

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané
organizace**

Petra Doutnáčová

© 2014/2015 ČZU v Praze

Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace

Management culture and its role in selected organization

Souhrn

Práce je věnována pojetí organizační kultury v rámci vybrané organizace, Základní škola, Praha 10, Hornoměřolupská 873. K průzkumu byl použit dotazník Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery. Respondenti hodnotili celkem 16 faktorů na škále 1 až 5 (1-nejhorší, 5-nejlepší). Ideálním stavem jsou vysoké hodnoty současného a očekávaného stavu jednotlivých faktorů s minimální kulturní mezerou. Kulturní mezera má hodnotu 0,60. Nejmenší kulturní mezera je u faktoru „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (0,29) a největší kulturní mezeru má faktor „Převládající styl řízení ke vztahu k lidem“ (0,89). Nejvyšší ohodnocení současného stavu dosáhl faktor „Vztahy mezi učiteli a žáky“ (3,78) a nejnižší ohodnocení je u faktoru „Očekávání výsledků vzdělávání“ (3,33). Na základě zjištěných informací lze navrhnout určitá opatření, která by měla vést k efektivnějšímu fungování organizace. Mezi faktory s nejnižším bodovým ohodnocením a zároveň s největší kulturní mezerou patří „Motivace pracovníků“, „Inovativnost“ a „Rozvoj učitelů“. Současná kultura je dále porovnána s výsledky posledního sledování, které bylo provedeno v únoru 2010. Kulturní mezera v tomto roce byla 1,01. Z porovnání vyplývá, že se kulturní mezera zmenšila o 0,41.

Klíčová slova: Systém řízení organizace, vedení organizace, organizační kultura, typy organizační kultury, kulturní mezera, faktory úspěšnosti, řídicí činnosti, organizační činnosti, motivace, vzdělání, průzkum.

1 Cíl práce a postup řešení tématu práce

1.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení kvality organizační kultury vybrané základní školy a na základě metodicky podloženého průzkumu navrhnout vhodné řešení. Teoretická část bude mimo jiné zaměřena na charakteristiku organizační kultury v oblasti školství. V analytické části bude zhodnocen současný stav kultury školy na základě Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery v pěti úrovních. Výsledky šetření budou použity k vypracování návrhů pro zkvalitnění řídicí a organizační práce vedení školy. K tomu účelu budou využity i výsledky předchozího sledování v r. 2010. Závěr shrne nejdůležitější poznatky z analýz a uvede navrhované změny.

1.2 Metodický postup řešení práce

První část práce je věnována teoretickému definování a popsání pojmu organizační kultura. Analytická část hodnotí současný stav organizační kultury školy na základě dotazníku Kilmann-Saxtonovy kulturní mezery v pěti úrovních. Výsledky šetření jsou použity k vypracování návrhu, který by měl následně vést ke zkvalitnění řízení a organizace práce v rámci vedení školy. K tomuto účelu jsou využity i výsledky předchozího sledování kvality organizační kultury z roku 2010. Závěr shrnuje nejdůležitější poznatky provedené analýzy a uvádí navrhované změny.

2 Vlastní zpracování

Bakalářská práce s názvem Organizační kultura a její úloha v řízení vybrané organizace je tematicky zaměřena na zhodnocení současného a očekávaného stavu kultury zvolené základní školy v roce 2014, které je následně porovnáno s výsledky šetření z roku 2010, což je v souladu s následujícím obecným shrnutím.

Rozvoj vzdělávání v České republice se v současném období orientuje na vytvoření dlouhodobé strategie rozvoje vzdělávací soustavy. Škola je výchovně vzdělávací institucí, která utváří a formuje osobnosti žáků a připravuje je pro život. O kvalitě školy nevyprávějí pouze kvantifikační údaje (procento žáků přijatých ze základní školy na střední školu nebo procento absolventů, kteří se úspěšně uplatnili na trhu práce), na úspěšnosti školy se podílí ve velké míře kvalita života školy. Proto má kultura školy nezastupitelné místo v životě každého jedince.

V teoretické části práce je objasněna charakteristika pojmu kultura a organizační kultura. Kulturu můžeme všeobecně chápat jako ucelený souhrn vzorů chování, který je

v čase relativně stabilní, ne však neměnný. V rámci české odborné literatury, která se věnuje výkladu kulturních hledisek organizace, se setkáváme nejčastěji s výrazem organizační kultura. Jedná o soubor hodnot, norem a přesvědčení, který je v rámci dané organizace sdílen, a který ovlivňuje chování a myšlení jedinců dané organizace. Patří k faktorům, které významně ovlivňují úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace. Obecně se dá říci, že čím více jedinců v dané organizaci se ztotožní s nastavenou organizační kulturou, tím silnější a stabilnější se organizační kultura i sama organizace stává.

Analytická část práce byla provedena na Základní škole, Praha 10, Hornoměřolupská 873. Dotazníkového šetření (dotazník Kilmann -Saxtonovy kulturní mezery) se zúčastnilo 27 respondentů z celkového počtu 29 pedagogických pracovníků školy. Hodnotili 16 faktorů současného a očekávaného stavu na škále 1 až 5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Dotazník obsahoval otázky týkající se kultury školy. Přehled faktorů je v subkapitole 2.8. Ideálním stavem jsou vysoké hodnoty současného a očekávaného stavu jednotlivých faktorů s minimální kulturní mezerou. Kulturní mezera znamená zaostávání určité složky kultury za jinou. Je to důsledek kulturní změny, při které se její organizační složky mění různě rychle. Anonymita šetření dávala možnost získat názory širšího spektra těchto pracovníků.

Analýza současného stavu kultury Základní školy, Praha 10, Hornoměřolupská 873 ukázala, že lze její stav hodnotit kladně - jako nadprůměrný bez vykazování zásadních nedostatků nebo problémů. Celkový stav kultury školy je hodnocen 3,75 body, očekávaný 4,17 body, kulturní mezera je 0,60 bodu. Tento výsledek kulturní mezery vznikl rozdílem mezi skutečností a očekávaným (ideálním) stavem. Nejlépe je hodnocen faktor „Vztahy mezi žáky a učiteli“ společně s „Kontrolou“ a „Důvěrou ve vedení školy“, nejhůře faktory „Očekávání výsledků vzdělávání“, „Motivace pracovníků“ a „Inovativnost“.

V porovnání s rokem 2010, kdy byla provedena předešlá analýza stavu kultury školy, došlo k pozitivnímu posunu. Celková kulturní mezera se změnila z hodnoty 1,01 na hodnotu 0,60, zmenšila se tedy o 0,41 bodu. V roce 2014 hodnotilo jako nadprůměrnou kulturu školy 58 % respondentů, což je o 19 % více než v roce 2010. Snížil se i počet odpovědí, které hodnotí kulturu školy jako špatnou nebo žádnou.

Z hlediska kulturní mezery vykazují největší rozdíly mezi současným a očekávaným stavem faktory „Převládající styl řízení ve vztahu k lidem“, „Motivace pracovníků“ a „Komunikace a informovanost pracovníků školy“.

Navrhovaná opatření jsou orientována k faktorům, které dosáhly nejnižšího bodového ohodnocení a zároveň největší kulturní mezery. Konkrétně se jedná o faktory „Motivace pracovníků“, „Inovativnost“ a „Rozvoj učitelů“. V subkapitole 6.2 navrhuji konkrétní opatření. Ta jsou zpracována tak, aby sloužila jako východiska pro stanovení cílů změny, na jejichž základě je potřebné vytvořit vlastní plán změn jednotlivých faktorů. Naplnění všech opatření je podmíněno aktivním podílem pracovníků v tomto procesu. Nezastupitelné místo zde má i postavení vedoucích pracovníků školy. Tito pracovníci, zejména ředitel školy, mohou svým přístupem, volbou metod a nástrojů při prosazování změn značně ovlivnit rychlost a sílu prosazovaných změn i samotný postoj pracovníků školy. Navrhovaná opatření jsou koncipována tak, aby změny neměly pouze jednorázový charakter a staly se součástí dalších analýz žádoucí úrovně organizační kultury školy.

Je nutné zdůraznit nastavení pevného období, za které bude kultura školy vyhodnocována. Doporučuji provádět analýzu kultury školy alespoň 1 x za 2 roky.

Organizační kultura patří k faktorům, které významně ovlivňují úspěšnost, efektivnost a konkurenceschopnost organizace, a proto je nezbytné ji sledovat a vyhodnocovat.

3 Seznam vybrané literatury

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1748-6.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-02.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2010. ISBN 978-0-470-18586-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.