

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Jan Štrombach

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE
FAKULTA BEZPEČNOSTNĚ PRÁVNÍ
Katedra managementu a informatiky

Kultura organizace

Diplomová práce

Organization culture
Diploma work

VEDOUCÍ PRÁCE
PhDr. Borská Iva CSc.

AUTOR PRÁCE
Bc. Jan Štrombach

PRAHA
2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 2. 2. 2023

Bc. Jan ŠTROMBACH

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl upřímně poděkovat paní PhDr. Borská Iva CSc. za vedení mé diplomové práce, a především za mimořádnou ochotu a vstřícnost při poskytování cenných rad.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá kulturou organizace, která je v současné době stěžejním prvkem pro fungování každé organizace. Zdravá kultura organizace pomáhá každé organizaci v dosažení jejích cílů a je důležitá pro získávání, utváření a udržení kvalitních zaměstnanců pro všechny organizace. Diplomové práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první teoretické části je čtenář seznámen s pohledy odborníků na toto téma, s druhy a prvky kultury organizace a jejím členěním. V druhé praktické části práce bude analyzována kultura organizace u Městské policie Praha, která musí budovat zdravou kulturu organizace k vytvoření důvěry veřejnosti a udržení kvalitních zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

kultura * organizace * konkurence * zaměstnanci * veřejnost * výhoda

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the culture of the organization, which is currently a key element for the functioning of every organization. A healthy organizational culture helps any organization achieve its goals and is important for attracting, developing and retaining quality employees for all organizations. The diploma thesis is divided into a theoretical and a practical part. In the first theoretical part, the reader is introduced to the views of experts on this topic, to the types and elements of organizational culture and its breakdown. In the second practical part of the work, the organizational culture of the Prague Municipal Police will be analyzed, which must build a healthy organizational culture to create public trust and maintain quality employees.

KEY WORDS

culture * organization * competition * employees * public * advantage

Obsah

Úvod	7
1 Kultura	8
2 Kultura organizace	10
2.1 Typy kultury organizace	14
2.2 Vznik a formování kultury organizace	18
2.3 Funkce	20
2.4 Prvky	22
2.4.1 Základní přesvědčení	23
2.4.2 Normy	24
2.4.3 Hodnoty	26
2.4.4 Rituály	29
2.4.5 Artefakty	31
2.4.6 Slovník.....	32
2.4.7 Postoje	33
2.5 Struktura	34
2.6 Síla kultury organizace.....	36
3 Výzkumná část práce	39
4 Problém, výzkumné otázky, metody výzkumu a cíl práce	40
5 Městská policie Praha	42
6 Kultura organizace u Městské policie Praha	43
7 Typ a struktura kultury Městské policie Praha	45
8 Prvky Kultury Městské policie Praha	46
8.1 Normy Městské policie Praha	47
8.2 Hodnoty Městské policie Praha.....	49

8.3	Rituály Městské policie Praha	50
8.4	Symbyly Městské policie Praha	52
9	Vyhodnocení	55
	Závěr	57
	SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ	59

Úvod

Pro tuto práci si autor vybral téma kultura organizace, která se s rozvojem managementu jako vědy stává jedním ze základních kamenů k vytvoření a budování moderních a úspěšných organizací. Svou vlastní kulturu má každá organizace, je to něco, co si sice neuvědomujeme ale je to kolem nás, a i přes to, že tuto kulturu nevnímáme tak nás výrazně ovlivňuje, a i my sami do určité míry ovlivňujeme ji. Kultura organizace je specifická a složitá součást každé organizace, která se dlouhodobě utváří, skládá se z mnoha prvků má svou typologii a strukturu. Tento pojem se v současném rychle se rozvíjejícím konkurenčním prostředí dostává do popředí zájmu mnoha odborníků a je jedním z prostředků, který moderní management používá k získání konkurenční výhody a dosažení cílů organizace. Zájem o tento obor je způsoben zejména tím, že management organizací si stále více uvědomuje fakt, že nejdůležitějším prostředkem k dosažení cílů organizace jsou její zaměstnanci, kteří uvádí do pohybu všechny ostatní zdroje a prostředky organizace. Zdravá a silná kultura organizace vytváří pozitivní prostředí uvnitř organizace a tím přispívá k vyšší efektivnosti a kvalitě práce a také k dodržování daných pravidel a norem organizace a může nahradit kontrolu a represe, které byly pro efektivnost a dodržování pravidel ve většině organizací doposud základním prostředkem. Dále silná a zdravá kultura organizace pozitivně působí na vnější prostředí dané organizace a vyvolává důvěru u zákazníků nebo také případných zájemců o zaměstnání.

V první části této práce bude prostudován a popsán samotný pojem kultura organizace, a to za pomoci prací vytvořených několika odborníky, přičemž jejich názory a výsledky jejich vědeckých výzkumů nám nejlépe zodpoví otázky spojené s pojmem kultura organizace a pomůžou vysvětlit vznik, funkci, prvky, strukturu a typologii tohoto pojmu. Důkladné seznámení se s tímto pojmem a jeho hlubší pochopení bude nezbytné pro druhou část práce, kterou bude výzkum kultury organizace u vybrané společnosti.

V druhé empirické části se budeme za využití poznatků o tomto pojmu věnovat výzkumu kultury organizace u Městské policie Praha. Výzkum kultury

v této organizaci je pro autora zajímavou výzvou, protože je sám již po dobu patnácti let zaměstnancem Městské policie a také studium tohoto druhu společnosti je pro specifické úkoly a postavení této organizace, které jsou zásadně odlišné od organizací, jež jsou zaměřeny na výrobu, prodej nebo služby a jejichž cílem je generovat zisk z hlediska takto zaměřeného výzkumu zajímavé a popis kultury u Městské policie spolu s výsledky výzkumu mohou být pro danou problematiku přínosné. Kultura u této organizace bude nejdříve diagnostikována z pohledu typologie kultury, prvky, struktury a vnímání kultury zaměstnanci (dále jen strážníci). Poté se zde autor pokusí nalézt odpovědi na problém, který v současné době nejvíce zatěžuje tuto organizaci a tím je nedostatečný počet strážníků. A dále zde bude zkoumáno, jestli zmíněné problémy jsou důsledkem slabé a nezdravé kultury vytvářené managementem nebo je toto zapříčiněno samotným postavením, úkoly a posláním této organizace. Jestliže výsledek práce ukáže na slabou nebo nezdravou kulturu, tak se zde autor pokusí nalézt doporučení a způsoby pro změnu současné kultury organizace u této společnosti, která by mohla vést k vyřešení tohoto problému.

Cílem práce je tedy na základě teoretického studia pojmu kultura organizace a na základě provedeného výzkumu formulovat doporučení pro management Městské policie Praha, které by mohly vést k úspěšnému řešení zde popsaných problémů.

1 Kultura

Když se zmíní slovo kultura většina lidí si představí kulturu národní spojenou zejména s její historií, s jejími zvyky, náboženstvím a také jejím společenským životem, kultura národní je kulturou základní, od které se odvíjí kultura každého jednotlivce, společenství a organizace na území daného národa. Kulturu si lidé příliš neuvědomují a David Müller s kolektivem se k tomuto vyjadřují tímto způsobem:

„kultury jsou v komunitách jevem spíše implicitním, lidé je málokdy umějí spontánně popsat slovy, přesto podle nich jednají a takové jednání považují za normální – neboli je vnímáno jako norma.“¹

Historie tohoto výrazu sahá až do středověku a samotné slovo kultura vzešlo z latinského výrazu cultus, které akcentuje pěstování, ale také zušlechťování nebo vzdělávání a bylo zprvu spojováno zejména se zemědělstvím, v současnosti je kultura chápána jako něco vznešeného, co je vlastní zejména vyspělým civilizacím, které jsou založené na vzdělání a umění. V současné době je slovo kultura chápáno jako síla, která utváří vnímání a cítění člověka, sociální skupiny, národa a stanovuje způsob jakým vnímá svět a lidi kolem sebe. Jan Jandourek ve svém slovníku kulturu popisuje jako:

„souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel“, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru“²

Další autor Ivan Nový kulturu popisuje trochu vznešeněji tímto způsobem:

„vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí a vytváření jejich vyššího, lepšího stavu.“³

I když na prvním místě bude vždy vnímána kultura národní tak v současnosti se výraz kultura skloňuje s téměř všemi obory a činnostmi a vždy ukazuje na něco co je vybudováno nebo vyšlechtěno tak aby to mělo jistou vyšší kvalitu a úroveň. Kultura každého oboru a zaměření jakožto lidský výtvar je přímo závislá na kultuře lidí kteří ji vytváří, a proto je zde klíčová kultura jednotlivce.

Kultura jednotlivce neboli Individuální kultura je dána mnoha faktory, z nichž nejvýraznější je prostředí, v kterém vyrůstá a jak je vychováván, kultura se dědí se z generací na generaci a každý jedinec je během svého života

¹ MÜLLER, David, BAJURA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Pres. 2013. 268 s. ISBN 978-80-7261-265-9. s.87

² JANDOUREK, Jan, *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0. s.136

³ NOVÝ, Ivan. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada. 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3. s. 9-10

součástí různých společenství a organizací, které ho utváří a všechny do jisté míry ovlivňuje, a to v míře, která je většinou přímo úměrná jeho postavení v hierarchii této skupiny, do jaké míry se navzájem ovlivní je dáno silou kultury společnosti a osobností daného jedince.

Kultura ať už je národní, individuální nebo jakákoliv jiná kultura prochází neustálými změnami které jsou dány vlivy demografickými, ekonomickými, politickými nebo také vzdělaností společnosti, ale prochází změnami způsobenými migrací obyvatel a v současné globalizované společnosti je kultura výrazně ovlivňována kulturami jiných národů a obyvateli z jiných zemí světa.

I když zde je popsána kultura jako pozitivní prvek tak někteří autoři jako například David Müller s kolektivem též zmiňují možnost negativního vlivu kultury:

„Kultury jsou vždy zdrojem silných i slabých stránek daného společenství – v určitých situacích je jejich nastavení prospěšné pro dosažení cílů, v jiných se může stát překážkou, a jak plyne čas a s ním se mění potřebné cíle, stejné silné stránky se mohou změnit ve slabiny a naopak.“⁴

I přes tento názor se dá na závěr této kapitoly konstatovat, že kulturu je možno chápat mnoha různými pohledy podle toho který odborník ji studuje a popisuje, protože jiným způsobem na kulturu bude pohlížet antropolog jiným sociolog a jiným například psycholog. Názorů na kulturu bude jistě mnoho, ale převážně shoda na tom, že kultura jako taková je jev spíše pozitivní a vyvolávající vznešený dojem.

2 Kultura organizace

Historie tohoto pojmu se začala utvářet v okamžiku, kdy se organizace přestaly chápat pouze jako soubor výrobních prostředků, ale zejména

⁴ MÜLLER, David, BAJURA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Pres. 2013. 268 s. ISBN 978-80-7261-265-9. s.88

specifickým společenstvím osob, kteří vedle materiálního zabezpečení vyžadují také příznivé sociální prostředí, které jim zajistí pozitivní atmosféru pro výkon svého zaměstnání a pro kvalitní plnění své role ve struktuře organizace. Současný moderní management úspěšných organizací si stále více uvědomuje, že nejdůležitějším zdrojem každé organizace jsou její zaměstnanci, kteří jsou hybnou silou všech ostatních prostředků organizace a těm je potřeba vytvořit dobré pracovní podmínky.

V současné době je mnoho odborníků, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou kultury organizace a jejich definice tohoto pojmu je téměř shodná. Například významná autorka Lukášová ve své knize popisuje kulturu organizace jednoduše 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.“⁵

Nový s kolektivem specifikuje tento pojem jako:

„kolektivní naprogramování ducha, které zaměstnance podniku odlišuje od jiných.“⁶

Další významný odborník Michael Armstrong uvádí že:

„Podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“⁷

⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 17.

⁶ NOVÝ, Ivan. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3. s. 33

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 250

Dále je zde možné uvést autora Edgara Scheina, který kulturu organizace chápe takto:

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci, nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají, pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“⁸

Tento pojem je jedním z mnoha, který spolu s výčtem prvků popisuje částečně také její funkci.

Existuje ještě mnoho dalších definic tohoto pojmu, ale všechny se do jisté míry shodují a je zbytečné je zde vyjmenovávat. Z výše uvedeného vyplývá, že kulturou organizace chápeme soubor toho, čemu lidé věří, jaké vyznávají hodnoty, jak pracují, jaké uznávají normy a jak se chovají uvnitř firmy i navenek. Dá se konstatovat, že je to vnitřní sociální prostředí v organizaci a způsob jakým se organizace prezentuje veřejnosti jako k potenciálním zaměstnancům, a také k možným zákazníkům.

Zdravá a silná kultura organizace je jednou z cest, pomocí které lze dosáhnout co nejefektivněji cílů organizace, ale na druhé straně může být kultura organizace překážkou modernizace a rozvoje což ve své práci popisuje Růžena Lukášová takto:

„Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.“⁹

Proto je jedním z hlavních úkolů managementu na tuto kulturu dohlížet a systematicky ji rozvíjet.

⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 17.

⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 15.

Sílu podnikové kultury lze hodnotit podle toho, jak silně je vzorec této dané kultury chápán a respektován členy organizace a jak výrazně je vnímán okolím organizace. K udržení zdravé kultury je třeba myslet již při výběru nových zaměstnanců, protože zaměstnanci nejen přijímají danou kulturu, ale také tuto kulturu svou měrou vytváří.

Nový zaměstnanci většinou již přichází s vědomím o kultuře této organizace a díky faktu, že tuto kulturu pozitivně vnímají si vybírají toto zaměstnání, ale i přes to je úkolem managementu zjistit, jestli tento nový zaměstnanec se s danou kulturou ztotožní a přijme ji. Zdravá kultura organizace je prvek, který vede buď k vysoké loajalitě zaměstnance anebo naopak nezdravá kultura může zaměstnance demotivovat a zapříčinit jejich špatný přístup k práci a nespokojenost v zaměstnání. Přístup zaměstnanců ke kultuře organizace lze rozdělit do čtyř skupin a autoři K. Golden a Browna a Růžena Lukášová tyto skupiny popisuje tímto způsobem:

- 1) *„Jednoznačné dodržování – jedinci s tímto vztahem zcela korespondují s normami odpovídající dominantní kultuře organizace a jsou plně přesvědčeni o účinnosti této kultury.*
- 2) *Nucené dodržování – chování zaměstnanců v tomto vztahu je ve shodě s direktivami kultury a může působit jednoznačnou věrností. Pracovníci však mají výhrady vůči určitým hodnotám, normám chování i vůči směřování kultury organizace.*
- 3) *Utajené nedodržování – jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dané kultury organizace, avšak skrytě je neakceptuje a nedodržuje. Lidé této kategorie se přetvařují, aby byli přijímáni za vyhovující členy organizace.*
- 4) *Otevřené nedodržování – pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy chování dané organizace, vědí-li, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce.“¹⁰*

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 38-39

Na závěr této kapitoly je třeba zdůraznit fakt, že není jednoduché posoudit, jestli kultura organizace je silná, slabá nebo zdravá, protože každá organizace je specifická a má svou vlastní specifickou kulturu. Lze ale konstatovat, že za zdravou a silnou kulturu organizace můžeme označit tu, které vede k dosažení cílů organizace nejefektivněji. A na úplný závěr ještě jedna vyčerpávající a výstižná definice pojmu kultura organizace kterou sestavil ve své knize Ernest Kulhavy:

„a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.

b) způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení, a nejen to, jakož i

c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných v podniku.“¹¹

2.1 Typy kultury organizace

Pro studium a popis kultury v organizacích vytvořili odborníci mnoho typologií, které umožňují zejména managementu k určení, jaká kultura v organizaci je v danou chvíli a také určit která z popsanych typů kultury je nejvhodnější pro konkrétní organizaci. Tyto typologie byly většinou odborníků, kteří se danou problematikou zabývají pro lepší orientaci a pochopení rozděleny do třech základních skupin, a to podle toho na jaké vztahy se tyto typologie zaměřují, jsou to:

- 1) typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

¹¹ KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing a. s., 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9. s. 56.

- 2) typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- 3) typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

Každá z těchto uvedených typologií má několik svých zástupců, kteří je svým způsobem rozvinuli a popsali.

Jako první a z mého pohledu nejzásadnější zde uvedu typologii, kterou vytvořil již v roce 1972 Charles Handy. Ten rozdělil kulturu organizace do čtyřech typů, a to dle vztahu k organizační struktuře na:

- 1) Kulturu moci – jejíž struktura má tvar pavučiny. V této kultuře mají zásadní postavení vedoucí pracovníci, kteří jsou ve středu této pavučiny. Jejich myšlenky a rozhodnutí jsou rozhodující pro všechny. Panuje zde přísná kontrola prováděná se shora a zaměstnanci jsou hodnoceni dle jejich výsledků bez ohledu na způsob jejich dosažení.
- 2) Kultura rolí – panuje zde klasická hierarchická struktura, která je znázorněna jako řecký chrám. Vše je zde založeno na jasných pravidlech a postupech, které jsou dány normami. Každý člen organizace má svou jasnou roli, vymezené úkoly a odpovědnost.
- 3) Kultura úkolů – je orientována na plnění na úkoly nebo projekty, které mají být splněny. Pravomoci jsou spojeny spíše s odborností a úkolem vedoucích pracovníků je zaměřit se na jednotlivé projekty, vybírat vhodné lidi, sestavovat týmy, přidělovat zdroje.
- 4) Kultura osob – jedná se o typ kultury kde základem je jednotlivec, je to prostředí bez autorit a žádný z členů zde nemá dominantní postavení. Jednotliví členové této kultury jsou samostatní. V případě, kdy je třeba zásah autority z pozice moci, tak zde rozhodují osobnosti dle jejich odbornosti a schopností.

Někteří autoři tuto typologii považují za zastaralou a překonanou, která je již nahrazena mnoha novými typologiemi, ale dle mého názoru tato typologie, která je založená na vztazích uvnitř organizace je základní a většina ostatních typologií jsou často od této odvozené.

Jako další můžeme uvést typologii formulovanou ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí tak jak ji popsali T. Deal a A. Kennedy. Ti rozdělili kultury organizace dle míry rizika a rychlosti zpětné vazby do čtyřech kategorií a to na:

- 1) kulturu tvrdé práce – tento typ kultury je výrazně zaměřen na prodej a okamžité výsledky, pracuje s relativně malou mírou rizika a okamžitou zpětnou vazbou. Je zde kladen důraz na aktivitu a spolupráci při dosahování vysokých kvantitativních výsledků, které jsou často upřednostňovány před kvalitou. Zaměstnanci zde vnímají zejména samotný výkon před firmou.
- 2) kulturu drsných hochů – zaměřuje se na individualisty kteří jsou ochotni podstoupit vysoké riziko, ale požadují za to rychlou zpětnou vazbu. Tato kultura je vhodná zejména pro mladé a rychlé kolektivy s energií na neustálé soupeření. Je zde kladen důraz na poslední výkon před dlouhodobými výsledky, který může znamenat rychlý postup, ale také rychlý pád.
- 3) kultura sázky na budoucnost – v tomto typu kultury je základem dlouhodobá investice kde je přes vysokou míru rizika malá rychlost zpětné vazby a je vhodná pro společnosti s dlouhodobým plánem, s pevnou hierarchií a také s důrazem na kontrolu provedené práce a k eliminaci chyb.
- 4) procesní kulturu – typ této kultury se orientuje na pracovní postupy, které jsou přesně dané, pracovníci se zaměřují na správnost vykonávané činnosti. Je zde malá míra rizika a téměř žádná zpětná vazba. Je určena pro organizace fungující ve stabilním prostředí s malou konkurencí.

Další typologie je formulovaná ve vztahu k chování organizace, ta se zaměřuje zejména na chování k ostatním organizacím a chování zaměstnanců k sobě navzájem. A zde můžeme uvést především kompasový model autorky Wendy Hall, která vytvořila typologii kulturních stylů chování, ve

kteřé popisuje jednotlivé vzorce chování v národních kulturách a společnostech, typy těchto kultur rozdělila jako kompas na:

- 1) severní kulturní styl – tento styl je zaměřen na důkladnost, metodiku a jistotu. Drží se technicky správných a prověřených postupů s malou mírou rizika. Tento styl se vyznačuje malou asertivitou a citlivostí.
- 2) Jižní kulturní styl – na rozdíl od předchozího stylu se tento vyznačuje vysokou asertivitou a citlivostí. Je to styl velmi dynamický a spontánní, který se řídí instinktem a nebojí se rizika, při svém postupu je málo předvídatelný a orientuje se převážně na své vize před skutečnou realitou.
- 3) Východní kulturní styl – je málo asertivní a vysoce citlivý je zde upřednostňován týmový duch kde jsou budovány přátelské vztahy a nekonfliktní prostředí.
- 4) Západní kulturní styl – tento styl je zaměřen na výsledky a vysokou profesionalitu, je zde malý prostor na city, vše je řízeno jasnými příkazy s vysokou mírou asertivity.

Ve výčtu typologií bych chtěl ještě uvést typologii „krychle 2s“ od autorů R-Goffeeho a G. Jonse. Neboť se domnívám, že základem kultury jsou zejména vztahy mezi zaměstnanci a až od nich se také odvíjí ostatní vztahové typy kultury v organizaci. Tito autoři se ve své teorii zaměřují na dva pojmy: sociabilita (přátelství), solidarita (soudružnost) a dle míry těchto prvků rozdělují kultury na:

- 1) Síťovitá kultura – kultura s vysokou mírou sociability a nízkou mírou solidarity.
- 2) Námezdní kultura – opak síťovité kultury.
- 3) Fragmentární kultura – neobsahuje ani jeden z uvedených prvků
- 4) Pospolitá kultura – obsahuje i sociabilitu i solidaritu.

Vzhledem k faktu, že kultura každé organizace je výjimečná a jedinečná tak by zcela jistě bylo možné najít mnoho dalších typů, které budou kombinací těchto uvedených anebo nalézt úplně jiný typ kultury. Pro každou studovanou organizaci je třeba hledat typ její kultury mezi několika ze zmíněných typologií, protože žádná z kultur organizace se nebude jednoznačně shodovat s jedinou z uvedených typů. Odborník na firemní kulturu Ian Brooks k tomuto udává že:

„existuje mnoho typologií kultury, které jsou pokusy o určení malého počtu kulturních typů, do nichž lze všechny organizace rozřadit“¹²

I přesto jsou zde zmíněné typologie, kvalitním prostředkem diagnostiky Kultury organizace u jednotlivých konkrétních organizací a vodítkem pro určení toho, jaký typ kultury by byl nejvhodnější pro určenou organizaci, aby byla schopna úspěšně plnit své úkoly a dosáhnout svých cílů.

2.2 Vznik a formování kultury organizace

Základní kameny kultury každé organizace jsou položeny jejími zakladateli, kteří mají určité představy o tom, jak by měla tato organizace fungovat uvnitř z pohledu pracovního prostředí, norem, hodnot a hierarchie, dále jaké by měli být budovány vztahy mezi zaměstnanci a mezi managementem a zejména jak se má organizace prezentovat navenek a tím působit na širokou veřejnost, oslovit zákazníky a tím úspěšně a efektivně dosáhnout plnění úkolů a cílů pro které byla organizace založena. Michaela Tureckiová se ke vzniku organizace vyjadřuje takto:

„Firemní kultura se vytváří nejprve v myslích zakladatelů firmy, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), přinášejí také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska vztahů mezi lidmi navzájem a vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti.“¹³

Tyto představy zakladatele jsou realizovány pomocí managementu, který svou prací a svými zásahy má za úkol vytvořit žádoucí kulturu organizace a za tímto účelem systematicky buduje a formuje jednotlivé prvky kultury

¹² BROOKS, Ian, *Firemní kultura*, Brno: Computer Press, 2003. str. 312. ISBN: 80-7226-763-9. s. 223

¹³ TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. s. 168. ISBN 80-247-0405-6. s. 133-134

organizace a zejména vybírá vhodné zaměstnance, kteří buď sdílí stejné hodnoty a přesvědčení anebo jsou ochotni preferovanou kulturu přijmout a budovat.

Vedle organizací, kde je kultura budována záměrně a promyšleně je značná část organizací kde kultura vzniká a utváří se zcela neřízeně a je dána pouze samovolnými vlivy při chodu těchto organizací, vlivy ze strany zaměstnanců, typem organizace, prostředím, ve kterém organizace funguje a mnoha dalšími vlivy, které nejsou regulovány managementem nebo jsou regulovány pouze v nezbytné míře.

Po čas existence každé organizace dochází zcela jistě ke změnám na jejichž základě se její kultura mění a vyvíjí, a to působením mnoha faktorů, které rozdělil Zdeněk Šigut do dvou skupin podle prostředí, které kulturu organizace utváří na:

„1) Faktory okolního prostředí:

- *hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku,*
- *společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce).*

Základní faktory:

- *osobnostní profil řídicích zaměstnanců (služební stáří, ochota k inovacím, vytrvalost, odolnost vůči stresu),*
- *rituály a symboly (způsoby chování řídicích zaměstnanců, způsob chování a jednání zaměstnanců uvnitř firmy i na veřejnosti, rychlost a kvalita telefonického spojení, firemní oblečení, vybavení budov, institucionalizované rituály),*
- *komunikace (vnější a vnitřní komunikace, komunikační styl podniku).*

Faktory managementu:

- *podniková strategie, obchodní strategie (tržní a výrobní cíle),*
- *organizační struktury a procesy (vytváření pracovních míst, neformální síť podnikových kontaktů),*
- *řídicí systémy (typy systémů, technické vybavení).*

2) Faktory managementu:

- podniková strategie a koncepce. Nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie, výzkumná a vývojová strategie, finanční strategie, vzdělávací a sociální strategie.
- organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace.
- řídicí systémy – typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější či vnitřní podněty.¹⁴

Lukášová a Nový se v souvislosti s formováním kultury organizace zmiňují zejména o učení postupů, jakými jsou řešeny problémy, jako způsob redukce úzkosti a pozitivní posilování:

„Redukcí úzkosti rozumíme hledání možných řešení z problémových situací, v nichž se může podnik nacházet a jejichž uplatněním se eliminuje nejistota pracovníků. V případě nalezení fungujícího řešení budou zaměstnanci podniku reagovat na podobné situace obdobným způsobem, tj. vzniká jakési „návykové chování.“

Pozitivní posilování pak představuje tendence opakovat chování a řešení problémů, které vede k žádoucím výsledkům a současně opouštět chování, které se v podniku neosvědčilo. Zformování silné a pozitivní podnikové kultury je možné „pouze na základě sdílené historie a dlouhodobějšího učení“, samozřejmě za přispění cílených zásahů ze strany managementu.“¹⁵

2.3 Funkce

Funkce kultury organizace byly částečně popsány již v předchozí části práce a můžeme v této kapitole shrnout, že základní funkcí kultury organizace je

¹⁴ ŠIGUT, Zdeněk, *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI Publishing. 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7. s. 14-15

¹⁵ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 32

vytvoření pozitivní, stabilní atmosféry uvnitř organizace pro to, aby byla efektivní a produktivní. A dále vybudovat kvalitní vztahy, mezi zaměstnanci navzájem a také mezi zaměstnanci a managementem organizace a tím stmelit zaměstnance a vytvořit pocit organizační identity.

Lukášová funkci kultury organizace specifikuje ve své knize takto:

- 1) *„Organizační kultura omezuje konflikty uvnitř organizace. Přestože ve větších organizacích nalezneme různé subkultury, vždy existuje pro každou firmu jedna kultura, která je vedoucí. Pokud je dostatečně silná, je přesně tím, co celou organizaci stmeluje.*
- 2) *Organizační kultura zajišťuje spojitost, zprostředkovává a ulehčuje koordinaci a kontrolu. Silná a obsahově podstatná kultura zajišťuje sdílení cílů organizace, jejích primárních hodnot a norem chování. Díky shodě ve vnímání a dodržování obecných norem chování dochází k celopodnikové harmonii. Tím se stává i významným faktorem zajišťování kýženého chování a kázně zaměstnanců.*
- 3) *Podniková kultura zmírňuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich spokojenost v práci a duševní pohodu. Pracovníci se musí učit vnímat skutečnosti v porozumění s organizační kultu-rou, přivlastňují si myšlenky a názory na to, co je podstatné, jak věci dělat a jak je obvyklé se chovat. Tím se, zjednodušuje jejich svět“ a nejistota pomalu odeznívá. To má za následek i duševní pohodu pracovníků a jejich spokojenost v organizaci.*
- 4) *Organizační kultura může být významným zdrojem motivace pracovníků. Zaměstnanci zpravidla nejsou motivováni pouze vnějšími stimuly, tím že je pro ně práce smysluplná, cítí se významnou součástí společenství, ztotožňují se s jeho cíli a posláním. V jistých typech kultury je tento motivační potenciál organizací velmi silný a účinný.*
- 5) *Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou. Soudružnost vnímání a myšlení, koordinace a kontrola způsobuje u pracovníků spokojenost a je zdrojem motivace, a tudíž*

zdrojem efektivnosti. Jedná se o výhodu, kterou není možné imitovat a nelze jí docílit v krátkém časovém úseku.“¹⁶

Vedle těchto funkcí, které fungují uvnitř organizací je dle mého názoru důležité zdůraznit funkce, které působí vně organizace tou jsou zejména vytvoření důvěry v danou organizaci její postupy, služby a výrobky a tím oslovit a získat zákazníky nebo jiné cílové osoby. Další důležitou funkcí je zaujmout případné uchazeče o zaměstnání v této organizaci a zejména v nich vyvolat pocit důvěryhodného, poctivého a stabilního zaměstnavatele. Tato poslední funkce kultury organizace je podle mého mínění jedna z nejdůležitějších, a i když se mnoho autorů o ní zmiňuje pouze okrajově tak pro empirickou část této práce je určitě nezanedbatelná.

2.4 Prvky

Za prvky kultury organizace můžeme označit jednotlivé strukturální a funkční části, které ve svém spojení vytváří samotnou kulturu organizace. Tyto prvky jsou často zásadní způsob, kterým se organizace prezentují navenek a vytváří žádoucí obraz celé společnosti. Práce s těmito jednotlivými prvky je jednou z klíčových činností pro vytváření, formování a případné změny kultury organizace, těchto prvků je v každé kultuře nepřeberné množství a vedle základních prvků jakými jsou základní přesvědčení, hodnoty, normy a artefakty, které mají na kulturu největší vliv a jsou do jisté míry obsaženy v každé kultuře, odborníci ještě zmiňují mnoho dalších prvků jako je například slovník, kterým se v organizaci hovoří dále rituály, postoje, historiky, mýty, hrdinové a mnoho dalších. Jednotlivé prvky, které zde byly zmíněny nikdy nefungují izolovaně a až ve vzájemném spojení vytvoří jedinečnou kulturu organizace. V této práci se zaměříme zejména na ty základní, abychom se seznámili s tím, z jakých jednotek se kultura organizace skládá.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 40.

2.4.1 Základní přesvědčení

Tento prvek většina autorů označuje za zcela zásadní nejhlubší vědomí lidí o světě, které určuje jejich způsob vnímání a myšlení. Tyto představy i když si je většinou lidé neuvědomují tak jsou u členů organizace automatické, samozřejmé a jen velmi těžko u nich dochází ke změně, protože jsou pevně zakořeněné. Lukášová a Nový popisují základní přesvědčení jako:

„zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například že lidem ve firmě se dá věřit nebo lidem ve firmě se nedá věřit“¹⁷

Edgar Schein základní přesvědčení rozpracoval a rozdělil do třech skupin takto:

- 1) přesvědčení vztahující se k přežití v externím prostředí.

Toto přesvědčení se týká samotného chodu organizace, který určuje strategii a metody k dosažení cílů, a to ve vztahu ke konkurenci a dalším objektům působících z vnějšího prostředí.

- 2) přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů.

Druhé přesvědčení dle Scheina zasahuje prostředí uvnitř organizace a týká se převážně vztahů mezi zaměstnanci jako je míra jejich blízkosti a přátelství. Toto přesvědčení určuje, jaké vztahy jsou pro organizaci nejvhodnější a jaké vztahové prostředí uvnitř sociální skupiny budovat.

- 3) přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů.

Třetí a poslední přesvědčení je založeno na pohledu a způsobu chápání samotné podstaty pravdy, jejichž zdrojem, jak rozepisuje Schein může být mnoho faktorů jako je například: dogma založené na tradici anebo náboženství, autorita moudrého či formálního vůdce, racionální nebo

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s.23

legislativní základ, vyústění z konfliktu nebo zkušenosti a zejména pravda prověřená vědeckým prověřením.

Na závěr zde je možné konstatovat, že základní přesvědčení dle odborníků pochází z dlouhodobého učení a ze zkušeností díky kterým lidé získávají vlastní povědomí o správnosti určitého postupu nebo o způsobu fungování určitých věcí.

2.4.2 Normy

Normy můžeme označit za pravidla, která regulují způsoby chování a přístupu členů dané organizace, které by měl každý člen společnosti respektovat a dodržovat. Tyto normy lze rozdělit do dvou skupin, a to podle toho jakým způsobem vznikají a kdo je ustanovil. Do první skupiny lze zařadit normy oficiální určené autoritou, jejichž cílem je zajistit zejména fungování organizace, její zákonnost ve vztazích a postupů zaměstnanců a managementu, ale také výkonnost zaměstnanců a efektivnost práce. Tyto oficiální normy jsou vydány stanoveným způsobem, všichni zaměstnanci jsou s nimi ověřitelným způsobem seznámeni a tyto pravidla jsou povinni dodržovat všichni členové daného společenství ve kterém byly tyto normy stanoveny. David Müller s kolektivem o normách píše:

„Normy či pravidla jsou v komunitách základem stability a bývají často zdrojem lidských návyků což způsobuje, že kulturní nastavení lidí se mění velmi pomalu“¹⁸

Dodržování těchto norem podléhá kontrole a jejich porušení nebo nedodržování bývá také sankcionováno, ale na druhé straně v organizacích často bývá odměňováno dodržování a naplňování těchto norem, což zcela jistě působí na zaměstnance jako výrazný motivační prvek. Souběžně s těmito vydanými oficiálními normami existuje ještě mnoho norem neoficiálních,

¹⁸ MÜLLER, David, BAJURA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Pres. 2013. 268 s. ISBN 978-80-7261-265-9. s.87

kterých je v každé organizaci značné množství a vznikají samovolně při činnosti organizace anebo vlivem zaměstnanců. Nedodržování těchto norem není sankcionováno autoritou, ale velmi často bývá odsuzováno ostatními členy dané organizace a můžou vést až k sociálnímu vyloučení. Všeobecně je zde možné říci, že normy vzniklé v důsledku neoficiální hierarchie a zažitých zvyklostí jsou respektovány a přijímány lépe než normy vydané autoritou. Tyto normy označuje Lukášová a Nový jako normy skupinové a vyjadřují se k nim takto:

*„Skupinové normy, tj. normy chování přijaté ve skupině jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky...), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví...), ale i oděvu apod.“*¹⁹

Normy mohou regulovat mnoho různých stránek vztahů a chování a Michael Armstrong je popisuje ve své knize takto:

„Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou:

- 1) Jak manažeři zacházejí se členy svých týmů (styl řízení) a jak tito členové reagují na své manažery a jaký k nim mají vztah.*
- 2) Převažující etika práce, např. “pracuj tvrdě, hraj tvrdě”, “přijď dříve a zůstaň déle”, “jestliže nemůžeš dodělat svou práci během pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník”, “usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně”, “usiluj o to, abys vždy působil uvolněně a nenuceně”.*
- 3) Postavení – jak velký význam je mu přikládán; existence nebo nedostatek obvyklých symbolů postavení.*
- 4) Ambice – očekávají se a schvalují se otevřené ambice; nebo je normou jemnější a delikátnější přístup.*

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 24

5) *Výkon – vynucování norem výkonu je všeobecné; nejvyšší ocenění, které lze v organizaci získat, je to, že se o člověku mluví jako o vysoce profesionálním jedinci“²⁰*

Normy v organizaci zajišťují jisté, předvídatelné prostředí, stabilitu a mohou v organizaci pomáhat také v komunikaci. Spolu s hodnotami jsou považovány za základní prvek vytvářející a určující kulturu organizace a v souladu s normami by měli být všechny ostatní prvky kultury organizace.

I když normy jsou prvkem, který zásadně reguluje kulturu organizace, tak na druhé straně lze pomocí zdravé kultury upozadit potřebu oficiálních norem, které vždy na osoby působí dojmem represivním i když je jejich cílem může být pouze nevýznamná regulace.

2.4.3 Hodnoty

Všeobecně lze hodnoty chápat jako do jisté míry stabilní a zakotvené povědomí nebo přesvědčení o tom co je dobré, špatné, co je důležité a co by se mělo dodržovat, toto povědomí a přesvědčení se nazývá hodnotový žebříček, který je složitě utvářen v každém jedinci již od útlého dětství a je ovlivňován mnoha faktory jako je zejména sociální a ekonomické prostředí, ve kterém osoba vyrůstá. Ian Brooks k hodnotám poznamenává:

„Hodnoty se časem vyvíjejí a mohou být silně spojeny se společenskými faktory, jako je rodina nebo společenská skupina nebo silné přesvědčení pramenící z členství v určité organizaci či odvozené od konkrétní víry“²¹

Podobný názor na hodnoty mají i další autoři, Jitka Vysekalová o hodnotách píše:

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 260

²¹ BROOKS Ian, *Firemní kultura*, Brno: Computer Press, 2003. s.312. ISBN: 80-7226-763-9. s. 28

„představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné, či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici.“²²

Hodnoty i když jsou u člověka poměrně pevně zakotveny mohou vlivem výrazných událostí a silně působícím prostředím projít rychlými změnami což dobře vystihuje ve své knize David Müller který dává za příklad situace které často vznikají vězení:

„Věznice většinou oficiálně nazýváme nápravnými zařízeními. Dokud však budou vězni žít z velké části v poměrně početných skupinách, co se asi stane, když do skupiny přijde „nováček“ který má za sebou jeden vážný prohřešek? Je obtížné si představit, že parta recidivistů a lidí zatížených jinými (zpravidla hodnotovými) selháními napraví. Naopak, přiměje ho, aby přijal její hodnotový žebříček.“²³

Jestliže zmiňujeme hodnoty v souvislosti s managementem a profesním životem člověka lze v popisu nalézt vedle všeobecného ponětí hodnot, které se shodují s hodnotovým popisem v souvislosti s hodnotami organizace, také zmínku o profesní seberealizaci, tak se o hodnotách zmiňuje i Panajotis Cakirpalogu:

„Ve vztahu k managementu pojem hodnota představuje specifickou psychickou kategorii, která tvoří poměrně stabilní trvalou strukturu osobnosti významnou pro individuální a sociální realizaci člověka. Hodnoty představují přesvědčení o dobrém nebo prospěšném, ale také o špatném nebo nežádoucím, které regulují individuální nebo skupinovou aktivitu.“²⁴

²² VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Grada. 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-6730-7. s. 68

²³ MÜLLER, David, BAJURA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Management Pres. 2013. 800 s. ISBN 978-80-7261-265-9. s. 33

²⁴ CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia a.s., 2004, s. 427. ISBN: 80-7220-195-6. s 343

V kultuře organizace jsou hodnoty spolu s normami základním stavebním kamenem a je pro každou z nich důležité, aby zaměstnanci sdíleli nebo alespoň respektovali hodnoty organizace. Jestliže jsou hodnoty zaměstnance příliš odlišné než hodnoty vybudované v organizaci, vede to ke konfliktům a může to vést až k rozvázání pracovního poměru, a to buď ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele. Jak uvádí Tureckiová:

„s hodnotami souvisejí postoje (tj. predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace), projevující se v chování; ve firemním kontextu se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost, loajalita a představy (tj. obrazy vytvářené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působením ve firmě)“²⁵

V souvislosti s hodnotami na tomto místě můžeme popsat názor několika autorů na možné působení těchto hodnot na zaměstnance, které může mít tři podoby:

- 1) Omezení – zabraňuje určité činnosti, existují hodnoty, podle kterých se člověk chová, protože je to pro něj výhodné např. finančně, na venek je uznává, ale nepovažuje je za sobě vlastní.
- 2) Poznacenání – vedou od provokace k činu (ovlivnění hodnotou) až po její uznání a jednání v souladu s ní.
- 3) Rozvíjení – přijetí hodnot do té míry, že to může firmě přinést konkurenční výhodu.

Mnoho autorů považují hodnoty za jádro organizační kultury, bývají často vyjádřeny v kodexu či poslání organizace, často jsou výrazně prezentovány navenek k utváření chtěného obrazu organizace, jak také píše ve své knize Růžena Lukášová:

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 168. ISBN: 80-247-0405-6. s. 135

„organizace, které mají své hodnoty stanovené, je prosazují ve své filozofii, či poslání a pomocí komunikace navenek si mohou budovat image organizace.“²⁶

I když na druhou stranu Lukášová uvádí že:

„V řadě organizací panuje nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou tohoto nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami deklarovanými managementem se lidé ve skutečnosti neztotožňují, ale také třeba to, že hodnoty, které management deklaruje, jsou pouhými aspiracemi.“²⁷

2.4.4 Rituály

Rituály lze chápat jako opakující se činnosti, které mají svůj vymezený čas, situaci nebo prostředí a z psychologického hlediska je to prvek, který v lidech vyvolává pocit stability, jistoty a klidu. Lidé své rituály potřebují a ztráta těchto rituálů je vždy do určité míry vyvede z jejich komfortní zóny způsobí pocit jisté nestability a nekompletnosti. Tak jako každý člověk má a potřebuje své rituály tak i každá sociální skupina anebo pracovní kolektiv také své vlastní rituály mají a potřebují je. Každá organizace má své specifické rituály což je závislé na typu, úkolech a zaměření dané organizace ale i na demografickém složení zaměstnanců organizace a prostředí ve kterém organizace funguje. Je zřejmé že například výrobní organizace se staršími zaměstnanci bude mít jiné rituály než třeba pojišťovací společnost s mladým kolektivem. Přesto v organizacích lze pozorovat velké množství podobných rituálů, ale dá se konstatovat, že i společnosti s úplně totožným zaměřením mohou mít velmi rozdílné rituály. Rituály se dají rozdělit do dvou skupin, dle toho, kdo tyto rituály vytvořil. V první skupině jsou rituály vytvořené managementem organizace, které zde

²⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 21.

²⁷ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 21.

označíme jako formální tyto rituály zajišťují samotný chod organizace, upevňují hierarchii anebo zvyšují efektivitu práce. Mezi tyto rituály můžeme řadit: porady, pravidelné hodnocení zaměstnanců, výroční zprávy, kontrolní procedury, povyšování zaměstnanců, firemní oslavy pořádané managementem, oficiální pochvaly ale také odměny za dobře odvedenou práci nebo nadstandartní výkony. Účast na některých z těchto rituálů je přísně povinná a jiné i když nejsou oficiálně povinné, tak neúčast na nich je chápána jako projev nerespektu k managementu, který tyto rituály vytvořil.

Druhou skupinu tvoří rituály neformální, které vznikají většinou spontánně, tyto rituály v mají v organizaci funkci stmelující kolektiv upevňování neoficiálních hierarchických vztahů, anebo může jít pouze o přátelské setkání které funguje jako odreagování. Mezi tyto neformální rituály můžeme řadit společnou ranní kávu nebo cigaretu, různé příjímání rituály, oslavy narozenin a svátků.

Lukášová a Nový k rituálům uvádějí:

„některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány (příkladem organizace, spojené s množstvím takových rituálů, je armáda). Rituálem může být rovněž hlasování na poradě, každoměsíční referování prodejců o situaci v jejich regionu či přijímání nového pracovníka do organizace. Rituály zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury“²⁸

Někteří autoři na tomto místě mimo rituálů zmiňují také zvyky nebo ceremoniály a každou z těchto skupin popisují mírně odlišným způsobem, tak jako například Lukášová, která tyto popisuje jako:

„Ceremoniály jsou pečlivě připravované oslavy konané při speciálních příležitostech. Posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují organizační hrdiny“²⁹.

Já osobně bych i tyto zmíněné zvyky a ceremoniály zařadil mezi rituály, protože rozdíl je zde možná pouze v jejich pravidelnosti nebo oficiálnosti.

²⁸ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 25

²⁹ LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 23-24.

Rituály jsou výrazným prvkem kultury organizace, které jsou schopny utvářet a formovat kulturu organizace a bývají přijímány zaměstnanci většinou kladně, některé jsou dokonce vítány, a to bez ohledu na to, kdo je vytvořil. Neúčast na některých rituálech často znamená sociální vyloučení nebo propad v pozicích hierarchických nebo i přátelských.

Zmíněné rituály a mnoho dalších, které zde zmíněné nebyly zcela jistě mají vedle již zmíněných funkcí zásadní sociální funkci a jsou v členech organizace schopny vyvolat pocit organizační identity, jistoty v jednání a hierarchických vztahů.

2.4.5 Artefakty

Artefakty neboli symboly jsou zásadním prvkem kultury organizace, kterým se každá společnost prezentuje navenek a který je nejpodstatněji vnímán vnějším prostředím organizace. Pomocí artefaktů organizace soustavně utvářejí svůj žádoucí obraz a image. Každá společnost má své vlastní artefakty, některé jsou vytvářeny managementem společnosti a jsou jimi zejména loga, uniformy, barvy nebo reklamní hesla a reklamní postavy, které jsou jedinečné a jsou spojovány pouze s konkrétní společností a mají za úkol zaujmout vnější prostředí organizace. Symbolem konkrétní organizace nemusí být pouze zmíněné materiální artefakty, ale jsou jimi i způsob komunikace, chování a vystupování osob, a to jak v reklamních kampaních, tak také při kontaktu se zákazníky nebo uchazeči o zaměstnání. Za artefakt organizace odborníci často označují architekturu budov nebo prostředí a zařízení kanceláří a dalších prostorů v kterých zaměstnanci pracují nebo se setkávají se zákazníky, mohou mít výrazné barvy architektonický styl nebo doplňky specifické pro danou organizaci. Tyto konkrétní symboly jsou dobře známé a výrazně prezentované kdykoliv je organizace ve styku s veřejností. Jejich funkce je vytvoření dojmu známé, a prověřené společnosti a tím vyvolání důvěry.

Druhou skupinou artefaktů vytvářenými managementem jsou ty, které působí uvnitř organizace a jejich funkcí může být stejně jako u rituálů stmelení

kolektivu a vytvoření pocitu společné identity, kterou zcela jistě tyto artefakty vyvolávají, jsou jimi například různé odznaky, společná hesla nebo drobnosti každodenní potřeby s firemním logem nebo heslem jako například hrnky, propisky a další. Nezanedbatelnou skupinou artefaktů jsou informační artefakty typu tiskovin nebo nástěnek, které přináší vedle informací důležitých pro fungování organizace také informace společenského typu a tím se také řadí mezi artefakty.

Další funkcí artefaktů často bývá zdůraznění hierarchického postavení zaměstnanců a bývají to symboly jako hodnostní označení, různé druhy uniforem, tituly, ale také velikost a zařízení kanceláře nebo umístění parkovacího místa, tyto artefakty mají za úkol zdůraznit pozici v organizaci a symbolizují moc a postavení. Vedle těchto artefaktů, které jsou záměrně vytvářené managementem a mají své funkce existuje také značná část artefaktů, které vznikají nezávisle samovolně při běžném chodu organizace anebo si je zaměstnanci vytvářejí sami a často jimi je prezentována neoficiální hierarchie ne se jimi prezentují sami jednotliví zaměstnanci. Těmito neformálními artefakty mohou být třeba předměty s vlastními motivy, fotografie svých blízkých, způsob oblékání a podobně.

2.4.6 Slovník

Dalším prvkem kultury v organizaci je její slovník, který se dlouhodobě utváří a vychází z typu organizační kultury, z její struktury, ze zaměření organizace, z demografického složení a mnoha dalších faktorů. Slovníkem můžeme označit způsob jakým organizace a zaměstnanci nazývají sami sebe a jakým způsobem nazývají objekty, situace a události spojené s organizací. Tento slovník tvoří specifický žargon, kterému často rozumí pouze členové organizace, ve které vznikl a často je to také smysl tohoto žargonu.

Ale slovník neznamena pouhý žargon můžeme sem zařadit komplexní komunikaci v dané organizaci, jedná se zde o způsob, jakým se lidé oslovují, zdraví a zejména jestli si tykají nebo vykají což v organizaci zdůrazňuje stupeň oficiálnosti vztahů a do značné míry ovlivňuje typ kultury v této

organizaci. Zvláště důležitý je způsob komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Tato komunikace je určitě podstatným prvkem kultury organizace a vytváří pozitivní či negativní atmosféru na pracovišti, protože na způsob komunikace jsou lidé zvláště citliví a výrazně ovlivňuje jejich nálady a postoje.

Další součástí slovníku mohou být i hesla, kterými zde nejsou myšleny hesla reklamní, ale spíše různá neoficiální hesla, které používají zaměstnanci ve spojení s určitými událostmi nebo situacemi.

Slovník používaný v organizaci je zcela určitě prvek, který významným způsobem utváří kulturu organizace a je schopen vytvořit uvolněnou a přátelskou atmosféru ale na druhé straně může být nevhodně zvolený slovník zdrojem nedorozumění nebo dokonce konfliktů. Každá organizace má svůj vlastní specifický slovník, v kterém se odráží hodnoty, jaké jsou zde uznávány a postoje k sobě navzájem nebo k okolí dané organizace.

2.4.7 Postoje

Každý člověk má svůj vlastní jedinečný postoj k lidem, věcem nebo situacím což je dáno jeho osobností a hodnotami které uznává. Postojem se zabývá zejména psychologie, která vysvětluje, čím jsou tyto postoje utvářeny, změnami postojů a také jejich upevňováním.

Postojem je, jak stručně popisuje Saul Kassin ve své knize:

„pozitivní, negativní, smíšená nebo lhostejná reakce na osobu, objekt nebo myšlenku“³⁰

Další popis tohoto pojmu je již více zaměřen na postoj k organizaci a pochází od Tureckiové:

„s hodnotami souvisejí postoje (tj. predispozice a tendence reagovat poměrně stálým a charakteristickým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a

³⁰ KASSIN, Saul. *psychologie*. Praha: Computer Press, 2007. 771 s. ISBN 978-80-251-1716-3. s. 484.

situace), projevující se v chování; ve firemním kontextu se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost, oddanost, loajalita a představy (tj. obrazy vytvářené v hlavách zaměstnanců, které souvisejí s jejich působením ve firmě)³¹.

Z pohledu managementu můžeme tedy postojem označit určitý přístup zaměstnanců k organizaci, k managementu organizace, k sobě navzájem nebo také k zákazníkům ale také k problémům a úkolům. Tento přístup může být pozitivní nebo negativní a může mít různou intenzitu, která je klíčová pro možnost změny postoje. Management každé organizace má za úkol vytvořit pozitivní postoje zaměstnanců a k tomu také slouží kultura organizace, která tyto postoje formuje ale na druhé straně postoje zaměstnanců jsou schopny do značné míry ovlivnit kulturu dané organizace. Jeli postoj zaměstnance negativní a jeli intenzita takového postoje tak vysoká, že není možné docílit jeho změny tak v takovém případě je třeba se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr, aby tento postoj negativním způsobem neovlivnil kulturu této organizace.

2.5 Struktura

Prvky kultury organizace, které zde byly popsány více při vytváření celkové kultury nefungují izolovaně, ale jsou zcela jistě do značné míry navzájem provázané a ovlivňují se mezi sebou. Postavení těchto prvků v organizaci tvoří určitou strukturu, kde jsou jednotlivé prvky uspořádány do vrstev, tvoří modely organizační kultury, a to převážně podle toho, jak jsou jednotlivé prvky prezentovány na venek organizace a jak intenzivně mohou být také vnímány širším okolím dané společnosti. Odborníci na danou problematiku vytvořili několik modelů struktury organizační kultury, z nichž asi nejznámějším je model, který vypracoval Edgar Schein v roce 1992, ten rozdělil organizační

³¹ TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s. 135

kulturu do třech základních rovin podle jejich postavení ve vnějším prostředí organizace a také podle míry ovlivnitelnosti těchto prvků ze strany managementu:

- 1) Artefakty
- 2) Hodnoty a normy
- 3) Základní předpoklady

Artefakty tvoří dle Scheina nejvýrazněji organizací prezentovaný a nejvíce veřejností vnímaný projev kultury této organizace a je současně managementem nejsnadněji ovlivnitelnou rovinou kultury, přičemž ale její vypovídací hodnota je často velice nízká a bez znalostí dalších úrovní kultury je složité komplexně pochopit a interpretovat celou kulturu prezentované organizace.

Další úrovní této popisované struktury jsou hodnoty a normy, tato úroveň je jen do jisté míry ovlivnitelná ze strany managementu a také její vnímání okolím organizace je omezené. Hodnoty a normy udávají způsoby chování, postoje, postupů a také způsoby řešení problémů uvnitř organizace.

Poslední úroveň organizační struktury vytvořené Scheinem jsou její základní předpoklady neboli základní přesvědčení, které tvoří nejhlubší a nejzásadnější rovinu struktury, jsou stabilní a těžko ovlivnitelné. Jejich zdrojem mohou být ověřené řešení problémů. K jejich vyjádření můžeme použít také popis Růženy Lukášové:

„Základní přesvědčení jsou 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. (...) Jsou pro nás natolik zřejmé, že dokonce považujeme za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsme-li k tomu přinuceni, máme tendenci je bránit, neboť jejich ohrožování nás emočně destabilizuje.“³²

³² LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 19.

Dalším uznávaným modelem organizační kultury je struktura cibulového diagramu Geerta Hofstedeho, který jednotlivé prvky přirovnal k vrstvám cibule a ty rozdělil do dvou kategorií. První kategorii tvoří hodnoty, které tvoří jádro této struktury a jsou nejskrytější prvek, který tvoří základní preference a představy lidí. Druhou kategorií v Hofstedeho struktuře jsou zvyky a praktiky, ty jsou již do značné míry vnímané z venku a jsou rozděleny na tři vrstvy, přičemž první vrstvou nejbližší k jádru jsou rituály dané organizace, druhou vrstvou jsou hrdinové, kteří symbolizují pro konkrétní organizaci model ideální osobnosti. Třetí poslední vrstvou, která je nejvíce vnímána veřejností jsou symboly organizace.

Existuje ještě několik modelů struktury organizační kultury, ale většinou jsou do značné míry inspirovány zde zmíněnými modely a je zbytečné je v této práci všechny rozepisovat, a proto na závěr této kapitoly zmíním pouze jednu z nejmodernějších struktur sestavenou autorkou Spencer-Oatey (2005), jejíž model obsahuje čtyři vrstvy.

První vrstvu, nejvíce vnímanou autorka rozdělila do dvou skupin, z nichž jednu tvoří artefakty a produkty organizace a druhou rituály a chování.

Do druhé vrstvy této struktury patří systémy a zavedené zvyklosti, a sem patří mimo jiné také vzdělávání nebo právní systém organizace, tato vrstva je stále ještě do jisté míry vnímána z venku.

Třetí vrstva obsahuje názory, postoje a chápání členů organizace.

Čtvrtou a poslední vrstvu tohoto modelu tvoří stejně jako u několika dalších autorů hodnoty a základní přesvědčení jejichž popisem jsme se zabývali výše.

Z uvedeného sice vyplývá, že neexistuje jednotné pojetí struktury organizační kultury, ale uvedený přehled je dostačující pro pochopení dané problematiky.

2.6 Síla kultury organizace

Hodnotit kulturu organizace z pohledu její síly je do značné míry složité, a je třeba vždy zvážit o jakou organizaci se zde jedná, protože pro každou organizaci může být vhodná i zcela odlišná struktura a typ kultury organizace. I přes toto je několik shodných jednotlivých ukazatelů a kritérií, kterými se

vyznačuje zejména silná a pozitivní kultura organizace a Eva Bedrnová, Nový a kol. je popisují takto:

- 1) *„Jasnost, zřetelnost – Je nezbytné, aby každý pracovník organizace věděl, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela nepřijatelné. Tento požadavek lze splnit, jen pokud je organizační kultura založena dostatečně široce a opírá se o soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní.*
- 2) *Rozšířenost – Všichni spolupracovníci musí být nejen dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky kultury, ale také se setkávat s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.*
- 3) *Zakotvenost – Je vyjádřena mírou identifikace a internalizace jedinců s jednotlivými organizačními hodnotami, vzory a normami jednání.*³³ „

Další pohled na sílu kultury v organizaci je ze strany Lukášové takový:

*„Silná kultura je chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování hodnot, norem v rámci organizace.“*³⁴

Z uvedeného lze konstatovat, že silná kultura organizace je většinou značnou výhodou, ale v některých případech, jak zde již bylo výše napsáno může být také nevýhodou a zde můžeme citovat Evu Bedrnovou s kolektivem kteří uvádějí, že silná kultura organizace se může projevovat i negativními způsoby, které ve své knize popsala jako:

„Uzavřenost vůči okolnímu světu – pokud jsou hodnoty, normy chování a přesvědčení zaměstnanců zakotveny pevně v jejich myslích, je těžké si

³³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3. s. 470.

³⁴ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 52

zachovat odstup a vidět věci v širších souvislostech. Pokud zaměstnanci pevně věří, že jejich přístup je ten správný a jediný, vede to k uzavřenosti a ignoraci vnějších podnětů a informací, které by mohly přispět k zefektivnění práce.

Nedostatek flexibility – pokud zaměstnanci lpí na tradičních vzorech, jednání a přístupech, které se v minulosti osvědčily, nevidí důvod, proč je měnit. Nicméně dynamické prostředí podnikání vyžaduje neustálé změny. Tyto změny mohou pak znamenat budoucí úspěch firmy. Pokud ale firma zatvrdne na naučených postupech a bude ignorovat prvky značící nutnost změny, může se o takový úspěch připravit. Takovéto jednání plyne z obav ze změn a nových věcí, které jsou odmítány kvůli nejistotě a strachu.“³⁵

Sám se v této práci často zmiňuji o silné a zdravé kultuře organizace, a pod tímto pojmem je myšlena kultura organizace v pozitivním smyslu, která vytváří příznivou atmosféru a stabilitu na pracovišti pro spokojenost zaměstnanců, dále vytváří dobrý obraz organizace pro širokou veřejnost, ale zároveň je otevřená změnám a novým přístupům a postrádá všechny výše zmíněné negativní stránky silné organizace.

Kultura organizace je jistě složitý jev, a i její sílu je třeba posuzovat z mnoha hledisek kdy za silnou se považuje ta, která vede k dosažení cílů konkrétní organizace nejefektivněji.

³⁵ BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 517.

Praktická část: Kultura organizace – Městská policie Praha

3 Výzkumná část práce

V této části diplomové práce, se autor bude zabývat kulturou organizace u Městské policie Praha. Tuto organizaci jsem si zvolil jako předmět výzkumu, protože jsem zde sám zaměstnán jako strážník již po dobu patnácti let, a tudíž mám zcela jasný a podrobný přehled o celé její kultuře, o struktuře, typu a prvcích kultury Městské policie. V úvodu empirické části práce bude nejprve diagnostikován problém, se kterým se daná organizace dlouhodobě potýká dále budou vytvořeny výzkumné otázky, jež by mohli přinést odpovědi na původ tohoto problému. Tyto položené otázky se pokusím v této práci zodpovědět. Dále budou stanoveny metody výzkumu a cíl daného výzkumu. Pro tento výzkum bude třeba provést diagnostiku kultury organizace u městské policie, určit typ této kultury, její strukturu, popsat prvky tvořící její kulturu a vyhodnotit celkový stav současné kultury u dané organizace.

Pro městskou policii není silná a zdravá kultura organizace důležitá z pohledu oslovení zákazníků, jak to mu je u většiny jiných organizací ale je zcela zásadní pro oslovení případných zájemců o práci u této organizace, a zejména k vytvoření takového pozitivního pracovního prostředí uvnitř Městské policie, které udrží současné zaměstnance v pracovním poměru. Tímto se dostáváme k problému, kterým je nedostatečný současný počet zaměstnanců a neúspěšný nábor nových zaměstnanců.

Cílem tohoto výzkumu tedy bude zjistit proč zaměstnanci i přes nadstandardní finanční zajištění a značné množství benefitů tuto společnost opouštějí a dále zjistit co je důvodem faktu, že nový zaměstnanci nepřichází nebo přichází ve značně malém počtu, který není schopen ani pokrýt počet odcházejících strážníků. Nedostatečný nábor trvá i přes masivní náborové kampaně a vysoký náborový příspěvek, který v tuto chvíli dosáhl již tři sta tisíc korun

českých. Toto zjistíme podrobným rozbořem kultury této organizace, u které se v této části práce pokusím nalézt silné a slabé stránky dále popsat snahu managementu budovat a prosazovat určitou kulturu uvnitř organizace, která by měla udržet stávající zaměstnance a také způsob prezentace Městské policie směrem k veřejnosti, který by měl vést k vytvoření takového obrazu této společnosti, jenž bude schopen vyvolat zájem o vstup do této složky. Popíši zde zejména jednotlivé prvky tvořící kulturu Městské policie a také to, jak jsou tyto prvky vnímány zaměstnanci. Tímto výzkumem snad získám komplexní informaci o obsahu zmíněné kultury Městské policie Praha.

4 Problém, výzkumné otázky, metody výzkumu a cíl práce

Řešeným problémem v této práci je, jak již bylo napsáno výše, dlouhodobý nedostatek zaměstnanců (dále jen strážníci) u této organizace, strážníci pracující u Městské policie, a to zejména mladí zaměstnanci často po určitém čase ukončují pracovní poměr a tyto strážníky, kteří organizaci opustili se nedaří doplnit nově příchozími, ani přes výše zmíněné náborové akce. Což je pro Městskou policii závažný problém, který zatěžuje tuto organizaci jak po finanční stránce, neboť náklady spojené s náborem a vyškolením nového strážníka jsou značně vysoké, tak také tento problém přináší jisté snížení profesní úrovně, protože i přestože je nově příchozí strážník vyškolen a složil potřebné zkoušky tak z profesního hlediska se stává plnohodnotným strážníkem až po nabytí dostatečných zkušeností, které získá až po určité poměrně dlouhé době strávené plněním úkolů u této organizace. Rozbořem kultury organizace Městské policie Praha se pokusím odpovědět na otázky, které hledají souvislosti mezi zmíněným problémem a kulturou organizace, která je zde v tuto chvíli zakotvena a budována. V případě že výzkum prokáže chyby v kultuře Městské policie Praha se také pokusím nalézt způsob, jakým by bylo možné tyto chyby odstranit a kulturu organizace posílit.

Pro daný výzkum a problém byly vytvořeny dvě výzkumné otázky:

Otázka 1: Je důvodem proč zaměstnanci opouští Městskou policii slabá nebo nezdravá kultura uvnitř organizace, která je vytvářena managementem této organizace?

Otázka 2: Vnímají zaměstnanci kulturu této organizace pozitivně nebo pro ně není důležitá, a tudíž nemůže být důvodem pro rozvázání pracovního poměru?

Tyto výzkumné otázky vychází z prací a názorů, které považují kulturu organizace jako možný důvod nespokojenosti, a může vést až k opuštění dané organizace. Toto naznačuje i myšlenka napsána v knize Organizační kultura od o autorů Lukášová Růžena, Nový Ivan a kolektiv:

„Objevuje-li se v organizaci vysoká fluktuace, lze předpokládat, že v organizaci je oslabena míra sdílení společných hodnot a přesvědčení. Ze silné kultury se může stát kultura slabá a difúzní. Aby mohla být v organizaci vytvořena silná kultura, musí mít členové organizace možnost společně se učit hodnotám, předpokladům, normám a vzorcům chování. Vývoj kultury mohou svým rozhodováním ovlivnit i manažeři, ovšem žádoucí kulturu nelze vytvořit jen několika manažerskými aktivitami. Kultura je nejvíc formována na základě sdílené historie a dlouhodobého učení.“³⁶

V tomto výzkumu budu těžit zejména z vlastních zkušeností, kterých mám po patnácti letech pracovního poměru u této organizace dostatečné množství a déle budu provádět průzkum mezi zaměstnanci na různých pracovních pozicích u Městské policie. Metody použité na základě formulované práce budou převážně empirické zkušenosti, excerpcce, pozorování a řízený rozhovor:

- 1) pozorování – zaměřené na skutečnosti se spojitostí ke zkoumaným problémům. V tomto konkrétním výzkumu k pozorování sice dochází

³⁶ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, s. 176. ISBN 80-247-0648-2. s. 37

z mé strany již mnoho let, ale v období výzkumu se budu orientovat na konkrétní prvky, které jsou schopné odpovědět na položené otázky.

- 2) řízený rozhovor – jedná se zde o nestandardizovaný rozhovor pro odhalení hlubších souvislostí a pohledu dotazovaných na uvedené problémy a položené otázky, a to i bez hlubších znalostí těchto dotazovaných v oblasti managementu.
- 3) excerpce – jejichž základ bude tvořit studium prací několika významných autorů.
- 4) empirické zkušenosti – autor práce je součástí studované organizace.

5 Městská policie Praha

Městská policie Praha byla zřízena v roce 1992 zastupitelstvem hlavního města Prahy a je orgánem tohoto města. Hlavním úkolem Městské policie je plnění úkolů zadaných zastupitelstvem a zejména dohlížení na bezpečnost v ulicích hlavního města což vyplývá i z popisu její činnosti uvedeném v zákoně o obecní policii číslo 553/1993 Sb. § 1 odstavec 2 kde se píše:

„Obecní policie zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku v rámci působnosti obce a plní další úkoly, pokud tak stanoví tento nebo zvláštní zákon.“

Další paragrafy a odstavce tohoto zákona pouze konkretizují jednotlivé úkoly svěřené této organizaci. Tyto úkoly zde nebudu všechny vypisovat a pro tuto práci bude dostačující, informace, že všechny úkoly Městské policie jsou spojeny s bezpečností a vymáháním práva. Pracovní náplň městské policie je do jisté míry totožná s prací Policie ČR s tím rozdílem, že Městská policie neřeší trestné činy ale pouze přestupky a jiné správní delikty. Trestné činy, se kterými se při své činnosti pravidelně setkává neprodleně předává Policii ČR, která je přebírá a dále řeší.

Při zakládání této organizace se předpokládalo, že strážníci budou působit ve svých poměrně malých okrscích a díky tomu budou mít velmi dobrou místní

znalost, budou v úzkém kontaktu s obyvateli této části města, kterým budou k dispozici při řešení jejich problémů spojených s porušováním zákona. Dle těchto úkolů a tohoto poslání měla také vypadat kultura této organizace, která měla být založena na důvěře občanů k svému místnímu strážníkovi pramenící z osobní znalosti tohoto strážníka.

Bohužel se ukázalo, že zásadním problémem hlavního města není bezpečnost ale spíše dopravní situace v Praze spojená převážně s parkováním vozidel, a na nápravu tohoto problému se musela zaměřit Městská policie. Vzhledem k tomu že velké množství obyvatel Prahy má s parkováním vozidel problém a každý z nich se občas dopustí přestupku s tímto spojeným, tak činnost a úkoly strážníků se přeorientovali také na represii proti těmto přestupcům a tím se do značné míry u široké veřejnosti vytratila budovaná pozitivní kultura organizace. Dále se nepodařilo v žádném období naplnit počet zaměstnanců tak, aby strážníci v dostatečné míře pokryli ulice Prahy a naplnili tím očekávání, které zde bylo při zakládání této organizace.

6 Kultura organizace u Městské policie Praha

Kultura u Městské policie Praha je jev, který zaměstnanci výrazně nevnímají a neuvažují o něm stejně jako je tomu u převážné většiny zaměstnanců i u jiných organizací. Na otázku týkající se kultury v této organizaci většina dotázaných zaměstnanců bez hlubších znalostí tohoto pojmu nebyla schopna odpovědět a každý z dotázaných chápe pojem kultura organizace dosti odlišně a z tohoto důvodu jsem v souvislosti s touto otázkou rozdělil dotazované do několika skupin, a to podle toho co si pod tímto pojmem představují a jakým způsobem ho chápou.

V první skupině dotázaných jsou zaměstnanci, kteří pod pojmem kultura organizace vidí převážně soubor kulturních a společenských událostí zprostředkovaných zaměstnavatelem a do tohoto souboru řadí například pravidelné sportovní soutěže, dětské rekreace, slevy na divadelní představení nebo možnost zdarma navštívit zoologickou zahradu ale také příspěvek na

rekreaci zaměstnanců. Tito zaměstnanci se v převážné většině domnívají že kultura organizace, kterou oni takto vnímají je dobrá nebo dokonce velmi dobrá a jak zdůrazňují mají díky zmíněným benefitům a akcím dostatečný prostor pro kulturní vyžití.

Druhá skupina dotázaných zaměstnanců chápe kulturu organizace pouze jako soustavu hygienických potřeb a zmiňují ji převážně v souvislosti s takovými záležitostmi jako je vybavení kuchyně, vzhled umývárny nebo třeba záchodů. Hovoří například o kultuře stolování o úklidu ve společných prostorách a podobně. A i přes dosti rozdílné vnímání kultury organizace s předchozí skupinou, tak i tato skupina většinou popisuje tuto jimi vnímanou kulturu jako vyhovující nebo dostačující a nepovažují její podobu za problém.

A třetí skupina zaměstnanců, kterou bych ještě na tomto místě rád zmínil je skupina, která tento pojem chápe zejména jako styl chování a komunikace, a to nejen mezi řadovými zaměstnanci ale hlavně ze strany managementu organizace směrem ke svým podřízeným. Někteří členové této skupiny sice měli jisté připomínky ke stylu této kultury, ale to pouze k jednotlivým zaměstnancům a členům managementu. Přičemž styl komunikace, který je u této organizace v současnosti nastavený a zažitý, označili za dobře fungující a konstatovali, že nepotřebuje žádné zásadní změny.

I když dotazovaní zaměstnanci chápali, hodnotili a popisovali kulturu této organizace svým vlastním individuálním a hlavně laickým pohledem tak i přesto se dá v závěru této kapitoly konstatovat, že jejich pohled na kulturu Městské policie je přes malé výjimky pozitivní a v žádné podobě jimi chápané kultury by dotázaní nedělali výrazné změny.

O tom, jaká bude v dané organizaci kultura rozhoduje několik faktorů, z nichž je většinou nejvýraznější vize zakladatelů, majitelů dané organizace, postavení organizace na trhu a ve společnosti obecně, demografické složení zaměstnanců a také druh a způsob vykonávané činnosti. U organizace, jakou je Městská policie Praha je vznik a utváření kultury značně omezen a z podstatné části určený její specifickostí. Tato organizace byla založena ze zákona, její postavení ve společnosti a její úkoly jsou taktéž dané zákonem a

stejně tomu je i u způsobu kterým svou práci vykonává. V tomto případě se výrazně potvrzuje že každá profese má svou specifickou a odlišnou kulturu.

Městská policie Praha i přes zde uvedená omezení buduje a posiluje soustavně svou kulturu a využívá k tomu značných finančních prostředků, které má jako orgán obce zajišťující bezpečnost k dispozici. Jak se toto managementu Městské policie daří nám ukáže výzkum provedený níže.

7 Typ a struktura kultury Městské policie Praha

Pro úspěšnou diagnostiku kultury u Městské policie je důležité na prvním místě určit typ této kultury, k tomu použijeme jednotlivé typologie popsané v první části této práce, a to ve všech třech popsáných formulacích.

Jako první typologii, formulovanou ve vztahu k organizační struktuře použijeme typové rozdělení Charlese Handyho. Dle tohoto rozdělení jsem určil, že typem kultury u zkoumané organizace je takzvaná kultura rolí se strukturou řeckého chrámu. To znamená, že v této společnosti panuje přísná hierarchie. Vše je zde založeno na jasných pravidlech a postupech, které jsou dány normami. Každý člen organizace má svou jasnou konkrétní roli, vymezené úkoly a také odpovědnost.

Druhá typologie je formulovaná ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Zde jsem identifikoval kulturu u Městské policie dle typologie vytvořené T. Dealem a A. Kennedym jako kulturu kterou oni nazvali procesní – typ této kultury se orientuje na pracovní postupy, které jsou přesně dané, pracovníci se zaměřují na správnost vykonávané činnosti. Je zde malá míra rizika a téměř žádná zpětná vazba. Je určena pro organizace fungující ve stabilním prostředí s malou konkurencí.

Třetí a poslední typologií, kterou zde zmíním je typologie formulovaná ve vztahu k tendencím v chování organizace a zde použiji kompasový model autorky Wendy Hallové dle kterého bych typ kultury u Městské policie vyhodnotil jako:

severní kulturní styl – tento styl je zaměřen na důkladnost, metodiku a jistotu. Drží se technicky správných a prověřených postupů s malou mírou rizika. Tento styl se vyznačuje malou asertivitou a citlivostí.

Typologie zde popsané si jsou do značné míry podobné a navzájem se překrývají, přičemž lze vyvodit ze studia typologií, že typem kultury organizace je typ, kde je přísná hierarchie s přesnou metodikou a danými postupy, které jsou stanoveny normami. Je zde kladen důraz na systematiku bez ohledu na výsledky, které jsou těžce vyhodnotitelné a není zde prostor pro individualismus a asertivitu. Toto je dáno zejména specifickým postavením a úkolům této organizace, které dávají jen malý prostor pro jiné typy kultury organizace než zde zmíněné.

Struktura kultury organizace u Městské policie a podobných organizací je do značné míry odlišná od ostatních organizací jejichž úkolem je prodej zboží nebo služeb a základem struktury kultury organizace u Městské policie Praha, dle mého názoru není základní přesvědčení ani hodnoty, jak tomu je u většiny jiných organizací ale zde je to zcela jistě norma. Až od norem a v přísném souladu s nimi je další prvek, který tvoří kulturu dané organizace a tím jsou hodnoty, jejichž jednota a soulad je zde důležitý a až na závěr bych jako součást této struktury zařadil artefakty neboli symboly, které i když jsou nejméně viditelné jsou prvkem struktury této organizace, který ovlivňuje její kulturu pouze v míře redukované normami a hodnotami.

8 Prvky Kultury Městské policie Praha

Stejně jako je tomu i u ostatních organizací, tak i kultura Městské policie se skládá z mnoha prvků, které tuto kulturu utváří a formují. Tyto prvky, jak již bylo napsáno v první části práce jsou základním stavebním kamenem každé kultury a síla těchto konkrétních prvků je dána zejména typem a strukturou kultury jednotlivých organizací. Prvky kultury u Městské policie, jak vyplívá ze struktury a typu její kultury, které byly popsány výše jsou ve své hierarchii mírně odlišné od většiny jiných organizací což je dáno mnoha faktory, které už zde byly popsány. Dle síly těchto prvků a jejich postavení ve struktuře

Městské policie je můžeme seřadit takto: 1) normy, 2) hodnoty, 3) rituály, 4) symboly. Výčet těchto prvků jistě není komplexní, neboť kulturu každé organizace tvoří mnoho dalších zde nejmenovaných prvků, které každou kulturu do určité míry ovlivňují a formují, ale pro organizaci v této práci zkoumanou jsou zásadní tyto zmíněné prvky, kterým se budeme věnovat podrobněji. Všechny tyto prvky se dále skládají z mnoha jednotlivých částí, které se dají dělit dle různých kritérií, a to zejména dle toho kdo tyto části vytváří, jak jsou respektovány. Některé části těchto prvků vytváří management organizace jiné vznikají samovolně vlivem běžné činnosti organizace a další jsou vytvářeny přímo jejími zaměstnanci uvnitř organizace.

Diagnostika jednotlivých prvků Městské policie Praha a zjištění toho jakým způsobem strážníci na tyto prvky reagují a vnímají je, nám pomůže k vytvoření obrazu o celkové kultuře této organizace a odpoví na otázku, jestli některé z těchto jednotlivých prvků nemůže třeba negativně ovlivňovat celkovou kulturu organizace do takové míry, aby se potvrdila či vyvrátila některé z položených výzkumných otázek, a to zejména první z nich.

8.1 Normy Městské policie Praha

Norma je prvek, který jak již zde bylo napsáno je pro tento typ organizace zásadní a všechny ostatní prvky jsou danými normami přímo ovlivňovány a musí být s nimi v přísném souladu. Základní normou u tohoto druhu organizace jsou zákony České republiky a dále nařízení a vyhlášky hlavního města Prahy. Tyto normy slouží jako podklad pro činnost Městské policie a plnění jejích úkolů, neboť pro kontrolu a dodržování těchto zákonných norem byla Městská policie zřízena. Zmíněných předpisů je sice velké množství, ale nemají zásadní vliv na kulturu této organizace. Výjimku tvoří zákon o obecní policii číslo 553/1991 Sb., který vedle popisu povinností a pravomocí strážníka také ve značné míře obsahuje části zabývající se chováním strážníků, jejich vystupováním a také jejich ústrojí, vzhledem vozidel a dalšími prvky. Tímto zákonem číslo 553/1991 Sb. utváří do značné míry vnitřní i vnější kulturu celé organizace. Všeobecně jsou zákony, vyhlášky a další předpisy výrazně

vnímány a respektovány všemi dotázanými strážníky, protože jejich znalost je nezbytná pro výkon jejich zaměstnání a také stát, jako jejich původce je vnímán strážníky jako zásadní autorita, kterou jsou povinni bezvýhradně respektovat. Další skupinou norem je velké množství předpisů vydávaných managementem Městské policie, které jsou označovány jako Příkazy ředitele, tyto normy upravují chod celé organizace, stanovují povinnosti strážníků a také slouží jako metodika při řešení přestupků nebo jiných zákonných norem vydaných státem nebo některým z orgánů Hlavního města Prahy. Tato skupina norem vydávána jako příkazy ředitele je zaměstnanci přijímána hůře, často je zpochybňují a cítí je většinou jako nadbytečné. I přes tento fakt strážníci normy vydané managementem Městské policie dodržují a řídí se jimi, což je dáno také typem této organizace a skladbou zaměstnanců. Vedle těchto norem existují u Městské policie také normy vytvořené nižším managementem, které jsou zaměřené převážně na výkon. Tyto normy bývají u většiny organizací běžné, ale u tohoto typu organizace jsou pouze neoficiální i když jejich plnění je vázáno na finanční odměny poskytované strážníkům čtvrtletně a na druhé straně neplnění těchto výkonnostních norem je často sankcionováno. Poslední skupinou jsou normy, které vznikají v organizaci samovolně bez něčího zásahu nebo si je strážníci utvářejí sami. Tato skupina plní v organizaci funkce upevnění neoficiální hierarchie nebo zajištění běžného chodu organizace, který není upraven oficiálními normami.

Na závěr lze s jistotou konstatovat, že všechny zde zmíněné normy jsou určitě všemi dotázanými strážníky dodržovány a většinou též respektovány, Jsou přijímány jako samozřejmá a nediskutovatelná součást jejich zaměstnání a již při výběru tohoto zaměstnání si byli dobře vědomi faktu, že základem jejich práce budou různé formy norem a tudíž i Kultura organizace jejíž základ tvoří normy je respektována, není pro dotazované strážníky žádnou překážkou a v žádném případě ani tento prvek není důvodem nespokojenosti, která by mohla vést k opuštění této organizace.

8.2 Hodnoty Městské policie Praha

Hodnoty byly obecně popsány již v první části této práce a chápeme pod tímto pojmem, hluboké povědomí člověka, zejména o tom, co je správné a co špatné, co je pro něj důležité a co ne a také povědomí o tom, čeho je důležité si vážit a ochraňovat. V souvislosti s kulturou organizace je hodnotou jakýsi základní morální prvek, na kterém si jednotlivé organizace zakládají a který tvoří rámec dle kterého by se měli všichni členové organizace chovat a ctít ho. V souvislosti s tímto prvkem opět musím zdůraznit specifickou této organizace, přičemž hodnoty jsou výrazně formovány normami a zákony. Hodnoty prezentované Městskou policií Praha ve vztahu k veřejnosti jsou vyjádřeny například heslem, které zní „Pro metropoli bezpečnější“. Toto heslo je výrazně prezentováno směrem k veřejnosti a také uváděno například v reklamních náborových akcích, jeho funkcí je zdůraznit, že tou základní hodnotou pro Městskou policii je bezpečnost, a ne represe, jak se mnohdy může veřejnosti jevit z povahy práce strážníků. Zásadní budované hodnoty u Městské policie jakožto složky jejímž úkolem je vymáhání práva a zajištění bezpečnosti je zejména poctivost ve smyslu postupu, který musí být vždy v přísném souladu se zákonem a dále nestrannost ve smyslu rovnosti všech osob před zákonem, kde nesmí docházet k žádnému ovlivnění strážníka nerelevantními skutečnostmi. Jakýkoliv odklon od těchto norem je veřejností výrazně vnímán a má za následek ztrátu důvěry a oprávněnou kritiku. Toho si je také vědom management Městské policie a byl zřízen značný kontrolní aparát, pro udržení a prohlubování těchto hodnot. Pro budování těchto hodnot je zásadní, aby nový zaměstnanci přicházeli s hodnotami, které jsou shodné s hodnotami, které prosazuje a buduje daná organizace. V tomto směru má Městská policie Praha výhodu, protože nový zaměstnanci k této organizaci přicházejí s velmi podobnými hodnotami, což je dáno poměrně jasnou vizí o úkolech a poslání Městské policie a také tím, že mnoho nových zaměstnanců přichází z bezpečnostních ozbrojených sborů jako je Policie ČR anebo Armáda ČR, kde jsou jejich hodnoty již utvořeny a sjednoceny. V souvislosti s tímto prvkem kultury organizace lze konstatovat, že

management Městské policie jistě podniká mnoho kroků k budování správných hodnot a k jejich posílení a nejsou to pouze zde zmíněné represe postihující odklon od hodnot organizace, ale jsou to také různé odměny poskytované při chování v souladu s danými hodnotami. Je jistě mnoho dalších způsobů, jakými lze nastavit, budovat a upevňovat žádoucí hodnoty v organizaci. K posílení hodnot u studované organizace by zcela jistě posloužil vlastní kodex, který podobné organizace jako například Policie ČR, Armáda ČR a některé další mají. Vytvoření takového kodexu je sice pouze symbolická záležitost, ale jeho samotná existence a průběžné odkazování se na něj ze strany managementu by případně mohlo vyvolat prohloubení pozitivních hodnotu strážníků a pocit vyššího poslání, který správně formulované a preferované hodnoty jistě přináší.

Dotazovaní strážníci v souvislosti s hodnotami nastavenými v současnosti u Městské policie Praha a které jsou zde budovány, uváděli téměř shodně, že jsou jistě správné a není žádný důvod je měnit nebo upravovat, což jistě také pramení z povahy této organizace a skladby jejích zaměstnanců. Dále strážníci uvedli, že se s prezentovanými hodnotami ztotožňují, respektují je a zmíněné hodnoty jsou pro ně v kultuře této organizace pozitivním prvkem, který u žádného dotazovaného strážníka není důvodem k rozvázání pracovního poměru.

8.3 Rituály Městské policie Praha

Rituály jsou běžnou součástí každého společenství a zejména pro organizace vojenského nebo bezpečnostního typu jsou velmi důležité, stejně je tomu i u Městské policie Praha, kde tvoří mnoho funkcí a vytváří ve strážnících pocit sounáležitosti a také příslušnosti k ozbrojené složce se značnou důležitostí v oblasti udržení bezpečnosti a vymáhání práva.

Tyto rituály opět můžeme rozdělit do dvou skupin, a to podle míry jejich formálnosti, která je odvozena převážně od toho, kdo tyto rituály v organizaci vytvořil.

V první skupině jsou rituály formální, vytvořené managementem a ty bych zde dále rozdělil do třech částí dle jejich funkce:

- 1) zajištění běžného chodu organizace a jejích úkolů. V této skupině rituálů je nejdůležitější každodenní ranní mítink, na kterém jsou rozděleny úkoly jednotlivým strážníkům, zdůrazněny priority pro tento den a prodiskutovány případné problémy. Dále jsou zde každodenní porady, kterých se účastní management organizace na různých pozicích a jsou zde řešeny úkoly a priority pro další den a také projednávány problémy spojené s plněním úkolů nebo problémy související s jednotlivými strážníky a způsoby řešení těchto problémů.
- 2) funkce bezpečností, tyto rituály jsou spojené s faktem, že Městská policie je ozbrojenou složkou a také že k plnění svých úkolů používá služební vozidla. Mezi tyto základními rituály patří převzetí a odevzdání služební zbraně a převzetí služebního vozidla. Těmto rituálům je věnována zvláštní pozornost a je zde vyžadován daný striktní postup při jejich provádění.
- 3) další část tvoří rituály určené pro motivaci zaměstnanců. Do této skupiny patří zejména každoroční večírek pořádaný vedením městské části Praha 2. Tento večírek je pořádán pro všechny bezpečnostní složky působící na území městské části a strážníci zde mají největší zastoupení. Součástí této slavnosti je odměňování a poděkování vybraným strážníkům za jejich celoroční práci. Druhý rituál, který má zde funkci motivační a je strážníky očekáván je hodnocení strážníků jejich nadřízenými, tento rituál se koná vždy na konci roku a je zde hodnoceno mnoho prvků vztahující se k určenému strážníkovi, jako je jeho výkon, přístup ke kolektivu a organizaci, spolupráce s kolegy a celým kolektivem a další. Tento rituál stejně jako mnoho dalších byl převzat od Policie ČR, kde má ale mnohem větší význam. U městské policie nemá sice na strážníky přímý dopad jako u Policie ČR, ale je to každoroční rituál, který strážníci očekávají a do jisté míry je ovlivňuje a tím i celou kulturu v organizaci. Mezi tyto motivační rituály jistě také patří čtvrtletní finanční odměňování strážníků, kterými je hodnocen

zejména kvantitativní pracovní výkon strážníka, a také jsou strážníci tím že tyto odměny nedostanou trestání za prohřešky, které není možné jiným způsobem trestat.

Další neméně důležitou skupinu tvoří rituály neoficiální, které si na pracovišti vytvořili sami strážníci a jejich funkcí je zejména stmelení kolektivu. Jde zde převážně o situace, kdy se strážníci v různých částech dne scházejí k diskusím a vtipkování. Na tomto místě bych uvedl například ranní kávu nebo cigaretu která se koná po povinném mítinku a strážníci zde probírají uložené úkoly a různé osobní záležitosti. Dalším je společně strávený čas v odpočinkové místnosti při pracovních přestávkách kde se obědvá a relaxuje anebo doba kdy se čeká na odevzdání zbraně a ukončení pracovní doby kde je většinou hodnocen uplynulý den a případy, které v tomto dni strážníci řešili. Dalším rituálem vytvořeným samotnými strážníky je zcela jistě oslava narozenin jednotlivých strážníku, která se často koná v restauraci a strážníci se jí ve velké míře účastní. I když účast na těchto popsanych neoficiálních rituálech není v žádném případě povinná, tak dlouhodobá záměrná neúčast na nich může vyvolat nepříjemné sociální vyloučení.

Jak již bylo řečeno městská policie má mnoho vlastních rituálů a tyto zásadním způsobem utváří kulturu Městské policie. Dotázaní strážníci je respektují, dodržují a většina je přijímá jako služební povinnost bez potřeby o nich diskutovat nebo je zpochybňovat a zejména na rituály vytvořené jimi samotnými se těší a rádi se jich účastní. Proto na tomto místě můžu s jistotou konstatovat, že rituály jako prvek kultury organizace u Městské policie vytváří tuto kulturu silnou a zdravou.

8.4 Symboly Městské policie Praha

O symbolech neboli artefaktech bylo v této práci již uvedeno a je zde rozděleno, tak víme že za symboly jsou považovány ty prvky kultury organizace, kterými se sama organizace prezentuje navenek, jsou nejvíce vnímané veřejností a zejména nimi, může organizace utvářet svůj obraz a svou kulturu. Symboly Městské policie Praha zde rozdělíme pro lepší orientaci

do dvou skupin, v první skupině budou symboly prezentované organizací navenek určené široké veřejnosti, které si každý vybaví jako první, vždy při styku s touto organizací a jejich funkce je do jisté míry reklamní nebo pouze informační. V druhé skupině si na tomto místě popíšeme symboly, které působí uvnitř této organizace a utváří vnitřní kulturu Městské policie jejich funkcí je pozitivní působení na zaměstnance a také částečně budovat její hierarchii.

- 1) Do první skupiny zcela zřejmě patří heslo Městské policie, které zní „PRO METROPOLI BEZPEČNĚJŠÍ“ toto heslo odkazuje na funkci této organizace, která je u veřejnosti nejvíce žádána a mohla by vyvolat v občanech pozitivní postoj k dané organizaci a u zaměstnanců pocit potřeby a důležitosti. Toto Heslo Městské policie je jeden ze symbolů, který asi zcela nevystihuje samotnou organizaci a je to pouze prostředek pozitivního působení směrem k veřejnosti. Dalším z výrazných symbolů této organizace je kulaté logo, na kterém je vyobrazen velký znak hlavního města Prahy a po jeho obvodu je nápis Městská policie Praha toto logo odkazuje na příslušnost Městské policie k hlavnímu městu Praze a nemá jinou vypovídací hodnotu. Jedním z dalších symbolů Městské policie je uniforma strážníků, která od vzniku organizace prodělává soustavnými změnami. V minulosti byla tato uniforma složena zejména z černých prvků a dá se říci, že to byla snaha o vyvolání jistého respektu ke strážníkům. Od černé barvy se v současnosti upouští a přechází se stále více ke žluté reflexní barvě, která je velmi dobře viditelná a má zdůraznit transparentnost MP a dostupnost pomoci od strážníků veřejnosti. Posledním artefaktem, který v této skupině zmíním jsou služební vozidla, které Městská policie používá. Tyto vozidla byla v minulosti velmi prezentovaným symbolem a Městská policie Praha pořizovala drahá moderní vozidla jako například americké terénní Hummry anebo také vznášedla. Toto se rychle stalo předmětem značné kritiky veřejnosti, a tak se management MP rozhodl tyto vozidla odstranit. Tento poslední zmíněný symbol je

dobrým příkladem, jak může špatně zvolený artefakt ztratit svou pozitivní funkci a vyvolat negativní reakce.

- 2) Do druhé skupiny symbolů, které působí převážně dovnitř organizace patří v první řadě hodnostní označení strážníků, které Městská policie využívá pouze jako znak příslušnosti k ozbrojeným bezpečnostním sborům a převzala je od podobných organizací tohoto typu jako je Policie ČR nebo Armáda ČR. Avšak vzhledem k tomu že Městská policie dle zákona k těmto sborům nepatří tak také toto hodnostní označení nemá žádný vliv na postavení strážníků a neurčují pozici v hierarchii této organizace a je to pouhý artefakt. Hodnostní označení se mění na základě odpracovaných let a pro strážníky, kteří se k hodnostnímu označení vyjadřovali nemá téměř žádný význam, výjimku tvoří jistá část dotázaných, kteří k Městské policii přišli z armády ČR nebo od policie ČR a jsou u této organizace krátkou dobu. Dalším výrazným artefaktem patřící do této skupiny je určité časopis organizace, který byl inspirován podobným časopisem, jenž vydává Policie ČR. Tento časopis je vydáván každý měsíc a obsahuje popis zajímavých případů, historii podobných organizací, a dále jaksi medailonek některých vybraných strážníků. Tento časopis dotázaní strážníci vítají a čtou ho. Třetím nepřehlédnutelným artefaktem jsou nástěnky, kterých je na služebnách Městské policie velké množství a neplní zde pouze informační funkci, jak by se mohlo zdát, ale také sociální. Nástěnky se zdají být již zastaralým a přežitým artefaktem, ale strážníky jsou vyhledávány.

Vyhodnocení Artefaktů jakožto prvku kultury organizace, kterým je management schopen nejvíce ovlivňovat kulturu organizace může potvrdit či vyvrátit naše hypotézy a z tohoto pohledu je možno konstatovat, že na této úrovni je kultura organizace, kterou management Městské policie vytváří pomocí artefaktů v pořádku a dotázaní strážníci přijímají uvedené symboly bez větších výhrad a zejména některé symboly směřující dovnitř této organizace strážníci vítají a vnímají je většinou velmi pozitivně. Na druhou stranu je zde třeba uvést, že někteří dotázaní strážníci měli výhrady k několika

symbolům, kterými se organizace prezentuje navenek a největší skupina negativně vnímá zejména preferovanou žlutou barvu uniformy, která nepůsobí u dotázaných strážníků pozitivně a někteří tuto barvu považují dokonce za dehonestující, neboť je totožná s barvou oděvů zaměstnanců, kteří se zabývají výkopovými pracemi nebo odvozem odpadků. Všeobecně lze ale vyhodnotit, že strážníci artefakty organizace rozhodně neoznačili za prvek, který by byl důvodem k opuštění této organizace.

9 Vyhodnocení

Po provedeném šetření a na základě uvedených skutečností lze vyhodnotit, že odpovědí na otázku číslo jedna, která zněla: „Je důvodem proč zaměstnanci opouští Městskou policii slabá nebo nezdravá kultura uvnitř organizace, která je vytvářena managementem této organizace?“ je že kultura organizace tak jak ji vytváří management této organizace, není důvodem proč strážníci ukončují pracovní poměr u této organizace. Dá se konstatovat, že výzkumem bylo zjištěno že typ i struktura kultury organizace je jediná možná, což je způsobeno faktem zde již několikrát zmíněným a to, že Městská policie Praha patří k specifickému druhu organizací díky druhu vykonávané práce. Dále zde mohu uvést, že prvky kultury organizace jsou zde budovány ku prospěchu celé kultury a tato kultura se zdá být dle tohoto výzkumu silnou a zdravou.

Dále lze konstatovat, že otázka číslo dvě jejíž znění bylo: „Vnímají zaměstnanci kulturu této organizace pozitivně nebo pro ně není důležitá, a tudíž nemůže být důvodem pro rozvázání pracovního poměru?“ je že i když kultura organizace je u této organizace jevem zaměstnanci spíše nevnímaným, tak dotazovaní strážníci se v tomto případě vyjadřovali k jednotlivým prvkům dané kultury převážně pozitivně z čehož lze usuzovat, že celá kultura organizace složená z těchto jednotlivých prvků je strážníky chápána pozitivně.

Z výzkumu zde provedeného tedy zcela jistě vyplynulo, že management Městské policie Praha buduje poměrně silnou kulturu organizace, což se jí

daří zejména díky značným finančním prostředkům, s kterými může disponovat, ale na druhou stranu je tento management dosti omezen v možnostech změny typu nebo struktury kultury organizace u Městské policie, protože toto je pevně dáno druhem a posláním této organizace a není zde žádný prostor pro jakékoliv hlubší změny nebo experimenty, které by mohli negativně ovlivnit stávající kulturu bez které by Městská policie Praha nebyla schopna fungovat a plnit své úkoly. Přesto je i u této organizace možné správným přístupem posilovat a upevňovat její kulturu.

Jestliže výzkum prokázal, že kultura organizace není důvodem pro odchod strážníků od této organizace, tak se zde pokusí nastínit jiné možné důvody. Odpověď na otázku, proč strážníci tuto organizaci opouští můžeme hledat například v tom kam tito strážníci od Městské policie odcházejí? Strážníky opouštějící Městskou policii můžeme rozdělit do dvou skupin kdy na jedné straně je to skupina odcházející k Policii ČR, kam odchází převážně mladí strážníci, u kterých tato organizace nenaplnila jejich očekávání, kterým bylo dobrodružství a akce spojená se zaměstnáním u ozbrojeného bezpečnostního sboru, protože práce u Městské policie je spíše každodenní rutinou.

A druhou skupinou jsou strážníci, kteří přišli k Městské policii z velké vzdálenosti a stěhují se zpět do svého bydliště ke své rodině kde se usazují a zakládají rodiny. Pro všechny tyto jmenované zaměstnance bohužel není finanční zabezpečení a ani silná a zdravá kultura organizace dostatečným důvodem setrvání u Městské policie.

Dalším problémem, který byl v této práci vysloven ve vztahu k Městské policii Praha je, že se nedaří i přes masivní nábor a vysoký náborový příspěvek doplnit stavy strážníků. Příčinu tohoto problému, na základě svých zkušeností a po vyhodnocení rozhovorů se strážníky nevidím v prezentaci kultury této organizace ale v jejích úkolech, které jsou značně represivní a u lidí vyvolávají negativní postoj k této organizaci. Toto se dá do značné míry ovlivnit ze strany managementu.

Závěr

Cílem první části této diplomové práce bylo popsat jev kterým je kultura organizace, což se dle mého názoru s pomocí literatury od mnoha odborníků podařilo v dostačující míře podařilo. A na závěr bych chtěl tedy konstatovat že na základě informací a poznatků z této první teoretické části práce vyplynulo, že kultura organizace je v současné době dobře popsáný a prostudovaný jev který je jistě přítomen v každé organizaci i když není třeba přímo budován a mnohdy si ho neuvědomují jak zaměstnanci, tak ani management organizace. V České republice není prozatím ve značné části organizací tento jev příliš vnímán nebo dokonce budován, a zaměstnanci pohlíží na organizaci která je zaměstnává jako na nadřizenou instituci jejímž úkolem je pouze nutit lidi do práce a vydělávat peníze za jejich práci, a z tohoto pohledu jim často stačí pouhé zabezpečení jejich sociálních potřeb jako je jistota dlouhodobého zaměstnání, nezávadné pracovní prostředí, práci, která není příliš fyzicky náročná a zejména dostatečné finanční zabezpečení čehož si je také vědom management organizací a zaměřuje se na tyto základní prvky před budováním hlubší kultury organizace.

Přesto tato práce ukázala značný potenciál kultury organizace a prokázala že jeli silná a zdravá je schopna pozitivně působit na zaměstnance nebo zákazníky této organizace a tím pomoci k dosažení konkurenční výhody a pomoci dosáhnout cílů organizace. Kultura organizace určitě bude postupem času nabývat na své důležitosti a zaslouží si zcela jistě značnou pozornost moderního managementu ve všech organizacích, a to zejména ve vztahu k zaměstnancům protože ve vyspělých zemích a zejména v západní Evropě je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a těmto již současné době nestačí pouhé materiální výhody a benefity jak bylo popsáno výše, ale čím dále více při výběru zaměstnavatele požadují příznivé pracovní prostředí s pozitivní a přátelskou atmosférou, která je zejména důsledkem silné a zdravé kultury organizace.

Cílem druhé části práce byl výzkum kultury organizace u vybrané společnosti, kterou zde byla zvolena Městská policie Praha, a to zejména proto, že jsem

sám zaměstnancem této organizace a studium pro mne bylo tedy zajímavou výzvou. Byl vysloven problém, kterým je nedostatek zaměstnanců, tento problém studovanou organizaci stejně jako mnoho dalších v současné době trápí a je nucena vynakládat množství finančních prostředků a energie na jeho řešení. Byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které hledali spojitosti s řešeným problémem a současnou kulturou u Městské policie.

Cíl druhé části práce byl dosažen a zde položené výzkumné otázky byly zodpovězeny. K tomuto výzkumu mohu na závěr ještě dodat že celková diagnostika organizace tohoto typu, jakou je Městská policie Praha je jistě v mnoha směrech specifická a přinesla mnoho zajímavých poznatků a výsledků nejen v souvislostech s řešením daného problému, ale také jako způsob, kterým se dá poznat zajímavý jev kterým je kultura organizace a pochopit, že uvědomění si tohoto jevu je nezbytné pro komplexní a důsledné budování moderních a dobře fungujících organizací.

Doporučení vycházející z teoretické části práce a samotného výzkumu pro management Městské policie je zejména výrazná prezentace těch prvků práce strážníků, které neplní pouze represivní funkci a dále zkvalitnění personální práce jejíž výsledkem bude nábor lidí kteří budou dobře seznámeni s náplní práce strážníka a bude jim ve všech směrech tato práce vyhovovat.

SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BROOKS, Ian, *Firemní kultura*, Brno: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-763-9.
- CAKIRPALOGLU, P. *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia, 2004. ISBN: 80-7220-195-6.
- JANDOUREK, Jan, *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- KASSIN, Saul. *psychologie*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1716-3.
- KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MÜLLER, David, BAJURA, Tomáš, BLOUDEK, Jan, KUBÁTOVÁ, Sláva. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Pres. 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NOVÝ, Ivan. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada. 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- ŠIGUT, Zdeněk, *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI Publishing. 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. Grada. 2009.
ISBN 978-80-247-6730-7.

