickou mocí a ovlivňuje centralizovaný několikastupňový způsob řízení a rozhodování. Naproti tomu cíle organizace, které působí v ziskovém sektoru jsou ovlivňovány tržním prostředím, konkurencí, svou cenovou politikou a poměrně svobodným rozhodováním managementu.

Další odlišností veřejné správy od ziskové organizace je proces rozhodování. Realizace rozhodnutí ve veřejné organizaci podléhá kontrole veřejnosti, v ziskovém sektoru taková kontrola chybí. Management organizace veřejné správy má také podstatně menší manévrovací prostor pro svá rozhodnutí z důvodu nutnosti přísně dodržovat legislativní rámec pro svou činnost.

V organizacích veřejné správy je v drtivé většině uplatňován hierarchický způsob řízení. Velký důraz je kladen na pojmenování funkcí, funkční kompetence a formality. Pro tyto organizace je typické, že jsou založeny na respektování pravidel, předepsaných postupů a norem. Samotná náplň práce jednotlivých zaměstnanců je vymezena popisem práce, určením odpovědnosti a jejich chování by mělo být v souladu s danými předpisy. Také odměňování pracovníků je stanoveno centrálně, v platových třídách dle dosaženého stupně vzdělání, délky praxe a pracovního zařazení. Inovační procesy ve způsobu práce

spíše závisí na změně politické situace či změně legislativy. Činnosti, přesahující popis práce nejsou od pracovníků vyžadovány ani očekávány. Formální náležitosti pracovních postupů bývají upřednostňovány před samotným věcným obsahem. Vzhledem k poměrně značné jistotě zaměstnání může docházet ke snížení motivace v osobním rozvoji zaměstnanců, který je nezbytný pro zvyšování pracovního výkonu.

„Dochází k situaci, kdy dodržování pravidel, které bylo původně zamýšleno jen jako pomocný prostředek, se proměňuje v účel sám o sobě. Dodržování norem a předpisů se mění v rukách úředníků v samoučel, úřední činnost se mění rituál, který nalézá své ospravedlnění a svůj smysl sám o sobě.“ (Keller, J., 2008, s.94)

Tyto znaky moderní byrokracie potlačují osobní individualitu, iniciativu a tvořivost, brání spolupráci mezi jednotlivými organizačními jednotkami a motivování jednotlivci se tak mohou cítit frustrováni. (Bělohlávek, 1996)

Výkon veřejné správy je realizován prostřednictvím úřadů, což jsou organizace se shodnou nebo podobnou skladbou svých cílů a s podobnou organizační strukturou. Jsou řízeny z centra, zpravidla několika stupňovou soustavou orgánů se vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Jde o princip úřední hierarchie, který umožňuje kontrolu a dohled vyšších úřadů nad nižšími. Lze říci, že úřady v jedné shodné oblasti veřejné správy mohou fungovat jako subkultury, které jsou řízeny z jednoho centra.

I přes zjevnou podobnost, např. cílů, stylu řízení a organizační struktury, se může organizační kultura jednotlivých úřadů odlišovat. Přestože je organizační kultura každého úřadu ovlivněna celou řadou formálních pravidel, která upravují chování těchto organizací a jejich zaměstnanců (např. organizační řád, pracovní řád, metodické pokyny, kolektivní smlouva, kodex etiky zaměstnance veřejné správy apod.), mohou být její součástí nepsaná pravidla ve vztahu k zastávaným hodnotám. A tak může mít svou vlastní a jedinečnou kulturu úřad veřejné správy a jejím obsahem budou uznávané hodnoty, rituály, hrdiny, organizační mluva či žargon, dobré vztahy mezi kolegy, dobré vztahy k občanům, kterým vychází vstříc, atd. Kultura organizace existuje a funguje jak na nevědomé tak na vědomé úrovni zaměstnanců a uznávané hodnoty vytvářejí její jádro.

S problematikou kultury ve veřejné správě ve vztahu k vnějšku úzce souvisí otázka etiky. Otázka etiky je chápána jako aplikace morálních zásad do činnosti veřejné správy. Etika je upravena kodexem etiky zaměstnanců veřejné správy. Tento kodex je morálním pravidlem a jeho účel je vymezit a stanovit standardy chování zaměstnanců veřejné správy a informovat veřejnost o chování, jež je oprávněna od zaměstnanců ve veřejné správě očekávat. (Preambule Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě, ze dne 21.3.2001, č.270).

* * *

Pro výkon samotné veřejné správy je právě úředník tím, kdo správu přímo vykonává. On naplňuje její poslání, tzv. službu občanům. Jeho osobnost je rozhodujícím prvkem, který ovlivňuje úroveň výstupů konkrétního úřadu a od ní se odvíjí úspěšnost a kvalita jednání s veřejností a následně pohled veřejnosti na výkon veřejné správy. Vstřícným a korektním jednáním si veřejná správa tvoří svoji image, která může v přenesené formě nahrazovat logo či značku firmy. Pracovníci veřejné správy by tedy měli být vzděláváni a školeni, jak po odborné stránce, tak i v komunikačních dovednostech, neboť komunikace je základním nástrojem veřejné správy.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Analýza organizační kultury organizace daňové správy

Kultura organizace neexistuje sama o sobě, nositeli i tvůrci jsou samotní zaměstnanci. Bez členů organizace by kultura nebyla možná, neexistuje sama o sobě. Organizační kultura je výsledkem interakce členů organizace mezi sebou navzájem a s vnějším okolím.

4.1 Charakteristika organizace

Organizace, ve které byla provedena analýza kultury, se zabývá daňovou správou. Jedná se o finanční úřad s územní působností části města Brna. Ředitel finančního úřadu si nepřál zveřejnění konkrétního označení úřadu, a proto bude pro účely tohoto výzkumu užíván pouze obecný název. Organizace má celkem 124 zaměstnanců. Více jak 80 % celkového počtu zaměstnanců tvoří ženy. Tento trend je charakteristický i pro ostatní finanční úřady v České republice.

Finanční úřad je součástí české daňové správy. Od počátku roku, tj. od 1.1.2011 je česká daňová správa jednou organizací, s jedinou celorepublikovou hospodářsko-právní subjektivitou, v čele s Generálním finančním ředitelstvím jako řídicím orgánem. Mezistupeň řízení mezi finančními úřady a Generálním finančním ředitelstvím zajišťují jednotlivá finanční ředitelství, která již od roku 2011 nejsou řízena Ministerstvem financí České republiky, jak tomu bylo do konce roku 2010. Tato změna systému nastala jako příprava pro další zamýšlenou změnu v organizaci výběru daní - vznik jednotného inkasního místa, tzv. JIM .

Samotný finanční úřad vykonává správu daní a funguje jako prvoinstanční orgán. Obsahem jeho činnosti je správa daní, řízení o přestupcích a jiných správních deliktech v oboru své působnosti, kontrola dodržování povinností stanovených zákonem o účetnictví. V této souvislosti úřad ukládá pokuty a povinnost odstranit protiprávní stav. Výnosy z daní, které nejsou příjmem státního rozpočtu převádí samosprávným územním celkům a provádí další činnosti, pokud mu tak ukládá zákon.

V čele zkoumaného finančního úřadu stojí ředitel a zástupce ředitele. V rámci organizační struktury je finanční úřad rozdělen do šesti oddělení:

- oddělení registrace a evidence daní
- oddělení vyměřovací
- oddělení majetkových daní
- oddělení vymáhání daní
- oddělení kontrolní
- oddělení vnitřní správy

V čele těchto oddělení stojí jejich vedoucí. Oddělení jsou rozdělena zpravidla do dvou až čtyř referátů, které řídí vedoucí referátu.

Oddělení registrace a evidence daní, jak název napovídá, spravuje registr daňových subjektů a evidenci daní, k nimž jsou registrováni. Velmi náročná a rozsáhlá je agenda evidence cizinců, kteří podnikají na území ČR. Oddělení s nejvyšším počtem pracovníků je oddělení vyměřovací, které se dále dělí na vyměrování daní právnických osob a fyzických osob. Náplní práce je veškerá činnost spojená se správným vyměřením a vybráním daně, v souladu s platnými daňovými zákony. Oddělení majetkových daní se zabývá správou daně z nemovitostí, daně z převodu nemovitostí, daně dědické a darovací. Oddělení vymáhání daní řeší problematiku nedoplatků na dani, exekucí, insolvenčních řízení, konkursních řízení, atd. Kontrolní oddělení se zabývá kontrolou průkaznosti, správnosti a pravdivosti vedení účetnictví a odvodu daně, ukládá pokuty a povinnosti napravení protiprávního stavu. Oddělení vnitřní správy účtuje o platbách daní, které jsou příjmem státního rozpočtu a převádí výnosy z daní, které nejsou příjmem státního rozpočtu, samosprávným územním celkům, zajišťuje chod podatelny, patří sem i správa a evidence majetku a zařízení samotného úřadu a další.

Finanční úřad řídí finanční ředitelství. Finanční ředitelství přezkoumává rozhodnutí vydaná finančním úřadem ve správních řízeních, vykonává personální a kontrolní činnost, finanční úřad metodicky vede. Veškeré informace, např. o legislativních změnách, personální činnosti, výběrových řízeních, jsou uveřejňovány na intranetu české daňové správy. Informace jsou tak snadno dostupné pro všechny zaměstnance.

Finanční úřad je tedy organizací velmi pevně řízenou v rámci úřední hierarchie vyšším úřadem. Samotné vedení úřadu se svobodně rozhoduje pouze v určitých oblastech, jako je například výběr zaměstnanců, nákup kancelářského materiálu (limitní je suma poskytnutých finančních prostředků v rozpočtu na tento účel). Řízení je silně centralizované a Generální finanční ředitelství si udržuje kontrolu pro všechna důležitá rozhodnutí prostřednictvím finančního ředitelství.

Pro daňovou správu má centralizace ten význam, že rozhodnutí jsou konzistentní a práce manažerů na nižší úrovni je tak zjednodušena. Nevýhodou je, že se jednotlivé úřady mohou stát bezmocnou byrokratickou organizací, která zpomaluje rozhodování a zaměstnanci mohou pociťovat, že mají v rozhodování menší odpovědnost než je potřeba. (Brooks, 2003)

4.2 Cíl výzkumu

Cílem této práce je provést analýzu kultury v konkrétní organizaci veřejné správy, kterou je finanční úřad s územní působností části města Brna se zaměřením na hodnoty, sdílené v rámci organizace jako jednoho z prvků kultury organizace. Dále se na základě provedené analýzy pokusit navrhnout určitá doporučení, která by mohla zlepšit fungování této organizace. Cílem výzkumu je také poskytnutí informace o obsahu organizační kultury samotné organizaci, což lze považovat za největší přínos této práce. V organizaci, která je zkoumána, je autorka této práce sama zaměstnána.

V současnosti českou daňovou správu provází nejzásadnější změny systému a organizace. Dá se říci, že pro daňovou správu je letošní rok „velkým třeskem“. Nově vzniklo Generální finanční ředitelství, které se tak zařadilo do hierarchie řízení daňové správy. Od počátku roku 2011 začal platit zákon č.280/2009 Sb., daňový řád, který nově upravuje správu daní. Na pracovníky daňové správy doléhají úsporná opatření, ať už v podobě propouštění zaměstnanců či 10% snížení platů. Byla podepsána nová kolektivní smlouva, ve které byly zrušeny téměř veškeré zaměstnanecké výhody. Kombinace těchto faktorů může být pro jednotlivce velmi náročná a může se projevit frustrací i demotivací. Z těchto důvodů je podle mého názoru vhodné provést orientační výzkum organizační kultury, který může být přínosem při řešení manažerských rozhodnutí i problémů. Mění se totiž systém řízení, pravidla odměňování pracovníků, pracovní náplň i pracovní metody.

V této souvislosti jsem si pro svůj výzkum stanovila dvě hypotézy, které potvrdím či vyvrátím:

Hypotéza 1: Pracovníci finančního úřadu mají zájem dále rozvíjet své odborné znalosti a vědomosti.

Hypotéza 2: Vedení finančního úřadu považuje za důležité spravedlivé oceňování pracovního nasazení svých zaměstnanců a svých zaměstnanců si váží.

Potřebují-li manažeři poznat a pochopit obsah kultury organizace proto, aby mohli provést důležité manažerské rozhodnutí, pak informace získaná pouhým subjektivním odhadem obsahu organizační kultury nemůže být chápána jako dostačující a spolehlivá. V tomto ohledu musí být provedena diagnostika organizační kultury, opřená o kvalitní metodologii. Typickou situací, kdy vedení organizace informaci tohoto druhu potřebuje je vývoj firemní strategie, organizační změny nebo zavedení nových metod řízení. (Lukášová, 2010)

4.3 Použitá metoda

Pro sběr dat a potřeby výzkumu jsem zvolila kvantitativní výzkumnou metodu dotazníkového šetření. Výhodou této techniky je univerzálnost při práci s respondentem, protože umožňuje získat informace nejméně obtěžujícím způsobem a je poměrně snadno statisticky vyhodnotitelná. Cílem dotazníkového šetření tedy bylo zjištění názorů a postojů zaměstnanců finančního úřadu ve vztahu k uznávaným a sdíleným hodnotám.

Dotazník se skládal s celkem 25 krátkých výroků a byl zaměřen na oblast způsobu myšlení a chování v této konkrétní organizace, které je zde skutečně – neoficiálně uznáváno. Respondent měl vyjádřit míru svého souhlasu či nesouhlasu s daným výrokem pomocí pětistupňové Likertovy škály. Úkol respondenta tedy byl posoudit, nakolik daný výrok vystihuje skutečnou realitu a praxi v organizaci.

Dotazník byl doručen celkem **100** respondentů osobně autorkou této práce. Z celkového počtu 124 zaměstnanců byli vyloučeni zaměstnanci, kteří byli dlouhodobě v pracovní neschopnosti, pracovníci čerpající řádnou dovolenou, pracovníci na školení

a pracovníci, kteří z nějakého důvodu odmítli zúčastnit se tohoto průzkumu. Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu měsíce března 2011. Dotazníky byly zaměstnancům distribuovány během jejich pracovní doby ve dnech dne 14. a 15. března v papírové formě. Zpět byly tazatelce doručovány do osobní schránky, která je určena výhradně pro její vnitřní poštu. Byl kladen důraz na maximální možnou míru anonymity respondentů.

4.4 Výsledky výzkumu

Výsledkem organizačního zajištění dotazníkového šetření bylo **79 plně vyplněných dotazníků** z celkového počtu 100 oslovených zaměstnanců. Návratnost vyplněných dotazníků je tedy 79% a lze ji hodnotit jako dobrou.

Dotazník se skládal s celkem 25 krátkých výroků a byl zaměřen na oblast způsobu myšlení a chování v této konkrétní organizace, které je zde skutečně – neoficiálně uznáváno. Respondent měl vyjádřit míru svého souhlasu či nesouhlasu s daným výrokem pomocí pětistupňové Likertovy škály. Úkol respondenta tedy byl posoudit, nakolik daný výrok vystihuje skutečnou realitu a praxi v organizaci.

Respondenti hodnotili uvedené výroky pomocí následující škály a příslušné číslice:

- 1 – zcela souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nemohu se rozhodnout, nevím
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – zcela nesouhlasím

Pro vyhodnocení jsem zvolila grafické znázornění, které podává přehlednou formou informaci o základních výsledcích dotazníkového šetření. Hodnoty odpovědí respondentů byly sečteny a vyhodnoceny pomocí aritmetického průměru. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – průměrná hodnota hodnocení respondentů jednotlivých výroků

Číslo otázky	Výroky, které byly v dotazníku vysloveny	Průměrná hodnota hodnocení výroku
1	Můžu říci, že v naší organizaci panují mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými přátelské vztahy.	2,47
2	Na výsledcích organizace, ve které pracuji, mi osobně velmi záleží.	1,84
3	Na kolegy v práci se mohu kdykoliv spolehnout.	1,95
4	Naše organizace považuje za důležité vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy.	2,55
5	Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla a případné nespravedlnosti vedení ihned řeší.	3,36
6	Můžu říci, že vedení (či přímého nadřízeného) zajímá můj názor na fungování organizace či týmu, že mi naslouchá.	3
7	Vedení organizace usiluje o spokojenost a potřeby zaměstnanců a váží si každého pracovníka v organizaci.	3,23
8	V naší organizaci je důležité se stále učit něčemu novému.	1,32
9	V naší organizaci je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady.	1,39
10	Znám strukturu naší organizace (vím, kdo co dělá a proč to dělá).	2
11	V naší organizaci se považuje za důležité dbát na pořádek a pracovní kázeň.	1,76
12	V naší organizaci se považuje za důležité usilovat o dokonalost vůči vnějším klientům.	1,45
13	V naší organizaci se považuje za důležité kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb.	1,87
14	V naší organizaci je důležité usilovat o vybudování a udržení dobrého jména organizace, dosahovat vysoké kvality služeb.	1,84
15	V naší organizaci je důležité chovat se poctivě a korektně k našim klientům.	1,47
16	V naší organizaci se považuje za důležité odměňovat kvalitu, dokonalost a pracovní nasazení.	3,26
17	V naší organizaci se považuje za důležité netolerovat nekvalitu, nepřesnost, povrchní řešení.	2,55
18	V naší organizaci se považuje za důležité dbát na dodržování termínů vůči vnějším klientele i nadřízeným orgánům.	1,26

19	V naší organizaci se považuje za důležité usilovat o co nejnižší náklady a hledat úspory, s ohledem na životní prostředí.	2,34
20	V naší organizaci se považuje za důležité být k organizaci loajální, odvádět dobrou práci, nevyhýbat se odpovědnosti.	1,76
21	V naší organizaci se považuje za běžné řešit problémy a plnit úkoly týmově.	2,63
22	Naše organizace investuje do profesionálního rozvoje a růstu zaměstnanců.	2,97
23	V naší organizaci se považuje za běžné věnovat ze strany stávajících zaměstnanců potřebnou péči na zapracování, orientaci a adaptaci nového zaměstnance.	2,39
24	V naší organizaci se považuje za důležité přizpůsobovat se technickému vývoji, novým technologiím.	2,61
25	V naší organizaci je běžné se s kolegy pobavit mimo zaměstnání, např. sportovní setkání, přátelské posezení, či jiné mimopracovní aktivity.	2,76
	Průměrná hodnota celkem	2,24

Zdroj: vlastní

Čím vyšší hodnota u uvedeného výroku je, tím je vyjádřena větší míra nesouhlasu s uvedeným výrokiem.

Použité výroky v dotazníkovém šetření byly zaměřeny na sdílené hodnoty a názory uvnitř zkoumané organizace. Dotazníkové šetření bylo úspěšné v počtu vyplněných dotazníků, které byly zpět vráceny tazateli. Respondenti k tomuto šetření přistoupili zcela seriózně a výsledky lze považovat za validní. Získané informace reprezentují stav k termínu konání dotazníkového šetření a nemohou předpovídat budoucí vývoj.

Pro možnost vyhodnocení přiřadíme jednotlivým stupňům škály rozmezí hodnot:

1 – zcela souhlasím	1,00 - 1,49
2 – spíše souhlasím	1,50 - 2,49
3 – nemohu se rozhodnout, nevím	2,50 – 3,49
4 – spíše nesouhlasím	3,50 – 4,49
5 – zcela nesouhlasím	4,50 - 5,00

Do kategorie hodnocení výroku zcela nesouhlasím nelze průměrově zařadit výsledek u žádného z výroků. Žádná z hodnot se nepohybuje v rozmezí hodnot **4,5 – 5**.

Do kategorie hodnocení výroku spíše nesouhlasím nelze průměrově zařadit výsledek u žádného z výroků. Žádná z hodnot se nepohybuje v rozmezí hodnot **3,5 – 4,49**.

Do kategorie hodnocení výroku nevím, nemohu se rozhodnout jsem zařadila výroky s výsledným hodnocením **2,5 - 3,49**. Jde o následující výroky:

Výrok č. 5: Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla a případné nespravedlnosti vedení ihned řeší. Hodnocení: **3,36**

Výrok č.16: V naší organizaci se považuje za důležité odměňovat kvalitu, dokonalost a pracovní nasazení. Hodnocení: **3,26**

Výrok č. 7: Vedení organizace usiluje o spokojenost a potřeby zaměstnanců a váží si každého pracovníka v organizaci. Hodnocení: **3,23**

Výrok č. 6: Můžu říci, že vedení (či přímého nadřízeného) zajímá můj názor na fungování organizace či týmu, že mi naslouchá. Hodnocení: **3**

Výrok č. 22: Naše organizace investuje do profesionálního rozvoje a růstu zaměstnanců. Hodnocení: **2,97**

Výrok č. 25: V naší organizaci je běžné se s kolegy pobavit mimo zaměstnání, např. sportovní setkání, přátelské posezení, či jiné mimopracovní aktivity. Hodnocení: **2,76**

Výrok č. 21: V naší organizaci se považuje za běžné řešit problémy a plnit úkoly týmově. Hodnocení: **2,63**

Výrok č. 24: V naší organizaci se považuje za důležité přizpůsobovat se technickému vývoji, novým technologiím. Hodnocení: **2,61**

Výrok č. 4: Naše organizace považuje za důležité vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy. Hodnocení: **2,55**

Výrok č. 17: V naší organizaci se považuje za důležité netolerovat nekvalitu, nepřesnost, povrchní řešení. Hodnocení: **2,55**

Výše uvedené výroky bychom mohli charakterizovat následujícími hodnotami: **péče o zaměstnance, zaměření se na motivaci zaměstnanců, podpora týmové práce, spravedlivé oceňování kvalitní práce, poskytování prostoru pro rozvoj zaměstnanců.** Na základě těchto výsledků můžeme soudit, že zaměstnanci si nejsou jisti, zda vedení považuje za důležité pečovat o své zaměstnance či jim poskytovat oporu. Dále si zaměstnanci nejsou jisti zda vedení stojí o jejich názor či mu záleží na dobrých vztazích. Tato nejistota může být zapříčiněna nově nastolenými změnami v systému řízení daňové správy a dále nepopulárními opatřeními, které je vedení tohoto úřadu nuceno, v rámci celorepublikové reorganizace daňové správy, uvádět do praxe.

Výsledky, které dosahují hodnot v rozmezí **od 1,5 do 2,49** škálové hodnoty, a proto odpovídají hodnocení – spíše souhlasím, jsou u výroků č. **1, 2, 3, 10, 11, 13, 14, 19, 20, 23.** U těchto výroků můžeme soudit, že zaměstnanci spíše souhlasí, že je v organizaci kladen důraz **na loajalitu zaměstnanců a kvalitní poskytování služeb, korektnost a etiku jednání, dobré mezilidské vztahy.**

Jako **nejlepší** lze vyhodnotit následující výroky, kdy se výsledek u výroku blíží škálové hodnotě 1 – zcela souhlasím. Sem jsem zahrnula odpovědi v rozmezí jejich výsledku **1- 1,49:**

Výrok č. 18: V naší organizaci se považuje za důležité dbát na dodržování termínů vůči vnější klientele a nadřízeným orgánům.

Hodnocení **1,26**

Výrok č. 8: V naší organizaci je důležité se stále učit něčemu novému.

Hodnocení: **1,32**

Výrok č.9: V naší organizaci je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady.

Hodnocení: **1,39**

Výrok č. 12: V naší organizaci se považuje za důležité usilovat o dokonalost vůči vnějším klientům.

Hodnocení: **1,45**

Výrok č.15: V naší organizaci je důležité chovat se poctivě a korektně k našim klientům.

Hodnocení: **1,47**

Výše uvedené výroky lze vyhodnotit jako **nejlepší** a popsat je můžeme následujícími hodnotami: **nutnost rozvoje a vzdělávání, dodržování pravidel, kvalita práce, spolehlivost, vstřícné jednání s vnějšími klienty, zodpovědný a poctivý přístup ke své práci.**

U této kategorie výroku tedy můžeme soudit, že zaměstnanci souhlasí s tím, že v organizaci je kladen důraz na dodržování pravidel, kvalitu práce, spolehlivost a vstřícnost jednotlivých pracovníků. Je zde prosazován zodpovědný a poctivý přístup k práci.

Celkový aritmetický průměr, hodnota, která vypovídá o míře souhlasu či nesouhlasu s uvedenými výroky, které se týkají uznávaných a sdílených hodnotách sdílených zaměstnanci uvnitř zkoumané organizace je **2,24**.

Pro účel potvrzení či vyvrácení **hypotézy č.1:**

Pracovníci finančního úřadu mají zájem dále rozvíjet své odborné znalosti a vědomosti, lze použít výrok č.8 a č.9:

Výrok č. 8: V naší organizaci je důležité se stále učit něčemu novému.

Celkový počet 79 respondentů rozložilo míru svého souhlasu či nesouhlasu takto:

1 – zcela souhlasí	58 respondentů
2 – spíše souhlasí	19 respondentů
3 - nemohu se rozhodnout, neví	0
4 – spíše nesouhlasí	2 respondentů
5 – zcela nesouhlasí	0

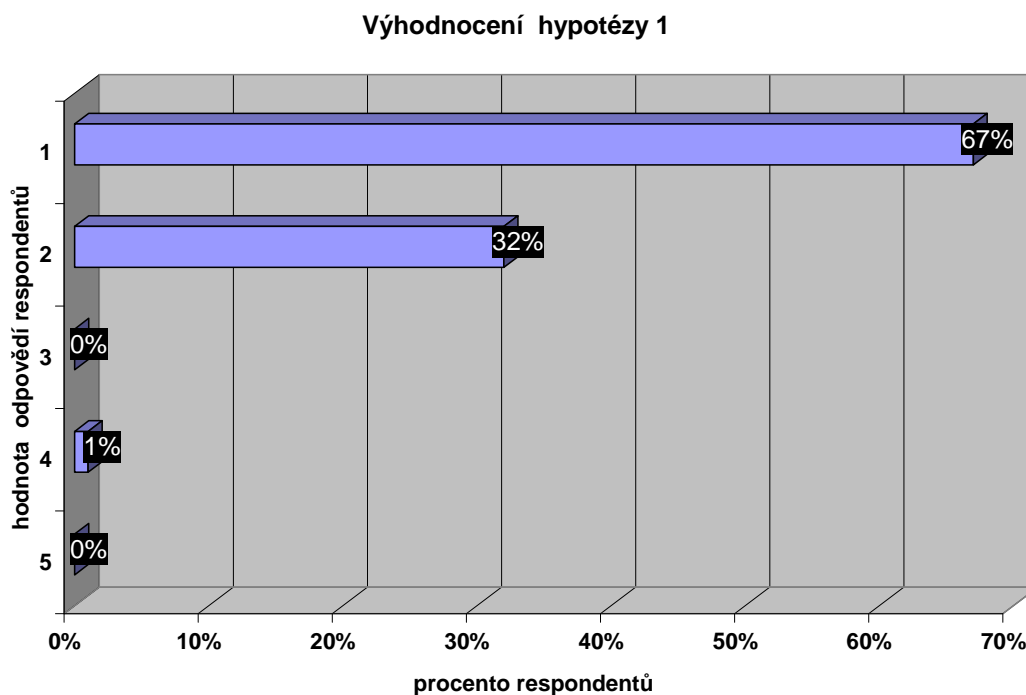
Výrok č.9: V naší organizaci je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady.

Celkový počet 79 respondentů rozložilo míru svého souhlasu či nesouhlasu takto:

1 – zcela souhlasí	48 respondentů
2 – spíše souhlasí	31 respondentů
3 - nemohu se rozhodnout, nevím.....	0
4 – spíše nesouhlasí	0
5 – zcela nesouhlasí	0

Odpovědi respondentů k výroku č.8 a č. 9, vyjádřeny v procentech, jsou zaneseny do grafu č.1

Graf č.1 – k výroku č.8 a č. 9



Zdroj: vlastní

Hypotéza č.1 byla na základě výše uvedených výsledků, získaných z dotazníkového šetření u výroků č. 8 a č. 9 **spolehlivě potvrzena**. Pracovníci finančního úřadu chápou důležitost dalšího vzdělávání a sami chtějí rozvíjet své schopnosti a znalosti. Důvodem mohou být neustálé změny daňových a jiných, s nimi souvisejících zákonů. Jako další důvod lze uvést změny, které se týkají reorganizace daňové správy, ať již právě probíhajících či chystaných.

Pro účel potvrzení či vyvrácení **hypotézy č.2:**

Vedení finančního úřadu považuje za důležité spravedlivé oceňování pracovního nasazení svých zaměstnanců a svých zaměstnanců si váží, lze použít výrok č. 5, 7, 16:

Výrok č.5: Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla a případné nespravedlnosti vedení ihned řeší.

Celkový počet 79 respondentů rozložilo míru svého souhlasu či nesouhlasu takto:

1 – zcela souhlasí	4 respondenti
2 – spíše souhlasí	12 respondentů
3 - nemohu se rozhodnout, nevím	26 respondentů
4 – spíše nesouhlasí	25 respondentů
5 – zcela nesouhlasí	12 respondentů

Výrok č.7: Vedení organizace usiluje o spokojenost a potřeby zaměstnanců a váží si každého pracovníka v organizaci.

Celkový počet 79 respondentů rozložilo míru svého souhlasu či nesouhlasu takto:

1 – zcela souhlasí	6 respondentů
2 – spíše souhlasí	16 respondentů
3 - nemohu se rozhodnout, nevím	16 respondentů
4 – spíše nesouhlasí	35 respondentů
5 – zcela nesouhlasí	6 respondentů

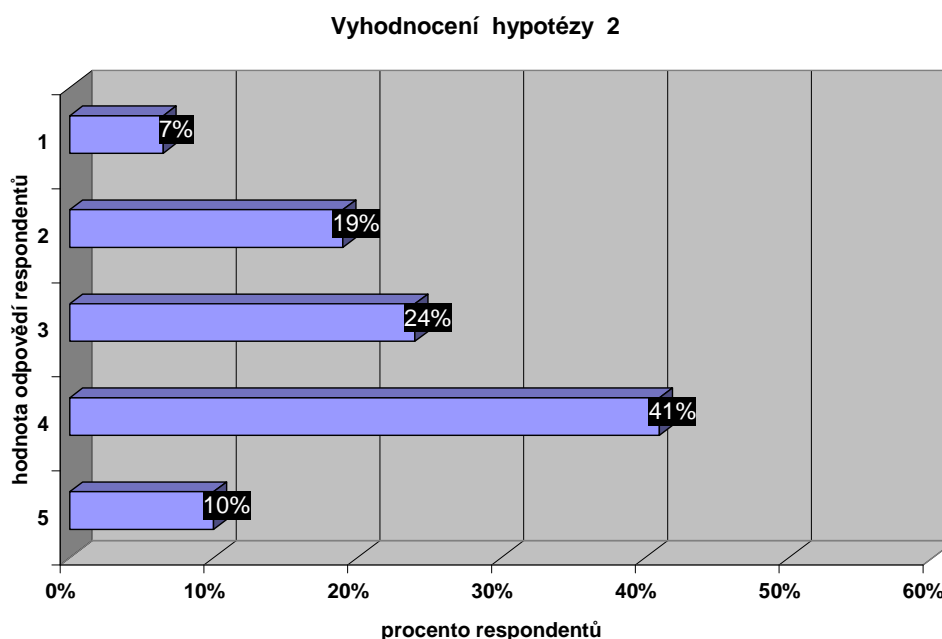
Výrok č.16: V naší organizaci se považuje za důležité odměňovat kvalitu, dokonalost a pracovní nasazení.

Celkový počet 79 respondentů rozložilo míru svého souhlasu či nesouhlasu takto:

1 – zcela souhlasí	6 respondentů
2 – spíše souhlasí	16 respondentů
3 - nemohu se rozhodnout, nevím	14 respondentů
4 – spíše nesouhlasí	37 respondentů
5 – zcela nesouhlasí	6 respondentů

Odpovědi respondentů k výroku č.5, č.7 a č. 16, vyjádřeny v procentech, jsou zaneseny do grafu č.2.

Graf č.2 – Vyhodnocení hypotézy 2 v procentech



Zdroj: vlastní

Hypotéza č.2 byla na základě výše uvedených výsledků, získaných z dotazníkového šetření u výroků č. 5, č.7 a č. 16 **vyvrácena**. Pracovníci finančního úřadu se necítí být ze strany vedení podporováni, mají pochyby o spravedlnosti vedení, a myslí si, že za své pracovní nasazení jsou nedostatečně odměňováni. Důvodem mohou být ekonomická opatření, která se promítla do systému daňové správy stejně jako do dalších organizací státní správy. Snížení platů, zrušení téměř veškerých zaměstnaneckých výhod, propouštění zaměstnanců, v důsledku čehož u stávajících zaměstnanců narostl objem práce se může projevit frustrací a demotivací zaměstnanců. Nutno podotknout, že vedení finančního úřadu je pevně řízeno ze strany Generálního finančního ředitelství, a má tak zúžený prostor pro vlastní mzdovou politiku.

Chceme-li tedy na základě vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření definovat hodnoty akceptované a uplatňované uvnitř zkoumané organizace, kterou je finanční úřad s územní působností ve městě Brně, můžeme usuzovat, že za nejvíce uznávané a sdílené hodnoty organizační kultury pracovníci pokládají nutnost vzdělávání a osobního růstu, dodržování norem a pravidel, kvalitu práce, spolehlivost, zodpovědný a poctivý přístup k práci, loajalitu k organizaci a kvalitu poskytovaných služeb, korektní a etické jednání. Naopak jako chybějící hodnotu v rámci kultury organizace zaměstnanci pocítují nedostatek podpory ze strany vedení, mají pochyby o jeho spravedlnosti a myslí si, že za své pracovní nasazení nejsou dostatečně odměňováni.

Omezení provedeného výzkumu:

Tento výzkum si neklade za cíl jednoznačně určit hodnoty uznávané ve zkoumané organizaci. Jako jeho možné zkrácení uvádím subjektivní stránku posouzení autorkou výzkumu. Tento výzkum je spíše výzkumem orientačním. Pro větší přesnost a vytvoření objektivního pohledu, by bylo vhodné provedení výzkumu opakovat, rozšířit a doposud získaná data si tak ověřit.

Shrnutí:

Pomocí dotazníkového šetření jsem identifikovala sdílené hodnoty v organizaci finanční úřad s územní působností ve městě Brně. Dozvěděla jsem se, že organizace je výrazně zaměřena na hodnoty, které lze charakterizovat jako pečlivé sledování a dodržování norem a pravidel, profesionalitu k vnějším klientům a loajalnost k organizaci. Na druhou stranu u pracovníků převažuje pocit, že se o ně organizace dostatečně nezajímá, nezáleží jí na jejich spokojenosti, jistotě. Za jejich pracovní nasazení je organizace nedostatečně odměňuje a motivuje. Tento stav lze přičítat současné situaci veřejných financí a celkové náladě uvnitř státní správy. Za největší přínos tohoto orientačního výzkumu považuji poskytnutí informace o obsahu organizační kultury samotné organizaci jako možnost reagovat na výsledky tohoto výzkumu.

Navržená doporučení:

Z výsledků šetření jsem zjistila, že vedení organizace není tak výraznými nositeli hodnot ve smyslu stanovené hypotézy č. 2. Situace by se mohla zlepšit díky větší informovanosti zaměstnanců, kteří mohou nedostatek správných informací pocítovat jako bariéru mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Navrhuji více setkání řadových zaměstnanců

s vedením úřadu, které by vedlo k posílení přímé komunikace, která je nejefektivnějším zdrojem předávání informací. Posílena by měla být i zpětná vazba, která zaručuje, že informace byla zaměstnanci přijata.

Cestou k prosazení žádoucí firemní kultury do reality je oblast personálního řízení. Tímto jsou myšleny především jednotlivé personální činnosti.(Lukášová, Nový,2004). Do personálního řízení spadá i motivace Provedené dotazníkové šetření signalizuje mezery v oblasti motivace zaměstnanců. „Umět motivovat je pro vedení pracovníků klíčová dovednost. Motivem je každá vnitřní pohnutka, podněcující jednání člověka.“ (Hron, Macák, 2008. s.39) V této oblasti pak vedení může zlepšit situaci zřetelným vyjádřením, že si práce svých podřízených váží.

ZÁVĚR

Předmětem zájmu této bakalářské práce je firemní kultura. V teoretické části je cílem dvou prvních kapitol popsat firemní kulturu, její prvky, úrovně typy, ale i další oblasti, které jsou s tímto jevem neodmyslitelně spjaty, jako jsou např. management, organizační struktura, strategie, systém řízení. Všechny tyto hodnoty se navzájem podmiňují, ovlivňují a doplňují. V kapitole třetí jsem nastínila rozdíly mezi kulturou organizace ziskové sféry a organizace veřejné správy.

V praktické části této práce jsem provedla výzkum v oblasti způsobu myšlení a chování v konkrétní organizaci. Cílem mé práce bylo provést analýzu kultury v organizaci veřejné správy, kterou byl finanční úřad s územní působností části města Brna se zaměřením na hodnoty, které jsou v této organizaci skutečně – neoficiálně uznávány.

Pro vlastní výzkum jsem si stanovila dvě hypotézy:

Hypotéza č.1: Pracovníci finančního úřadu mají zájem dále rozvíjet své odborné znalosti a vědomosti.

Hypotéza č.2: Vedení finančního úřadu považuje za důležité spravedlivé oceňování pracovního nasazení svých zaměstnanců a svých zaměstnanců si váží.

Hypotéza č.1 byla spolehlivě potvrzena, kdy 67 % respondentů zcela s výrokem souhlasilo a 32 % respondentů zvolilo stupeň 2 - spíše souhlasím. Pouze 2% respondentů s tímto výrokem nesouhlasilo.

Hypotézu č.2 jsem vyvrátila. Výsledkem je, že celkem 51% respondentů s tímto výrokem nesouhlasí a 24 % respondentů neví nebo se nemůže rozhodnout, 26 % respondentů s výrokem souhlasilo. Důvodem k takovému výsledku mohou být některá ekonomická opatření, která se v současnosti realizují do systému daňové správy stejně jako do dalších organizací státní správy. Snížení platů, zrušení téměř veškerých zaměstnaneckých výhod, propouštění zaměstnanců, v důsledku čehož u stávajících zaměstnanců narostl objem práce. Tyto skutečnosti se mohou projevit frustrací a demotivací zaměstnanců. Nutno podotknout, že vedení finančního úřadu je pevně řízeno

nadřízeným orgánem a má tak zúžený prostor pro vlastní mzdovou politiku i personální činnost.

Na závěr byla navržena opatření v oblasti zlepšení komunikačních strategií a motivace zaměstnanců.

Cílem výzkumu je také poskytnutí informace o obsahu organizační kultury samotné organizaci, což považuji za největší přínos této práce. Výsledky provedeného výzkumu mohou vést vedení organizace k zamyšlení nad způsobem řízení zaměstnanců a směřovat k nápravě současného stavu.

Resumé

Tématem této bakalářské práce je firemní kultura. Práce je členěna do čtyř kapitol. V první kapitole je vymezen pojem kultura i pojem organizace. Po spojení obou pojmů se snažím objasnit obsah pojmu organizační kultura. Zaměřuji se na jednotlivé prvky, úrovně a jevy tvořící organizační kulturu i historii jejího vzniku a uvádím různá pojetí organizační kultury. Jako shrnutí první kapitoly lze uvést, že organizační kultura je hodnotový systém uvnitř organizace, který tvoří, sdílí a uznává určitá skupina osob.

V druhé kapitole se snažím o pohled do systému řízení organizace. Vymezuji jeho jednotlivé části, teoretické i aplikované. V řízení organizace patří organizační kultura k tzv. měkkým postupům, tzn., že využívá základnu hodnotového systému uvnitř organizace. Je subsystémem organizace, který ovlivňuje strategii, strukturu a způsob řízení a zároveň je kultura organizace strategií, strukturou a způsobem řízení ovlivněna.

Třetí kapitola je věnována specifčnosti organizační kultury veřejné správy, její odlišnosti oproti sektoru ziskovému a úzkou vazbu na etiku.

Čtvrtá kapitola pak obsahuje záznam o provedeném výzkumu, jeho cíle, použitou metodu a výsledky. Na závěr jsou uvedena doporučení pro organizaci v níž byl výzkum vykonán.

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá problematikou organizační kultury jako faktoru, který má velký význam v procesu řízení organizace. Ovlivňuje výkonnost a efektivitu dané organizace. Cílem bakalářské práce je analýza obsahu organizační kultury vybrané organizace veřejné správy a posoudit tento obsah ve vztahu k efektivnosti a naplňování cílů organizace. Na základě výsledku provedeného výzkumu jsou navrženy některé změny obsahu organizační kultury, které by ji přiblížily ke kultuře žádoucí.

Klíčová slova:

Organizační kultura, slabá a silná organizační kultura, řízení, systém řízení, organizační chování, organizační struktura, veřejná správa, organizační kultura ve veřejné správě,.

Annotation:

This thesis deals with the organizational culture as a factor which is of great importance for the management of the organization. It affects the efficiency and effectiveness of the organization. The aim of this work is analysis of the organization culture of the organization of public administration and to assess the content in relation to the effectiveness and implementation of organizational goals. Based on the results of the research is to propose certain changes to the contents of organizational culture, which would bring the desired culture.

Keywords:

Organizational culture, weak and strong organizational culture, management, system management, organizational behavior, organizational structure, governance, organizational culture in public administration.

Seznam použité literatury:

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
2. BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
3. BROOKS, I. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
4. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
5. HRON, J., MACÁK, T. Organizační chování, teoretické podklady. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1589-1
6. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha: LINDE nakladatelství, 2007. ISBN 80-86131-70-X
7. HUDEČKOVÁ, H., ZAGATA L. Sociologie a její aplikace ve veřejné správě. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1637-9
8. KELLER, J. Úvod do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství Slon, 2008. ISBN 978-80-86429-39-7
9. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura – od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2
10. LUKÁŠOVÁ, R., Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
11. STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol. Veřejná ekonomie pro školu a praxi, 1.vydání. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6
12. TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
13. VLÁČIL, J. a kol. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN-8085963-42-6

Seznam příloh:

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,
obracím se na Vás s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce při studiu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií. Dotazník je anonymní a získaná data budou použita pouze v souvislosti s mou bakalářskou prací, jejíž téma je kultura organizace. Předem děkuji za ochotu, trpělivost a Váš čas.

Jana Petrovská

Posuďte prosím, nakolik jsou v dotazníku uvedené způsoby myšlení a chování u Vás v organizaci **skutečně – neoficiálně** uznávány. Na otázky prosím odpovídejte tak, jak to podle Vás na Vašem pracovišti chodí, ne tak jak by to mělo chodit.

Níže uvedené výroky ohodnoťte pomocí následující škály a příslušnou číslicí. Vaši odpověď zakroužkujte vedle dané otázky.

- 1 – zcela souhlasím
- 2 – spíše souhlasím
- 3 – nemohu se rozhodnout, nevím
- 4 – spíše nesouhlasím
- 5 – zcela nesouhlasím

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Můžu říci, že v naší organizaci panují mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými přátelské vztahy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Na výsledcích organizace, ve které pracuji, mi osobně velmi záleží. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Na kolegy v práci se mohu kdykoliv spolehnout. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Naše organizace považuje za důležité vytvářet pozitivní atmosféru a budovat dobré vztahy mezi zaměstnanci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Uvnitř naší organizace jsou uplatňována spravedlivá pravidla a případné nespravedlnosti vedení ihned řeší. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Můžu říci, že vedení (či přímého nadřízeného manažera) zajímá můj názor na fungování organizace či týmu, že mi naslouchá. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Vedení organizace usiluje o spokojenost a potřeby zaměstnanců a váží si každého pracovníka v organizaci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. V naší organizaci je důležité se stále učit něčemu novému. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. V naší organizaci je důležité sdílet poznatky a zkušenosti, předávat si poznatky, zkušenosti a rady | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Zním strukturu naší organizace (vím, kdo co dělá a proč to dělá). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. V naší organizaci se považuje za důležité dbát na pořádek a pracovní kázeň. 1 2 3 4 5
12. V naší organizaci se považuje za důležité usilovat o dokonalost vůči vnějším klientům. 1 2 3 4 5
13. V naší organizaci se považuje za důležité kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb. 1 2 3 4 5
14. V naší organizaci je důležité usilovat o vybudování a udržení dobrého jména organizace, dosahovat vysoké kvality služeb. 1 2 3 4 5
15. V naší organizaci je důležité chovat se poctivě a korektně k našim klientům. 1 2 3 4 5
16. V naší organizaci se považuje za důležité odměňovat kvalitu, dokonalost a pracovní nasazení. 1 2 3 4 5
17. V naší organizaci se považuje za důležité netolerovat nekvalitu, nepřesnosti, povrchní řešení. 1 2 3 4 5
18. V naší organizaci se považuje za důležité dbát na dodržování termínů vůči vnější klientele i nadřízeným orgánům. 1 2 3 4 5
19. V naší organizaci se považuje za důležité usilovat o co nejnižší náklady a hledat úspory, s ohledem na životní prostředí. 1 2 3 4 5
20. V naší organizaci se považuje za důležité být k organizaci loajální, odvádět dobrou práci, nevyhýbat odpovědnosti. 1 2 3 4 5
21. V naší organizaci se považuje za běžné řešit problémy a plnit úkoly týmově. 1 2 3 4 5
22. Naše organizace investuje do profesionálního rozvoje a růstu zaměstnanců. 1 2 3 4 5
23. V naší organizaci se považuje za běžné věnovat ze strany stávajících zaměstnanců potřebnou péči na zapracování, orientaci a adaptaci nového zaměstnance. 1 2 3 4 5
24. V naší organizaci se považuje za důležité přizpůsobovat se technickému vývoji, novým technologiím. 1 2 3 4 5
25. V naší organizaci je běžné se s kolegy pobavit mimo zaměstnání např. sportovní setkání, přátelské posezení či jiné mimopracovní aktivity. 1 2 3 4 5

