

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociológie a andragogiky**



**ZMENA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY V INŠTITÚCII VEREJNEJ SPRÁVY  
CHANGE OF THE ORGANISATIONAL STRUKTURE OF THE PUBLIC INSTITUTION**

Magisterská diplomová práca

Adriana Adámeková

Vedúca diplomovej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová CSc.

Olomouc 2012

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

---

Adriana Adámková

V Olomouci dňa 28. marca 2012

# OBSAH

ÚVOD .....	4
1 Teoretické východiská .....	6
1.1 Organizácia .....	6
1.1.1 Vývoj názorov na organizáciu .....	6
1.1.2 Organizácia verzus organizácia .....	8
1.2 Stratégia, poslanie, vízia a ciele organizácie .....	9
1.3 Organizačná štruktúra .....	12
1.3.1 Typy organizačných štruktúr .....	13
1.4 Organizačná kultúra .....	18
1.4.1 Definovanie pojmu organizačná kultúra .....	18
1.4.2 Utváranie a udržiavanie firemnej kultúry .....	24
1.4.3 Zložky a prvky kultúry .....	25
1.4.4 Klasifikácia firemnej kultúry .....	29
1.5 Organizačná zmena a riadenie zmien .....	31
1.5.1 Modely alebo procesy zmeny .....	33
1.5.2 Bariéry zmien .....	37
1.6 Riadenie kvality .....	39
1.6.1 Model CAF .....	40
1.6.1.1 Úvod .....	40
1.6.1.2 Hlavné charakteristiky .....	42
1.6.1.3 Koncepty a hodnoty modelu CAF .....	42
1.6.1.4 Štruktúra modelu .....	43
2 Charakteristika inštitúcie .....	44
2.1 Poslanie a úlohy organizácie .....	44
2.2 Misia, vízia a hodnoty organizácie .....	45
2.3 Organizačná štruktúra .....	46
2.4 Zamestnanci organizácie .....	48
2.5 Spôsob riadenia .....	49
3 Empirická časť .....	50
3.1 Predmet a ciele výskumu .....	50
3.2 Hypotézy výskumu .....	50
3.3 Charakteristika výberového súboru .....	51
3.4 Metódy získavania a spracovania dát .....	52
3.5 Interpretácia výsledkov výskumu .....	54
3.5.1 Organizačná zmena bez dopadov na výstupy činnosti .....	54
3.5.2 Organizačná zmena s dopadmi na výstupy činnosti .....	55
3.5.2.1 Správny čas pre zavedenie zmeny .....	58
3.5.2.2 Spôsob rozhodovania o zmene organizačnej štruktúry .....	59
3.5.2.3 Prijatie rozhodnutia o zmene .....	60
3.5.2.4 Potreba iných zmien .....	61
3.5.2.5 Informovanie o zmene .....	62
3.5.2.6 Vyhodnotenie dopadov organizačnej zmeny .....	62
3.5.2.7 Dopady organizačnej zmeny z pohľadu zamestnancov .....	63
ZÁVER .....	69
POUŽITÁ LITERATÚRA .....	72
ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV .....	74
PRÍLOHY .....	75

# ÚVOD

„NIČ NIE JE TAKÉ STÁLE, AKO ZMENA“

Rolf. H. Bay

Zmena je všade vôkol nás, vnímame ju viac alebo menej a už vôbec nemáme čas sa nad ňou zamýšľať. Možno preto, že zmien je priveľa, často zmenu vnímame ako niečo negatívne, čomu sa je treba brániť.

Rozhodla som sa venovať pozornosť zmene v organizácii. Podľa môjho názoru práve schopnosť organizácie „meniť sa“ je predpokladom jej úspechu v dnešnom svete – či už na trhu, alebo v celospoločenskom prostredí. Vybrala som si inštitúciu verejnej správy, aby som zistila, či je naozaj tak nepripravená na zmeny a v porovnaní s podnikateľskými subjektmi „ťarbavá“. Asi bude so mnou každý súhlasiť, že firma na trhu sa mení preto, aby čo najviac predala a dosiahla želaný zisk. Mňa však zaujali faktory, ktoré vedú k organizačným zmenám v subjektoch verejnej správy, ktoré by mali prinášať želaný efekt pre svojich klientov – občanov. Tiež by mali reagovať na naše požiadavky a prispôsobovať sa zmenám v spoločnosti. A to aj napríklad zmenou svojej organizačnej štruktúry.

Vo svojej práci ponúkam niekoľko názorov na organizáciu a venujem sa stratégii, vízii, poslaniu a cieľom organizácie. V prepojení na organizačnú štruktúru má podľa môjho názoru význam práve uvedomenie si strategického pôsobenia organizácie, nakoľko môže prispieť k pozitívnejšiemu vnímaniu zmeny v organizácii. Zaoberám sa aj organizačnou kultúrou, ktorá môže byť bariérou alebo motorom zmien, v závislosti od konkrétnych podmienok v danej organizácii. V teoretickej časti popisujem rôzne typy organizačných štruktúr a procesy zmien, aby som naplnila všetky teoretické východiská, z ktorých som vychádzala pri zabezpečovaní empirickej časti mojej diplomovej práce.

Cieľom mojej diplomovej práce je identifikovať kľúčové faktory zmeny organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy. Analýzou dokumentov, rozhovormi s vedúcimi zamestnancami a dotazníkovým zisťovaním spokojnosti zamestnancov vybranej inštitúcie verejnej správy som hľadala

odpovede na otázky, ktoré faktory sú pri zmene organizačnej štruktúry kľúčové, ak vôbec také faktory existujú. Nezisťovala som úspešnosť zmeny, zamerala som sa na identifikáciu faktorov, pričom som zistila, že zamestnanci sú kľúčovým faktorom pri organizačnej zmene a preto má význam venovať pozornosť zapojeniu zamestnancov do procesu zmeny v organizácii od jej prípravy, cez implementáciu až po následne identifikované súvisiace zmeny.

Pre potreby tejto diplomovej práce používam pojmy organizácia, firma, inštitúcia, pričom všetky majú z hľadiska témy mojej práce rovnaký význam. Rovnako aj pojmy organizačná kultúra, podniková kultúra, firemná kultúra chápem synonymicky.

# 1 Teoretické východiská

Podľa Armstronga sú dva faktory, ktoré majú rozhodujúci vplyv na fungovanie organizácie vo vzťahu k vonkajšiemu a vnútornému prostrediu, a to jej štruktúra a procesy, ktoré v nej prebiehajú. Organizáciu tiež ovplyvňuje kultúra, ktorú vytvára, teda hodnoty, ktorými sa riadi, ako aj normy správania sa jej zamestnancov<sup>1</sup>. Vzhľadom na tému mojej diplomovej práce som sa pri popisovaní teoretických východísk zamerala na charakteristiku organizácie vo všeobecnosti a porovnanie rôznych typov organizačných štruktúr.

Vzhľadom na cieľ diplomovej práce bolo potrebné venovať pozornosť kultúre, ktorú organizácia vedome, či podvedome vytvára. Jej súčasťou sú hodnoty, ku ktorým sa hlási organizácia ako celok a ich vnímanie zamestnancami. Z hľadiska úplnosti témy sa v práci venujem ťažiskovým procesom, ktoré v organizácii prebiehajú, z hľadiska naplnenia cieľa mojej diplomovej práce som pozornosť venovala procesu riadenia zmeny. Pri realizácii empirickej časti mojej diplomovej práce som identifikovala významnosť procesov, ktoré súvisia s definovaním poslania organizácie a jej vízie, preto som ich zaradila do obsahu mojej práce v oboch jej častiach, ako v teoretickej, tak v empirickej.

## 1.1 *Organizácia*

### 1.1.1 Vývoj názorov na organizáciu

Bělohlávek konštatuje, že del'bu práce, vzťahy nadradenosti a podradenosti, pravidlá a normy nájdeme už v primitívnych spoločnostiach. Primitívne organizačné vzťahy môžeme nájsť u niektorých kmeňov v Južnej Amerike alebo v oblasti Tichomoria. Vzorom pre budovanie organizačných vzťahov v našej kultúre sa stalo Rímske impérium. Práve v období vzniku a upevňovania rozsiahlych starovekých štátov dochádza k historicky najvýraznejšiemu rozvoju organizácií. Napríklad riadenie rímskych úradníkov bolo postavené na vyspelejšej legislatíve, dômyselnej štruktúre štátneho

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Jak organizace fungují, str. 243.

a vojenského aparátu a na silnom hospodárstve<sup>2</sup>. O systematickom štúdiu organizovania ľudí však môžeme hovoriť až na konci 19. storočia.

Jednotlivé teórie organizácie Armstrong zaradil do rôznych myšlienkových prúdov. Členovia **klasickej školy** napríklad dôverovali systému, jeho predvídateľnosti a poriadku, **škola ľudských vzťahov** zdôrazňovala význam skupinového správania sa a poukazovala na rozdiel medzi formálnou a neformálnou organizáciou, **odborníci skúmajúci ľudské správanie** (predovšetkým psychológovia a sociológovia) aplikovali koncepcie ľudského správania na spôsob ako organizácie fungujú, naproti tomu **byrokratický model** kládol dôraz na logiku a racionalitu. Členovia **systémovej školy** videli organizáciu ako socio–technický systém a členovia **kontingenčnej školy** zdôrazňovali vplyv prostredia na podobu a fungovanie organizácie. Medzi **modernistov** patri tí teoretici, ktorí analyzujú nové flexibilné organizácie pôsobiace vo svete konkurencie, zmien, chaosu a informačných technológií<sup>3</sup>.

Po preštudovaní dokumentov súvisiacich s vypracovaním mojej diplomovej práce som organizáciu, v ktorej som realizovala empirický výskum, zaradila do teoretickej školy, ktorú charakterizuje štúdium ľudského správania sa. Dôvodom je skutočnosť, že organizácia venuje veľkú pozornosť práve motivácii zamestnancov, ich všestrannému rozvoju, vzťahom na pracovisku, kultúre vzťahov, ale aj hodnotám. Zamestnanci organizácie sa dokonca zúčastňujú niektorých dôležitých procesov v organizácii, ktoré v istých momentoch zasahujú aj do rozhodovania o smerovaní organizácie a systému riadenia procesov.

---

<sup>2</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 1996. Vývoj názoru na organizaci, str. 29-30.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1999. Jak organizace fungují, str. 327.

## 1.1.2 Organizácia verzus organizácia

Samotný pojem organizácia je široký a nejednoznačný. Tureckiová pod pojmom organizácia rozumie predovšetkým:

- **Systém** (všeobecne usporiadaná vec), ktorý sa vyznačuje určitou vnútornou štruktúrou a vzťahmi medzi jednotlivými prvkami štruktúry. Hovoríme o vecnom alebo tiež štruktúrnom pojatí. Vtedy používame označenie organizácia.
- **Proces**, ktorého základom je snaha o koordinované prepojenie činností jednotlivcov, ktoré vedie k dosiahnutiu cieľa. Toto je činnostné alebo dynamické poňatie. V tomto prípade používame pojem organizovanie<sup>4</sup>.

Tureckiová na oživenie spojenia medzi týmito základným pojmami pojmu organizácia používa pojem design organizácie<sup>5</sup>. Ak máme organizáciu teda vnímať v jej úplnosti, potrebujeme poznať jej charakteristiku z hľadiska jej systému (štruktúry, resp. vnútorného usporiadania), ako aj procesov, ktoré v nej fungujú, čo nás privádza ku konštatáciám v úvode teoretickej časti mojej diplomovej práce o dvoch faktoroch ovplyvňujúcich fungovanie organizácie. Tureckiová ich označuje ako:

- štruktúru, či systém prvkov a väzieb medzi nimi (vecné poňatie);
- procesy organizovania (dynamické poňatie)<sup>6</sup>.

Armstrong obe ponímania, teda vecné, aj dynamické, spojil do definície **procesu organizovania**, pričom ho charakterizuje ako vytváranie, rozvoj a udržiavanie systému koordinovaných činností, v ktorom jednotlivci a skupiny ľudí kooperujú v záujme spoločne pochopených a dohodnutých cieľov<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Organizace a jejich řízení, str. 7

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. Organizační design a architektúra organizace, str. 9.

<sup>6</sup> tamtiež

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1999. Proces organizovania, str. 271.



Vzhľadom k popisovaným zmenám, ku ktorým došlo v organizácii verejnej správy, v ktorej mi bolo umožnené pracovať s internými dokumentmi, je nutné zdôrazniť fakt, ktorý Armstrong pokladá za dôležitý a to, že organizáciu tvoria ľudia viac, či menej spolupracujúci. Preto je nutné, aby bola organizácia prispôbena silným stránkam a vlastnostiam ľudí, ktorých ma k dispozícii. Výsledok možno nebude ideálny, ale bude zrejme fungovať lepšie ako štruktúra, ktorá ľudský faktor ignoruje<sup>8</sup>

Moja diplomová práca vo svojej empirickej časti potvrdí, že ľudia sú pre organizáciu minimálne tak dôležití, ako organizácia pre nich. V teoretickej časti sa preto ďalej zaoberám teoretickými východiskami problematiky organizačnej štruktúry a procesov v organizácii, hlavne organizačnej zmene. V súvislosti so samotnou organizačnou zmenou, ktorú v empirickej časti popisujem a analyzujem na základe relevantných dokladov, je treba spomenúť aj pojmy poslanie, vízia a ciele organizácie, ako aj organizačná kultúra.

## **1.2 Stratégia, poslanie, vízia a ciele organizácie**

Cieľom definovania poslania, vízie a celkovo stratégie firmy je vytvoriť efektívnu, správne fungujúcu organizáciu. Podľa Dedinu a Cejthamra je stratégia schopnosť ustanoviť také programy, systémy a procesy, ktoré organizácii umožnia realizovať stanovené ciele. A aký druh stratégie organizácia vyberie, to určuje situácia na trhu a predovšetkým zákazníci<sup>9</sup>. Podľa Armstronga tvorí stratégiu prehlásenie alebo vysvetlenie toho, čo chce organizácia alebo jej časť, aby sa stalo, kam chce ísť a v hrubých rysoch aj ako sa tam chce dostať<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1999. Proces organizovania, str. 271.

<sup>9</sup> DEDINA, J. CEJTHAMR, V. *Manažment a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. Budování efektivních organizací, str. 180

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. Strategické řízení, str. 94

Podľa Koubeka si organizácia pri tvorbe stratégie musí odpovedať na nasledujúce otázky:

- Akú podnikateľskú filozofiu si chce podnik vytvoriť, aké chce mať poslanie a akú úlohu si praje hrať na trhu?
- Akým negatívnym a pozitívnym vonkajším faktorom musí čeliť?
- Aké sú prednosti a nedostatky podniku?
- Aké ciele chce podnik dosiahnuť?
- Akým spôsobom chce tieto ciele dosiahnuť?<sup>11</sup>

Podľa Milkovicha a Boudreau stratégia stanovuje dlhodobé smery rozvoja, zjednocuje jednotlivé rozhodnutia a smeruje ich k určitému cieľu. Zároveň strategické otázky prechádzajú naprieč organizáciou vo všetkých jej úrovniach: na úrovni organizácie ako celku, na úrovni organizačnej jednotky aj na úrovni funkčnej<sup>12</sup>.

V súvislosti so stratégiou Armstrong definoval aj strategické riadenie ako sústavu rozhodnutí a krokov, ktoré ústia do formulovania a zavedenia stratégií, vypracovaných k dosiahnutiu cieľov organizácie. Strategické riadenie sa zaoberá cieľmi aj nástrojmi. Cieľom je v tomto prípade vízia, ako bude niečo vyzeráť za niekoľko rokov a nástroj zasa ukazuje, ako sa táto vízia bude realizovať<sup>13</sup>.

Z vyššie uvedeného nám môže vyplývať, že tvorba stratégie a aj strategické riadenie je logický a systematický proces, ktorý nastaví organizáciu tak, aby bezchybne fungovala. Armstrong v súlade s Digmanom charakterizuje tvorbu stratégie skôr ako riešenie problému v neurčitých situáciách a konštatuje, že stratégie budú vždy vytvárané v podmienkach čiastočnej nevedomosti. Problém vidí v tom, že stratégie sú často založené na pochybnom predpoklade, že budúcnosť bude podobná minulosti<sup>14</sup>. Armstrong rovnako súhlasí s Mintzbergom, ktorý pripúšťa, že tvorba stratégie je v teórii

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000. Strategické řízení lidských zdrojů, str.24

<sup>12</sup> MILKOVICH, G.,T., BOUDREAU, J.,W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. Vnitřní podmínky organizace, str. 102

<sup>13</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. Strategické řízení lidských zdrojů, str. 164

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vytváření strategie, str. 94.

systematický proces: najprv premýšľame, potom jednáme; najskôr formulujeme a potom uskutočňujeme. V praxi sa však môže realizovaná stratégia objaviť ako reakcia na nejakú vzniknutú situáciu<sup>15</sup>.

Tvorbe samotnej stratégie predchádza formulovanie poslania organizácie. Poslanie je podľa Bělohlávka zámer alebo tiež dôvod existencie organizácie<sup>16</sup>. V organizácii verejnej správy, v ktorej som sledovala organizačnú zmenu, pojem *poslanie* nahradili pojmom *misia*. Pri analýze dokumentov, ktoré viedli k formulovaniu misie som dospela k záveru, že oba pojmy majú v tomto kontexte rovnaký význam.

Poslanie organizácie aj strategické riadenie sa konkretizuje vo víziách a cieľoch. Bělohlávek definuje víziu ako relatívne jasnú a konkrétnu predstavu o budúcom stave organizácie. Na rozdiel od cieľov môže mať emocionálny a voľnejší charakter. Takáto predstava so značnou emocionálnou silou by mala motivovať svojich nositeľov k mimoriadnym výkonom<sup>17</sup>. Podľa Armstronga vízia prináša obraz toho, ako by mohla budúcnosť vyzeráť. Ponúka základňu pre formulovanie a realizáciu strategických plánov. Zdieľanie vízie vytvára základňu pre realizáciu smeru<sup>18</sup>

Strategickému riadeniu, formulovaniu poslania a vízie som v tejto časti svojej práce venovala pozornosť a priestor hlavne z toho dôvodu, že ako do tvorby stratégie, tak do procesu formulovania poslania a vízie boli v konkrétnej organizácii zapojení všetci zamestnanci. Súhlasím so Stýblovým konštatovaním, že v „klasickom“ poňatí stratégie vytvárali plánovači a realizovali výkonní manažéri. Súčasnosť však kladie ťažisko tvorby stratégie na bedrá líniových manažérov a jej realizáciu na vedúcich a zamestnancov<sup>19</sup>.

Rovnako sa stotožňujem aj s Armstrongom a jeho charakteristikou vizionárskeho riadenia. Jeho názory na túto problematiku pokladám za

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vytváření strategie, str. 96.

<sup>16</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Poslání organizace a strategická vize, str.75.

<sup>17</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Poslání organizace a strategická vize, str.76.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vytváření strategie, str. 97.

<sup>19</sup> STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. Řízení změn a změny v řízení, str. 32.

teoretické východisko mojej práce, preto si ho dovoľujem citovať v plnom rozsahu: „*Vizionárske řízení je mnohem více než jen proces, v němž si manažeři sednou do svých kanceláří a vycucávají si z prstu sny o budoucnosti. Vize lze uskutečnit jen tehdy, je-li sdílena i těmi, kteří musejí na jejím základě pracovat a jejichž oddanost a angažovanost je třeba získat. Abychom získali podporu pro danou vizi, je nezbytné ji prezentovat v jazyce, jemuž lidé mohou rozumět, a s těmi, kterých se týkají její důsledky, je třeba diskutovat o roli, kterou v ní budou hrát, i o výhodách, které to přinese jim i organizaci. Je třeba jim dát slovo při rozhodování, co je třeba udělat, a to tak, aby se stali spíše součástí vize, než aby prostě jenom těmi, kterým byla předložena. Měli by být považováni za zainteresovanou stranu, která má legitimní zájem na tom, co vize znamená, i na jejich úloze při jejím uskutočňování*<sup>20</sup>.“

### 1.3 Organizačná štruktúra

Všetky organizácie majú podobu viac, či menej formalizovanej štruktúry. Armstrong túto štruktúru definoval ako niečo, čo obsahuje všetky zreteľné a pravidelne sa objavujúce rysy, ktoré pomáhajú formovať správanie jej členov<sup>21</sup>. Podľa Bělohlávka je organizačná štruktúra mechanizmus, ktorý slúži na koordináciu a riadenie aktivít členov organizácie<sup>22</sup>. Graficky je organizačná štruktúra znázornená organizačnými schémami. Organizačné schéma je podľa Tureckiovej obraz formálneho rozčlenenia organizácie do jednotlivých prvkov a väzieb medzi nimi<sup>23</sup>. Podľa Armstronga organizačné schéma umiestňuje jednotlivcov do škatuliek, ktoré označujú ich prácu a ich postavenie v hierarchii a zobrazujú priame línie právomocí (príkazových a kontrolných) v rámci hierarchie riadenia. Majú svoje použitie iba ako nástroje zjednodušeného definovania toho, čo kto robí a aké sú hierarchické línie právomoci. V žiadnom prípade nemôžu vyjadriť, ako organizácia skutočne

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008.

Vytváření strategie, str. 97.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Struktura organizace, str. 246.

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Organizační struktury a pracovní místa, str.91.

<sup>23</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. Typy organizačních štruktúr, str. 72.

funguje. Môžu definovať, čo sa od ľudí očakáva, že budú robiť, ale nemôžu vyjadriť rolu, ktorú ľudia v organizácii plnia, partitúry, ktoré v súčinnosti s inými hrajú a spôsob, akým interpretujú scenáre, ktoré dostali<sup>24</sup>

Organizačná štruktúra podľa Bělohlávka umožňuje:

- efektívnu činnosť organizácie a využitie jej zdrojov;
- sledovanie aktivít organizácie;
- pridelovanie zodpovednosti za jednotlivé oblasti činnosti organizácie členom a skupinám členov;
- koordináciu činnosti rôznych zložiek organizácie a rôznych oblastí činnosti;
- prispôsobovanie sa zmenám v okolí;
- sociálne uspokojenie členov, ktorí pracujú v organizácii<sup>25</sup>.

### 1.3.1 Typy organizačných štruktúr

Podľa Dediny a Cejthamra nie je klasifikácia štruktúr dodnes jednotná. Evolučným vývojom organizácií vznikajú hierarchické, hybridné organizačné štruktúry, ktoré sa dajú ťažko popísať, nieto ešte bližšie charakterizovať alebo rozčleniť<sup>26</sup>.

Tureckiová uvádza dve základné hľadiská členenia organizačných štruktúr:

- podľa združovania činností, resp. delenie organizácie podľa jej základných prvkov na rovnakej hierarchickej úrovni (tzv. departmentalizmus);
- podľa rozhodovacích právomocí a zodpovednosti, resp. uplatňovanie nadriadenosti a podriadenosti (tzv. reťazec príkazov)<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Struktura organizace, str. 247.

<sup>25</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Organizační struktury a pracovní místa, str.92.

<sup>26</sup> DEDINA, J. CEJTHAMR, V. *Manažment a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typy organizačních struktur a jejich členení, str. 188.

<sup>27</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. Typy organizačních štruktúr, str. 72.

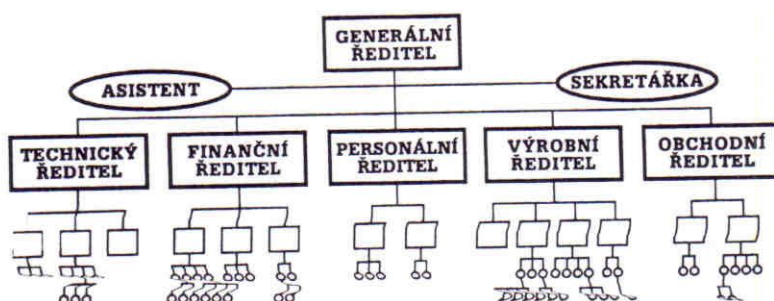
Podľa tejto základnej klasifikácie ďalej Dedina a Cejthamr členia organizačné štruktúry na:

- líniové, štábne a kombinované – podľa charakteristiky rozhodovacej právomoci medzi organizačnými jednotkami;
- funkčné, výrokové a ostatné účelové – podľa charakteristiky združovania činností<sup>28</sup>.

Bělohlávek klasifikuje organizačné štruktúry:

- podľa počtu úrovní medzi radovými zamestnancami a vrcholovým vedením
  - štíhlu organizačnú štruktúru;
  - širokú organizačnú štruktúru;
- podľa tvaru štruktúry na:
  - funkcionálnu organizačnú štruktúru;
  - divizionálnu organizačnú štruktúru;
  - maticovú organizačnú štruktúru<sup>29</sup>.

*Funkcionálna organizačná štruktúra* (obrázok 1) je organizačná forma, v ktorej sa pracovníci združujú podľa podobností úloh, znalostí alebo aktivít<sup>30</sup>.



**Obrázok 1**<sup>31</sup>

Funkcionálna organizačná štruktúra

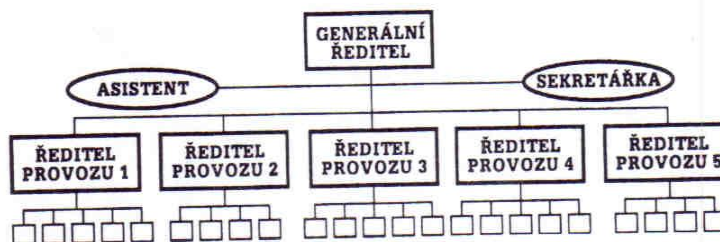
<sup>28</sup> DEDINA, J. CEJTHAMR, V. *Manažment a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. Typy organizačních struktur a jejich členení, str. 188-208.

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Organizační struktury a pracovní místa, str.92.

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.93.

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.93.

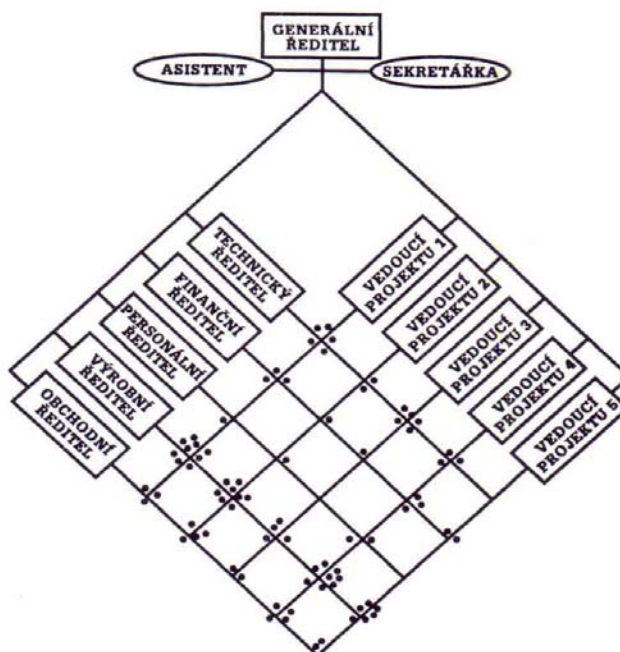
Divizionálna organizačná štruktúra (obrázok 2) vzniká vytvorením relatívne samostatných divízií, ktoré sú rozdelené podľa druhu výroby alebo služieb alebo podľa typu zákazníkov<sup>32</sup>.



Obrázok 2<sup>33</sup>

Divizionálna organizačná štruktúra

Maticová organizačná štruktúra (obrázok 3) spojuje prvky funkcionálnej aj divizionálnej štruktúry. Každý zamestnanec sa zodpovedá dvom nadriadeným. Jednak odbornému vedúcemu a jednak vedúcemu tímu<sup>34</sup>.



Obrázok 3<sup>35</sup>: Maticová organizačná štruktúra

<sup>32</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.93.

<sup>33</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.93.

<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.94.

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.94.

Armstrong klasifikuje organizačné štruktúry do nasledovných základných typov:

- organizácie typu „línia a štáb“;
- divízny typ organizácie;
- decentralizovaná organizácia;
- maticová organizácia;
- flexibilná (pružná) organizácia;
- organizácia založená na procesoch<sup>36</sup>.

Organizačná schéma je podľa Bělohávka vyjadrením formálnej organizácie. Tá rieši riadenie vo formálnej rovine – určuje, kto bude komu zodpovedať, akým spôsobom sa bude postupovať pri plnení pracovných úloh<sup>37</sup>. Armstrong navyše dopĺňa, že organizačná schéma neposkytuje žiadnu reálnu informáciu o tom, ako organizácia skutočne funguje. Aby sme pochopili fungovanie organizácie, musíme zväžiť všetky rozmanité procesy, ku ktorým v rámci štruktúry dochádza: skupinové správanie, vedenie, moc, politiku a konflikty, vzájomné pôsobenie a vytváranie sieti a komunikáciu<sup>38</sup>.

Rovnako Tureckiová za významné pre praktické ovplyvňovanie členov organizácie považuje hlavne:

- spôsob, akým je distribuovaná moc v organizácii;
- prevažujúci štýl vedenia a jeho kompatibilitu s typom uplatňovanej moci;
- do akej miery sú uplatňované základné princípy organizovania, hlavne delba práce a špecializácia na strane jednej a na strane druhej integrácia;
- aký je vzájomný vzťah medzi formálnou a neformálnou štruktúrou organizácie<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Typy organizace, str. 247-249.

<sup>37</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.94.

<sup>38</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Typy organizace, str. 249.

<sup>39</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. Typy organizačních struktur, str. 72.



Práve pri organizačnej zmene by sa mal zväžiť aj vplyv neformálnej organizácie, ktorú Armstrong charakterizuje ako skupinu ľudí v organizácii, ktorí sa nejakým spôsobom vzájomne priťahujú a sú spolu spriaznení. Neformálna skupina v organizácii uspokojuje potreby svojich členov<sup>40</sup>. Bělohlávek nadväzuje a konštatuje, že ľudia v organizácii sa viac riadia radami ľudí, ktorých si vážia, než radami svojich nadriadených<sup>41</sup>.

Pri analýze vývoja organizačnej štruktúry organizácie verejnej správy som pochopila, že historicky je vytváraná podľa združovania činností a je funkcionálna, a to práve vzhľadom na charakter organizácie. Napriek tomu, že aj zmenenú organizačnú štruktúru je možné považovať za štíhlu, nakoľko obsahuje len dva stupne riadenia, oproti predchádzajúcej organizačnej štruktúre bol pri jej ostatnej zmene jeden stupeň riadenia pridaný. Dôvodom bola požiadavka na skvalitnenie riadiacich činností, ale aj skutočnosť, že organizácia začala plniť ďalšie komplexné úlohy.

Podľa Walkera sa pod vplyvom moderných technológií a zásadných zmien v spôsobe podnikania sa útvary riadenia ľudských zdrojov tak, ako ich poznáme, vytrácajú. Už nenájdeme skupinu pracovníkov, ktorá by vedela všetko o zamestnaneckých výhodách, mzdových programoch, či možnostiach kariérneho rastu v podniku. Dnešné organizácie sú z hľadiska svojich produktov, služieb a globálnej pôsobnosti natoľko rozmanité a rozsiahle, že k svojmu fungovaniu potrebujú viac, ako len bežnú sadu miestne uskutočňovaných personálnych programov<sup>42</sup>. S týmto trendom som sa stretla aj pri vypracúvaní mojej diplomovej práce. V organizácii verejnej správy, ktorú som mala možnosť skúmať, došlo pri zmene organizačnej štruktúry k zrušeniu klasického personálneho oddelenia, pričom súvisiace činnosti sú zabezpečované na rôznych úrovniach manažmentu. Navyše, organizácia sa rozhodla riešiť zvyšovanie kvality svojich činností na základe globálne akceptovaných trendov podľa medzinárodného systému.

---

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Typy organizace, str. 251.

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Typy organizačních struktur, str.95.

<sup>42</sup> WALKER, A.,J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. Moderní útvary řízení lidských zdrojů – jak vypadají?, str. 16.

## 1.4 *Organizačná kultúra*

### 1.4.1 Definovanie pojmu organizačná kultúra

Pojem organizačná (firemná či podniková) kultúra sa v teórii organizácie a v manažérskej praxi používa od začiatku 80. rokov 20. storočia. Podľa Tureckiovej ide o pojem spätý s kulturologickým pojatím organizácie, spájajúci výsledky spoločenských vied so systémovým prístupom k organizácii a k riadeniu<sup>43</sup>. Bedrnová a Nový firemnú kultúru v tomto kontexte chápu ako hodnotovú a významovú základňu správania spolupracovníkov<sup>44</sup> alebo podľa Turkeciovej je to základňa pre systematické štúdium vplyvov, ktorá z uhla ľudskej stránky organizácie pôsobí na úspešnosť alebo neúspešnosť firmy v trhovom prostredí<sup>45</sup>.

Jednotliví autori pristupujú k definovaniu firemnej kultúry rôzne. Samotný pojem *kultúra* je podľa Jandourka mnohoznačný: znamená súhrn životných foriem, hodnotových predstáv a životných podmienok obyvateľov na časovo a priestorovo obmedzenom úseku<sup>46</sup>, ale tiež je to súhrn postojov v danej spoločnosti, ktoré sú ďalším generáciám sprostredkované symbolmi<sup>47</sup> a rovnako aj súhrn vzorcov správania v konkrétnej sociálnej skupine bez ohľadu na jej veľkosť a trvanie<sup>48</sup>.

Z tejto definície kultúry sa dá odvodiť aj definícia firemnej kultúry ako ju zdefinoval Edgar Schein: „organizačná kultúra je súbor spoločne zdieľaných predstáv, ktoré si členovia organizácie osvojili v snahe prispôbiť sa prostrediu a vnútorne sa stmeliť. Osvedčil sa natoľko, že sa ho učia noví pracovníci ako správne chápaniu organizačných skutočností, správne

---

<sup>43</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 131.

<sup>44</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 1998, str. 19.

<sup>45</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 131.

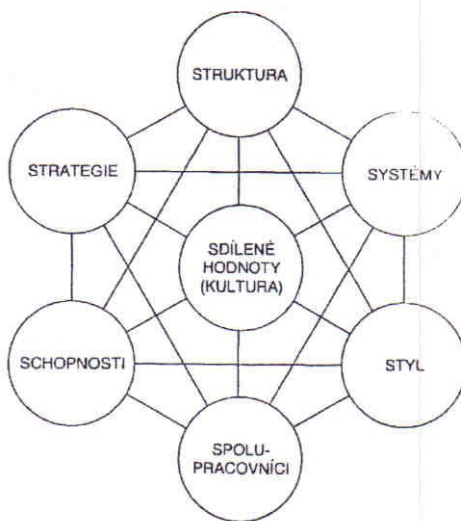
<sup>46</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: nakladatelství Portál, 2007, str. 136.

<sup>47</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: nakladatelství Portál, 2007, str. 136.

<sup>48</sup> JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: nakladatelství Portál, 2007, str. 136.

spôsobu premýšľania o týchto faktoch a žiaducim citovým vzťahom voči týmto faktom<sup>49</sup>.

Tureckiová uvádza aj definície firemnej kultúry pomocou metafor ako „duch firmy“ alebo „sociálny tmel organizácie“ alebo ako vzťahová dimenzia strategických dokumentov<sup>50</sup>. Peters a Waterman uvádzajú firemnú kultúru (respektíve zdieľané hodnoty) ako centrálny prvok „šťastného atómu“<sup>51</sup> (obrázok 4).



Obrázok 4<sup>52</sup>

Kľúčové faktory úspechu firmy a ich väzby

Rovnako aj Dedina a Cejthamr počítajú s firemnou kultúrou ako s jedným z faktorov pri budovaní efektívnej organizácie. Podľa spomínaných autorov má firemná kultúra výrazný a dlhodobý vplyv na celkovú efektivitu organizácie, ale nielen to, aby kultúra splnila svoj účel musí byť dostatočne silná a jedinečná,

<sup>49</sup> SHEIN, E.(1992). *Organizační kultura*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str.72.

<sup>50</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 132.

<sup>51</sup> PETERS, ., WATERMAN, .(1992). In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 133.

<sup>52</sup> PETERS, ., WATERMAN, .(1992). In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 133.

musí zapadať do celkovej stratégie a musí organizáciu účinne viesť k dosiahnutiu vytýčených cieľov<sup>53</sup>.

Armstrong pri definovaní organizačnej kultúry ako sústavy hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnienok ešte zdôraznil, že tieto, aj napriek tomu, že nikdy neboli sformulované, určujú spôsob správania a jednaní ľudí a spôsoby vykonávania práce<sup>54</sup>. Podobnú definíciu použili Meyerson a Martin, ktorí firemnú kultúru označili za akúsi šifru pre subjektívnu stránku života organizácie<sup>55</sup>.

Plamínek chápe firemnú kultúru ako množinu vzťahov vo firme. Konštatuje, že už po krátkom pôsobení v ľubovoľnej firme nie je ťažké pochopiť, že medzi týmito vzťahmi majú výnimočný význam hlavne vzťahy medzi ľuďmi, ktorí vo firme pracujú, a vzťahy týchto ľudí k myšlienkam, na ktorých je firma založená<sup>56</sup>.

Aj napriek tomu, že sa téme firemnej kultúry venovalo mnoho teoretikov, v praxi podľa Milkovicha a Boudreau pre niektorých znamená firemná kultúra akýsi základ, ktorý určuje osobitosť firmy, zaručuje jej stabilitu a odráža sa v každodennej činnosti. Pre iných je kultúra silou, ktorá vedie organizáciu k splneniu jej cieľov. Ak sa zmenia ciele, mení sa aj kultúra<sup>57</sup>.

Kachaňáková rovnako konštatuje, že vymedzenie pojmu firemná kultúra nie je jednoznačné, autori sa na túto tému pozerajú často z rôznych uhlov pohľadu. Napriek tomu, však môžeme u väčšiny autorov nájsť aj niektoré spoločné charakteristiky firemnej kultúry. Patria sem:

- predpokladané vzory správania sa, podľa ktorých sa zamestnanci správajú;

---

<sup>53</sup> DEDINA, J. CEJTHAMR, V. *Manažment a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. Budování efektivních organizací, str. 181.

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 257.

<sup>55</sup> MEYERSON, D., MARTIN, J. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 257.

<sup>56</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení firmy, str. 40.

<sup>57</sup> MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. Vnitřní podmínky organizace, str. 109.

- hodnoty orientujúce zamestnanca v tom, kedy je správanie prípustné, resp. neprípustné;
- symbolika, pomocou ktorej sa hodnoty sprostredkovávajú zamestnancom<sup>58</sup>.

V súvislosti s firemnou kultúrou sa spomína aj pojem atmosféra (respektíve klíma) organizácie, tieto dva pojmy sa často považujú za synonymá. Pre potreby mojej práce ich vnímam ako dva rozdielne pojmy. Pričom kultúru chápem na základe Armstronga ako radu abstraktných výrazov, ktoré nemusia byť definované, nemusí sa o nich hovoriť a dokonca nemusia byť výslovne uvádzané, môžu byť nenápadné<sup>59</sup>. Naproti tomu Denison pojem atmosféra organizácie vzťahuje k tým aspektom prostredia, ktoré členovia organizácie vnímajú a dokážu ich popísať<sup>60</sup>.

Vyššie som uviedla, že firemná kultúra je súbor predstáv, noriem správania, hodnôt, presvedčení, ktoré ani nemusia byť striktné sformulované alebo zadefinované. Preto je firemnú kultúru zložitú poznávať alebo popísať. Podľa Bělohávkovej je toto možné iba odpoveďami na nasledujúce otázky:

- Akým spôsobom spolu jednáajú ľudia na rôznych úrovniach organizácie, spolupracovníci, nadriadení s podriadenými?
- Aké jednanie je v organizácii odmeňované, postihované alebo tolerované?
- Akí ľudia sú úspešní, akí ľudia majú naopak problémy?
- Aký je vzťah ľudí k organizácii a k výrobkom?
- Aké sú zvyklosti, tradície, historky, vtipy, hrdinovia?
- Aké sú symboly, heslá organizácie?
- Akým spôsobom sa ľudia obliekajú, ako sú vyzdobené pracoviská, existuje špecifický spôsob dizajnu budov?<sup>61</sup>

<sup>58</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Spirit 2001. Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov, str. 180 – 181.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 257.

<sup>60</sup> DENISON, D., R. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 258.

<sup>61</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační kultura*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str. 72.

Podľa Robinsa sa dá firemná kultúra každej firmy vymedziť na základe siedmych združených charakteristík, lepšie povedané miery, v ktorej sa tieto charakteristiky prejavujú vo firemnej kultúre.

Patrí sem:

- povzbudzovanie zamestnancov, aby prichádzali s novými nápadiami a prijímali riziká, ktoré plynú z nových, nevyskúšaných riešení vs. „hra na istotu“;
- pozornosť, ktorá je venovaná detailom vs. zameranie na kvantitu a štandard;
- orientácie firmy na výstupy vs. orientácia na techniky a postupy;
- orientácia firmy na ľudí vs. orientácia na produkciu;
- tímová orientácia vs. orientácia na činnosti uprednostňujúce individuálne výkony jednotlivcov;
- miera agresivity a súťaživosti vs. orientácia na spoluprácu;
- zameranie firmy na zachovanie existujúceho poriadku vs. orientácia na rastovú zmenu.

Firmy sa navzájom líšia tým, ako tieto charakteristiky interpretujú a do akej miery a v rámci interpretácie prikláňajú k jednému alebo druhému pólu<sup>62</sup>.

Tureckiová zasa konštatuje, že napriek rozdielnym prístupom k chápaniu firemnej kultúry je možné vymedziť určité charakteristické znaky, ktorými sa vyznačuje. Tieto znaky je potrebné pre lepšie pochopenie a preniknutie do podstaty firemnej kultúry ozrejmiť a rešpektovať.

Firemná kultúra:

- má nadindividuálny charakter – je do určitej miery spoločná všetkým zamestnancom;
- odráža dispozície myslenia a správania zamestnancov – pri jej formovaní a upevňovaní je potrebné zohľadňovať štruktúru osobnosti zamestnancov;
- pôsobí na ľudské vedomie a podvedomie;

---

<sup>62</sup> ROBINS, S.,P.In: TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 138.

- je zdieľaná – nie je možné ju prikázať ani vyjednať;
- je produktom minulosti – spája minulosť a súčasnosť firmy z jej budúcnosťou;
- je extrémne zotrvačná – ak existuje vo firme dlho, je považovaná za samozrejmu a danú;
- je poznateľná – do určitej miery sa dá aj merať;
- je štruktúrovaná a vyznačuje sa určitými charakteristickými rysmi;
- má prechodný charakter, vzniká, rozvíja sa a prípadne sa mení v čase a priestore;
- toto všetko v závislosti na súhrne vplyvov rôzneho typu<sup>63</sup>(tabuľka 1).

Vplyvy	Bio – psycho - sociálne	Technicko – ekonomické a politické
vnútorné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuálne predpoklady zamestnancov pre výkon</li> <li>• vekové a genderové zloženie personálu</li> <li>• pomer zdravých a zdravotne postihnutých pracovníkov</li> <li>• etnické zloženie pracovníkov</li> <li>• organizačná štruktúra a štýl riadenia</li> <li>• personálna stratégia a politika</li> <li>• komunikačný a motivačný systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• právna forma a predmet činnosti firmy</li> <li>• história firmy a fáza jej vývoja</li> <li>• ekonomická stratégia a ciele firmy</li> <li>• používaná technika a technológia, účinnosť informačných systémov</li> <li>• systémy finančného odmeňovania</li> <li>• vzťahy „tripartity“</li> </ul>
vonkajšie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• celkové demografické a geografické pomery (pracovný trh)</li> <li>• sociálne podmienky</li> <li>• mobilita obyvateľstva</li> <li>• národná kultúra</li> <li>• náboženské a etnické faktory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislatívny a ekonomický rámec podnikania</li> <li>• „ekonomické zdravie“ krajiny</li> <li>• trend rozvoja HDP</li> <li>• politika podpory zamestnanosti a rozvoja ľudského potenciálu</li> <li>• vývoj úrokových a úverových sadzieb</li> <li>• daňové zaťaženie firiem a obyvateľov</li> <li>• pomery na trhoch výrobkov</li> <li>• rýchlosť technologických zmien a tempo používaných technológií</li> </ul>

Tabuľka 1<sup>64</sup>

Vplyvy pôsobiace na charakter firemnej kultúry

<sup>63</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálne-psychologických faktorov riadenia, str. 137.

<sup>64</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálne-psychologických faktorov riadenia, str. 137.

## 1.4.2 Utváranie a udržiavanie firemnej kultúry

Podľa Armstronga sa hodnoty a normy, ktoré tvoria základ kultúry formujú štyrmi spôsobmi:

- Kultúru formujú vodcovia v organizácii. Ľudia sa s nimi stotožňujú, všímajú si, čomu takýto vodcovia venujú pozornosť a berú si ich za vzor.
- Kultúru ďalej formujú kritické prípady – významné udalosti, v ktorých ľudia nachádzajú poučenie o žiaducom alebo naopak nežiaducom chovaní.
- Kultúru formuje potreba udržiavať efektívne pracovné vzťahy medzi členmi organizácie.
- Kultúru formuje prostredie organizácie.<sup>65</sup>

Bělohlávek súhlasí s tým, že základné rysy organizačnej kultúry formujú zakladatelia firmy, ktorí do nej vnášajú svoje postoje a realizujú svoje hodnoty. Ďalej ju, ale formujú aj členovia organizácie, ktorí zasa prinášajú svoje skúsenosti z predchádzajúceho zamestnania a svoje vlastné ideály. Kultúra sa postupne na týchto základov upevňuje. Pri prijímaní nových členov sa zakladatelia aj súčasní členovia organizácie snažia, aby existujúcu kultúru udržali.

Deje sa tak prostredníctvom týchto praktík:

- personálnym výberom;
- akciami vrcholového vedenia;
- socializáciou<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 259.

<sup>65</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Vytváření a udržování organizační kultury, str.109.

<sup>66</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Vytváření a udržování organizační kultury, str.109.



### 1.4.3 Zložky a prvky kultúry

Armstrong vypracoval charakteristiku kultúry organizácie z hľadiska hodnôt, noriem, artefaktov (ľudské výtvy) a štýlu vedenia alebo riadenia<sup>67</sup>. Schein sa zasa pokúsil roztriediť prvky kultúry do troch skupín: výtvy, zastávané hodnoty a základné predpoklady<sup>68</sup>. Tureckiová zasa prvky kultúry zaradila do zložiek, radí k nim: hodnoty a postoje, ktoré vychádzajú zo základných predstáv, normy chovania, systémy symbolov a symbolických artefaktov<sup>69</sup>.

Jedným z kľúčových pojmov, ktoré sa v týchto vymedzeniach vyskytuje je pojem *hodnoty*. Tureckiová hodnoty definuje ako zaväzujúce idey (predstavy o tom, čo je žiaduce) ovplyvňujúce správanie ľudí<sup>70</sup>. Bělohlávek hovorí zasa o predstavách, ktoré majú ľudia v organizácii o tom, čo je zlé a čo je správne. Niektorí jedinci po určitom čase presadia svoje hodnoty, dokážu ovplyvniť skupinu a stanú sa vodcami. Potom sa názory prezentované vodcami stávajú normami a hovoríme o nich ako o zastávaných hodnotách<sup>71</sup>. Schiffman a Kanuk tvrdia, že hodnoty pomáhajú určiť, čo si myslíme, že je dobré alebo zlé, čo je dôležité a žiaduce<sup>72</sup>. Podľa Armstronga sa hodnoty vzťahujú k tomu, čo je považované za najlepšie pre organizáciu. Sústava hodnôt môže byť uznávaná iba na úrovni vrcholového vedenia alebo ju môžu zdieľať všetci ľudia vo firme, potom hovoríme o organizácii riadiacej sa hodnotami<sup>73</sup>.

---

<sup>67</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 260.

<sup>68</sup> SCHEIN, E. In: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Prvky kultury, str.110.

<sup>69</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Firemní kultura – svorník sociálně-psychologických faktorů řízení, str. 134.

<sup>70</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Struktura, složky, prostředky firemní kultury str. 134.

<sup>71</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Prvky kultury, str.110.

<sup>72</sup> SCHIFFMAN, A., KANUK, J. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Zložky kultury, str. 259.

<sup>73</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Zložky kultury, str. 260.

Organizácia verejnej správy, v ktorej som realizovala empirickú časť tejto diplomovej práce je typ organizácie, ktorá sa riadi hodnotami. Na ich definovaní a podrobnom popísaní sa podieľali všetci zamestnanci organizácie. Navyše, boli aj predmetom diskusie s cieľom zjednotiť ich výklad.

Armstrong definuje niektoré z najdôležitejších oblastí, v ktorých môžu byť hodnoty implicitne alebo explicitne vyjadrené, sú to:

- výkon;
- schopnosť a spôsobilosť;
- konkurencieschopnosť;
- inovácia;
- kvalita;
- služba zákazníkovi;
- tímová práca;
- starostlivosť o ľudí a ohľad na nich<sup>74</sup>.

Ďalej s hodnotami podľa Tureckiovej súvisia postoje a predstavy. Postoje sú podľa nej predispozície a tendencie reagovať pomerne stálym a charakteristickým spôsobom na určité osoby, predmety a situácie, v tomto kontexte sa najčastejšie uvádza celkový postoj k práci, angažovanosť, oddanosť a lojalita. Predstavy sú obrazy vytvárané v hlavách zamestnancov, súvisiace s ich pôsobením vo firme. Sú prevažne neuvedomované, spontánne a preto ťažko ovplyvniteľné<sup>75</sup>.

Podľa Armstronga sa zasa hodnoty realizujú prostredníctvom noriem a artefaktov. Normy sú nepísané pravidlá správania, akési „pravidlá hry“ a poskytujú neformálny návod k tomu ako sa správať. Normy sa najčastejšie týkajú nasledovných stránok správania:

- ako sa manažéri správajú k členom svojich tímov, ako sa členovia reagujú na manažérov, aký je medzi nimi vzťah;
- prevažujúca etika práce;

---

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 260.

<sup>75</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Struktura, složky, prostředky firemní kultury str. 135.

- postavenie, resp. aký význam je mu prikladaný; existencia alebo absencia obvyklých symbolov postavenia;
- ambície – očakávajú sa a schvaľujú otvorené ambície alebo je normou delikátnejší prístup;
- výkon – vynucovanie noriem výkonu je všeobecné; najvyššie ocenenie v organizácii je to, ak sa o zamestnancovi hovorí ako o vysoko profesionálnom jedincovi;
- moc – uznávaná ako spôsob života; vykonávaná pomocou politických nástrojov; závislá viac na odbornosti a schopnosti než na postavení;
- politika – rozšírená v celej organizácii a považovaná za normálny prejav správania; neprijateľná ako zjavný, otvorený spôsob správania;
- lojalita – očakáva sa, že v záujme kariéry bude „až po hrob“; príliš sa na ňu neverí;
- hnev – otvorene vyjadrovaný; skrytý, ale vyjadrovanými inými prostriedkami;
- prístupnosť – od manažérov sa očakáva, že budú prístupní a viditeľní; všetko sa odohráva za zatvorenými dverami;
- formalita – normou je chladný, formálny prístup; na všetkých úrovniach sa používa oslovenie krstnými menami<sup>76</sup>

Artefakty alebo podľa Bělohlávka výtvary sú prejavy, ktoré môžeme vidieť, počuť a cítiť. Sú to všetky zjavné prejavy kultúry – výrobky, technológie, jazyk, pracovné prostredie, obliekanie, historiky z dejín organizácie atď.<sup>77</sup> Tureckiová uvádza medzi takýmito zjavnými prejavmi kultúry napr. logo, vzhľad a úpravu firemných dokumentov<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 260.

<sup>77</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Prvky kultury, str.110.

<sup>78</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Struktura, složky, prostředky firemní kultury str. 135

Armstrong medzi zložky kultúry zaradil aj štýl vedenie, čo je vlastne prístup, ktorí používajú manažéri pri jednaní s ľuďmi so svojich tímov. Existuje mnoho štýlov vedenia, manažérov je možné klasifikovať nasledujúcim spôsobom (je dôležité poznamenať, že väčšina manažérov uplatňuje prístup, ktorý sa nachádza niekde medzi týmito extrémami):

- charizmatický/necharizmatický;
- autokratický/demokratický
- umožňovateľ/kontrolór;
- transakčný/transformačný<sup>79</sup>

Tureckiová upozorňuje aj na ďalší významný prvok firemnej kultúry a to tzv. symbolické (ritualizované) správanie. Rituály môžeme rozdeliť na:

- informačné – spôsob vedenia porád;
- spoločensko - rozvojové – firemné dni, vianočná kapustnica;
- motivačné – vyhlásenie najlepšieho pracovníka<sup>80</sup>.

Prvotným zámerom mojej diplomovej práce bolo porovnať organizačnú kultúru pred a po organizačnej zmene. Nakoľko takéto porovnanie je možné vykonať len na základe pozorovania a vyhodnotiť na základe kvalitatívneho výskumu, časové obmedzenia, téma diplomovej práce a zvolené postupy pre realizáciu jej empirickej časti mi to neumožnili. Napriek tomu som na základe štúdia dokumentov a po rozhovoroch so zamestnancami nadobudla presvedčenie, že organizačná kultúra v danej organizácii je neobvykle silná a zamestnanci ju tak vedome, či nevedome prezentujú.

---

<sup>79</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Kultura organizace, str. 261.

<sup>80</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Struktura, zložky, prostriedky firemnej kultúry str. 136.

#### 1.4.4 Klasifikácia firemnej kultúry

Bělohlávek konštatuje, že organizačná kultúra je niečo jedinečné, čo sa samo svojou podstatou, ktorou je farebný kolorit a história života organizácie, vzpiera klasifikácii<sup>81</sup>. Aj napriek tomuto tvrdeniu existuje niekoľko klasifikácií firemnej kultúry, ktoré sa na firemnú kultúru pozerajú z rôznych uhlov pohľadu.

Za základ úvah o typoch firemnej kultúry považuje Tureckiová členenie firemnej kultúry podľa miery jej vplyvu na jednanie členov organizácie na silnú organizačnú kultúru a slabú organizačnú kultúru. Za silnú organizačnú kultúru považuje takú, kde sú kľúčové hodnoty skutočne zdieľané, posilňované a rozvíjané naprieč organizáciou. Za kritéria silnej kultúry považuje:

- jasnosť – zrozumiteľnosť nepísaných pravidiel, vrátane vymedzenia jednania, ktoré je neprijateľné;
- rozšírenosť prejavov – pracovníci sa s nimi môžu stretnúť doslova na každom kroku;
- zakotvenosť – tá sa prejavuje vysokou mierou prijatia firemnej kultúry do hodnotového a normatívneho systému jednotlivých zamestnancov<sup>82</sup>.

Plamínek pri práci s konkrétnymi firmami došiel ku konceptu dvoch funkčných typov firemnej kultúry:

- Firma vedená ľuďmi – objektmi lojality a nositeľmi odpovedí sú nadriadení. Pri riešení problému sa zamestnanci vždy obracajú k nadriadeným, ktorí „všetko vedia“. Výhodou tejto kultúry je, že nadriadení sú o všetkom informovaní. Nevýhodou zasa to, že sú zavalení riešením operatívnych problémov.
- Firma vedená víziou – ľudia svoju lojalitu vzťahujú k myšlienkam a cieľom. Pri riešení problému sa pýtajú, ktorá možnosť vedie k naplneniu firemného cieľa a lepšie zodpovedá kľúčovým firemným myšlienkam. Výhodou je, že nadriadení majú menej rutinnej práce<sup>83</sup>.

<sup>81</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Ruzné typy organizačních kultur, str. 112.

<sup>82</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Typologie firemní kultury, str. 136.

<sup>83</sup> PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. Vedení firmy, str. 40.

Kachaňáková rozlišuje tri úrovne poznávania firemnej kultúry. Poznávanie sa začína na povrchovej úrovni vytváranej systémom symbolov. Na hlbšie poznanie kultúry je nutné preniknúť do systému hodnôt, princípov, pravidiel, ktoré zamestnanci skutočne akceptovali. Jadro firemnej kultúry tvoria predstavy a východiska manažmentu v oblastiach vzťahu k času, realite, k medziľudským vzťahom, k ochrane životného prostredia. V nadväznosti na uvedené úrovne uvádza rozdelenie firemnej kultúry na:

- subjektívnu podnikovú kultúru – táto odráža vlastnú históriu firmy, jej vodcov, vlastné prístupy k riešeniu problémov;
- objektívnu podnikovú kultúru – obyčajne sa spája s fyzickým prostredím podniku, prijímacími miestnosťami, vzhľadom budovy, parkovacími miestami atď.<sup>84</sup>

Podľa vzťahu k organizačnej zmene rozčlenila Tureckiová organizačnú kultúru na:

- obrannú – tento typ je typický pre firmy, so stabilným postavením na trhu; zameriavajú sa na dôslednú kontrolu, plánovanie a detailné organizovanie činnosti; voči okoliu sú skôr uzavreté;
- akčnú – typické pre firmy, ktoré menia svoje programy a zatiaľ si iba hľadajú cieľové zákaznícke skupiny; sú dravé, dynamické a voči prostrediu otvorené;
- analytickú – firma s touto kultúrou hľadá kompromis medzi nutnou zmenou a možnosťou zachovania súčasného stavu<sup>85</sup>

Deal a Kennedy rozlišujú štyri typy organizačných kultúr podľa ochoty niesť riziko a rýchlosti spätnej väzby o výsledkoch činnosti:

- kultúra frajerov – svet individualistov, ktorí sú zvyknutí niesť riziko, ale potrebujú rýchlu spätnú väzbu;
- kultúra tvrdej práce – postavená na práci a zábave, minimálnom riziku a s rýchlou spätnou väzbou;

---

<sup>84</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Spirit, 2001. Podniková kultúra a riadenie ľudských zdrojov, str. 181 – 182.

<sup>85</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. Typologie firemní kultury, str. 140.

- kultúra stávky na budúcnosť – postavená na rozhodovaní, ktorého výsledky sú závažné a úspech sa prejaví až po dlhej dobe;
- kultúra postupu – svet bez spätnej väzby, kde je ťažké posúdiť výsledky práce, pretože pracovníci sa zameriavajú skôr na proces<sup>86</sup>.

Tak, ako uvádza odborná literatúra, nie je možné jednoznačne určiť typ firemnej kultúry. Organizácia verejnej správy, ktorú som mala možnosť spoznať pri zostavovaní tejto diplomovej práce, je typ organizácie, kde vo vedení sa zhodou okolností dlhodobo vyskytujú osobnosti – vizionári. Zatriedili by sme ju teda medzi spoločnosti, ktoré sú vedené ľuďmi. Zistila som však, že práve zámerom vedenia je do tvorby vízie zapájať čo možno najviac zamestnancov a vytvoriť tak organizáciu vedenú víziami.

## 1.5 **Organizačná zmena a riadenie zmien**

Podľa Šuleřa a Košťana sa organizačná zmena vzťahuje k akejkoľvek zmene činnosti v organizácii<sup>87</sup>. Podľa Urbana zvyšovanie efektívnosti organizácie, často však aj jej samotné prežitie v nových podmienkach diktovaných trhovými, technologickými a legislatívnymi zmenami, vyžaduje čoraz častejšie prikrčiť k organizačným zmenám. Či už sa zmeny v organizácii týkajú podnikovej stratégie, procesov, riadiacich nástrojov alebo foriem organizačnej štruktúry, spoločným rysom väčšiny z nich je potreba zmeny ľudského správania a motivácie<sup>88</sup>.

Podľa Armstronga sa proces zmeny začína tým, že si potrebu zmeny uvedomíme. Analýza tejto situácie a faktorov, ktoré ju spôsobili, vedie k diagnóze jej špecifických charakteristík a ku stanoveniu smeru, v ktorom treba podniknúť určité kroky. Potom sa môžu identifikovať a vyhodnotiť možné kroky a z nich sa nakoniec vyberú tie, ktorým dáme prednosť<sup>89</sup>. Šuleř

<sup>86</sup> DEAL, T., KENNEDY, A. In: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* Olomouc: Rubico, 1996. Různé typy organizačních kultur, str.112.

<sup>87</sup> ŠULEŘ, O., KOŠŤAN.P. *Řízení změn*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001 , str.451

<sup>88</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. Řízení změn a organizační kultury, str. 237.

<sup>89</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 290.

a Košťan konštatujú, že potreba zmeny môže byť výsledkom pôsobenia vonkajších alebo vnútorných síl.

Okolité prostredie má priamy vplyv na organizačné činnosti. Organizačná zmena spôsobená vplyvom vonkajších síl môže byť lepšie pochopená analýzou šiestich oblastí vonkajšieho prostredia: ekonomické, politické, sociálne, technologické, konkurenčné a fyzické<sup>90</sup>.

Stýblo poukazuje aj na výsostne súčasnú vlastnosť vonkajšieho prostredia a tým je globalizácia. Táto podľa neho evokuje multiplicitné zmeny<sup>91</sup>.

Vnútornými silami, ktoré vedú k organizačným zmenám sú organizačná štruktúra, výroby, technologické úlohy, a ľudia. Napríklad: organizačná štruktúra nezodpovedá organizačnému rastu; zavedenie nového výrobku vyžaduje odlišnú výrobu a marketing; menia sa postoje a motivácia pracovníkov<sup>92</sup>.

Podľa Armstronga existujú dva hlavné typy zmien: zmena strategická a zmena funkčná (operatívna). Pri **strategickej zmene** dochádza k transformácii organizácie. Týka sa všeobecných, dlhodobých a celopodnikových záležitostí a to konkrétne účelu a poslaniu organizácie, jej podnikateľskej filozofie a takých záležitostí ako je rast, kvalita, inovácia, hodnoty týkajúce sa ľudí, potreby zákazníkov a použité technológie. Ku strategickej zmene dochádza v kontexte s vonkajšími vplyvmi aj s vnútornými zdrojmi a práve dôsledná analýza a pochopenie týchto faktorov prispieva k úspešnej realizácii zmeny.

**Funkčná zmena** sa vzťahuje k novým systémom, postupom, štruktúram alebo technológii, ktorú budú mať bezprostredný vplyv na usporiadanie práce v časti organizácie. Táto zmena má na zamestnancov významnejší dopad ako zmena strategická<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> ŠULEŘ, O., KOŠŤAN.P. *Řízení změn*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str. 451

<sup>91</sup> STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. *Řízení změn a změny v řízení*, str. 30.

<sup>92</sup> ŠULEŘ, O., KOŠŤAN.P. *Řízení změn*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str. 451

<sup>93</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. *Organizační rozvoj, změna a transformace organizace*, str. 290.



### 1.5.1 Modely alebo procesy zmeny

Podľa Šuleřa a Kořřana prví, ktorí identifikovali proces zmeny boli Kurt Lewis a Edgar Schein. Títo sú autormi modelu procesu zmeny, ktorý je známy pod názvom *Levin-Scheinov model* a popísali tri fázy procesu zmeny: rozmrazenie, posun, zmrazenie.

V prvej fáze zmeny väčšina ľudí považuje za ťažké meníť svoje ustálené postoje a spôsoby správania a ich zmenu *odmieta*. Tento odpor môže byť prekonaný rozmrazením ich súčasných postojov tým, že potreba zmeny sa stane tak zrejmá, že človek dokáže akceptovať. K princípom úspešného zvládnutia tejto fázy je trpezlivé zdôvodňovanie zmeny, prejavenie empatie a jasná komunikácia.

V druhom kroku, posune, sú jednotlivci schopní *akceptovať* a prijať takú zmenu v postojoch a v spôsobe správania, ktorá je nevyhnutná. Princípy úspešného zvládnutia tejto fázy sú vysvetlenie prínosov, nájdania zástancu zmeny, získanie podpory, vhodné načasovanie a udržanie istoty.

V treťom kroku nastáva opätovné zmrazenie zmenených postojov a spôsobov správania sa. Výsledkom je, že zmenené postoje a spôsoby správania sa stávajú v organizácii bežnými.

Pre úspešné zvládnutie tohto kroku realizácie zmeny je dôležitá podpora vedenia, publikovanie úspechu a pomoc zamestnancom<sup>94</sup>.

Kotter (tabuľka 2) naznačil aké nástroje a spôsoby komunikácie je potrebný pri jednotlivých fázach riadenia zmeny<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> ŠULEŘ, O., KOŘŘAN.P. *Řízení změn*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŘŘAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str 453 – 454.

<sup>95</sup> KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004.

PROCES/FÁZA:	NÁSTROJE + KOMUNIKÁCIA
Vyvolanie vedomia naliehavosti zmeny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preskúmanie trhu a konkurencie;</li> <li>• identifikácia kritických miest a potenciálnych príležitostí;</li> <li>• diskusia o nich.</li> </ul>
Zostavenie koalície schopnej presadiť a realizovať zmenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvorenie „mocnej“ pracovnej skupiny;</li> <li>• premena skupiny na súdržný tím;</li> <li>• otvorená komunikácia v tíme.</li> </ul>
Vytvorenie vízie a stratégie zmeny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vytvorenie vízie a vývin stratégie, ktorá vedie k jej dosiahnutiu.</li> </ul>
Komunikácia transformačnej vízie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• využitie všetkých prostriedkov k nepretržitej komunikácii novej vízie a stratégie;</li> <li>• presadzovanie vzorcov správania očakávaného od členov organizácie.</li> </ul>
Extenzívne delegovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odstraňovanie prekážok;</li> <li>• zmena systémov a štruktúr brániacich transformácii;</li> <li>• podpora inovatívnych myšlienok, aktivít a postupov, prijatie rizika a zodpovednosti za rozhodnutia.</li> </ul>

**Tabuľka 2**

Riadenie zmeny, jej podpora a komunikácia

Armstrong upozorňuje aj na Lewinovu metodológiu analýzy zmien, ktorú nazval „analýza síl na bojisku“, táto obsahuje:

- analýzu brzdiacich alebo hnacích síl, ktoré ovplyvňujú prechod k budúcemu stavu;
- definovanie rozhodujúcich hnacích alebo brzdiacich síl;
- podniknutie krokov, ktoré oslabia brzdiace sily a posilnia rozhodujúce hnacie sily<sup>96</sup>.

Podľa Urbana sa proces firemných zmien uskutočňuje v troch základných fázach: fáza uvoľnenia existujúcej podoby existujúcej organizácie, fáza transformácie a fáza ukotvenia nových firemných postupov.

V prvej fáze si manažment uvedomuje, že súčasná firemná prax, nezodpovedá zmenenej situácii. Hlavnou úlohou v tejto fáze je prekonávanie odporu ku zmenám, zamestnanci musia pochopiť, že existujúce postupy a metódy nie sú jediné správne, musia si uvedomiť potrebu zmeny a prejavíť záujem o jej realizáciu.

Vo fáze druhej transformačnej je treba sformulovať víziu budúceho stavu. Dosiahnutie tejto vízie predpokladá zmeny v troch oblastiach: štruktúrálnej, kultúrnej a individuálnej

- štruktúrálna oblasť – sem patria zmena organizačnej štruktúry, zmena technológie a i.;
- kultúrna oblasť obsahuje zmeny štýlu riadenia, zmeny firemných hodnôt a i.;
- individuálna oblasť – rozvoj, tréning zamestnancov a i.

V poslednej fáze dochádza k podpore a posilneniu nového pracovného správania, v tejto fáze je hlavnou úlohou rozšíriť štruktúrálnu, kultúrnu a individuálne zmeny do celej organizácie<sup>97</sup>.

Podľa Beckharda by mal program zmeny obsahovať nasledovné procesy:

- stanovenie cieľov a definovanie budúceho žiaduceho stavu organizácie po zmene;
- diagnóza súčasných podmienok vo vzťahu k stanoveným cieľom;

---

<sup>96</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 293.

<sup>97</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003. Řízení změn a organizační kultury, str. 238 - 239.

- definovanie činností a úloh v období prechodu, potrebných k dosiahnutiu budúceho stavu;
- vytvorenie stratégie a plánov činnosti pre riadenie tohto prechodu, s prihliadnutím k analýze faktorov, ktoré budú pravdepodobne ovplyvňovať zavedenie zmeny<sup>98</sup>.

Thurley popísal päť nasledujúcich prístupov k riadeniu zmeny:

- **direktívny** – zavedenie zmeny v krízových situáciách; uplatňuje sa moc manažérov, nedochádza ku konzultovaniu;
- **dohodnutý** – v prípade, že zmena vyžaduje vyjednávanie a kompromis; moc je rozdelená medzi zamestnávateľov a pracovníkov;
- **„srdcom a hlavou“** – všetko zahrňujúca snaha o zmenu postojov, hodnôt a presvedčenia všetkých pracovníkov; tento prístup hľadá „oddanosť“ a „zdieľanie vízie“;
- **analytický** – teoretický prístup k procesu zmeny; obsahuje všetky procesy podľa Beckharda; je to racionálny a logický prístup;
- **založený na akcii** – tento prístup ku zmene začína presvedčením, že nejaké problémy existujú, ale nie sú dobre zadefinované; rozpoznávanie možných riešení, na základe pokusov a omylov, vedie k definovaniu problému a ku zhode k možnému optimálnemu riešeniu<sup>99</sup>.

Zaujímavý je názor na zmenu autorov Beera, Eisenstata a Spectora, ktorí tvrdia, že teórie zmien sú chybné. Tvrdia, že zmeny v postojoch vedú ku zmenám v správaní. Konštatujú, že v skutočnosti je individuálne chovanie ľudí silno formované rolami, ktoré ľudia v organizácii hrajú. Najefektívnejší spôsob, ako zmeniť chovanie, je teda postaviť ľudí do nových organizačných súvislostí, ktoré im vnútia nové role, zodpovednosť a vzťahy. To vytvára situáciu, ktorá si v určitom zmysle „vynucuje“ o ľudí nové postoje a nové chovanie.

<sup>98</sup> BECKHARD, R. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 293.

<sup>99</sup> THURLEY, K. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 293.

Autori predpisujú šesť krokov k dosiahnutiu efektívnej zmeny, cieľom týchto krokov je vybudovať seba upevňujúci cyklus angažovanosti, koordinácie a schopnosti. Tieto kroky sú:

- mobilizovať oddanosť zmene pomocou spoločnej analýzy problému;
- vytvoriť spoločnú víziu toho, ako organizovať a riadiť za účelom takých cieľov ako je konkurencieschopnosť;
- vytvárať a upevňovať zhodu týkajúcu sa vízie, schopnosti implementovať ju do praxe a súdržnosť ľudí pri postupovaní podľa tejto vízie;
- dosiahnuť znovu oživenie štruktúr a procesov vo všetkých útvaroch bez nátlaku zhora;
- inštitucionalizovať znovu oživenie pomocou formálnej politiky, systému a štruktúr;
- monitorovať proces znovu oživenia a prispôbovať stratégiu problémom tohto procesu<sup>100</sup>.

### 1.5.2 Bariéry zmien

Šuleř a Kořtan konštatujú, že prispôbovanie sa meniacim podmienkam je vždy bolestný proces, ktorý hlavne na začiatku vyvoláva odpor. Preto je pre manažérov dôležité príčinám odporu porozumieť a vedieť s nimi pracovať a dokázať ich prekonať. Pri zavádzaní zmeny sa manažér spočiatku stretáva skôr s *tichým odmietaním*, až po určitej dobe sa objavuje *otvorený odpor*. Po uplynutí ďalšieho času začínajú pracovníci uvažovať o tom, ako by sa mohlo to, či ono realizovať – prichádza obdobie *skúmania*. Nakoniec prichádza k prijatiu zmeny, ku *stotožneniu* sa s ňou<sup>101</sup>.

---

<sup>100</sup> BEER, M., EISENTAT, R., SPECTOR, B. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 295.

<sup>101</sup> ŠULEŘ, O., KOŘTAN, P. *Řízení změn*. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŘTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str. 454.

Stýblo v rovnakom duchu pripúšťa, že zmena v každom z nás vyvoláva búrku emócií – u každého inak silnú a rýchlu. Je dokázané, že úroveň výkonov sa zhoduje s onou búrkou emócií. Celý proces prijatia zmeny je možné rozčleniť do šiestich fáz:

- neistota a prvotné odmietnutie;
- obviňovanie až agresia;
- vyjednávanie – zmenu nie sme ochotný prijať v plnom rozsahu, pokus o kompromis;
- depresia – neznalosť východiska;
- akceptácia – zmeny sa uskutočňujú všade, javí sa nová príležitosť, je potrebné sa s tým vyrovnat’;
- zdieľanie – pochopenie, prijatie a spolupráca pri realizácii zmeny<sup>102</sup>.

Woodwardová vidí príčinu odporu ľudí ku zmenám, v pocite ohrozenia známych vzorcov správania, svojho postavenia alebo peňažnej odmeny.

Hlavné príčiny odporu ku zmenám teda zhrnula nasledovne:

- obavy z nového;
- ekonomické obavy;
- nepohodlie;
- neistota;
- „symbolické obavy“;
- ohrozenie interpersonálnych vzťahov;
- ohrozenie postavenia alebo kvalifikácie;
- obavy súvisiace so schopnosťami<sup>103</sup>.

Aldag a Steams uvádzajú tieto príčiny odporu voči zmenám:

- vlastné záujmy – manažéri aj pracovníci majú svoje vlastné záujmy, odpor nastane, ak zmena tieto záujmy ohrozí;
- neistota – ak zmenu sprevádza neistota, majú jednotlivci aj skupiny pracovníkov tendenciu myslieť si o nej to najhoršie;

---

<sup>102</sup> STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. Řízení změn a změny v řízení, str. 34.

<sup>103</sup> WOODWARDOVÁ, J. In: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Organizační rozvoj, změna a transformace organizace, str. 291.

- nedostatok porozumenia a dôvery – toto vedie k odporu ku zmene vtedy, ak zmena nie je dostatočne vysvetlená tým, ktorých sa týka;
- rozdielne vnímanie – ako jednotlivci aj ako skupiny ľudí máme tendenciu vnímať situácie, a teda aj zmenu, rozdielne;
- nedostatok tolerancie – niektorí ľudia nie sú ochotní rešpektovať zmenu ani v prípade, že sa ich negatívne nedotkne, že jej rozumejú a vnímajú ju rovnako ako iniciátori zmeny<sup>104</sup>

## 1.6 *Riadenie kvality*

Podľa Armstronga je riadenie kvality intenzívne, dlhodobé úsilie smerujúce k vytvoreniu a udržaniu vysokej úrovne kvality výrobkov a služieb, ktorú zákazníci očakávajú. Ako takéto môže mať značný vplyv pri vytváraní kultúry a procesov v organizácii. Cieľom je významne zvýšiť povedomie všetkých pracovníkov o tom, že kvalita je životne dôležitá pre úspešnosť organizácie a jej budúcnosť<sup>105</sup>.

Koontz a Weihrich spomínajú zavedenie programov komplexnej kvality. Tento pojem je mnohoznačný. Vo všeobecnosti predstavuje dlhodobý záväzok firmy k nepretržitému zvyšovaniu kvality v celej organizácii za aktívnej účasti všetkých zamestnancov<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> ALDAG, STEAMS. In: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str.455.

<sup>105</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. Procesy rozvoja a změny, str. 299.

<sup>106</sup> KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. Další nástroje a techniky pro zvyšování produktivity, str. 610.

## 1.6.1 Model CAF<sup>107</sup>

### 1.6.1.1 Úvod

Na konci deväťdesiatych rokov sa stalo manažérstvo kvality pre verejnú správu v Európskej únii (EÚ) dôležitou témou. S cieľom koordinovať ich úsilie a začať spoločný európsky proces učenia sa, ministri Európskej únie zodpovední za verejnú správu pozvali svojich generálnych riaditeľov (DG), aby podporili výmenu a spoluprácu medzi členskými štátmi Európskej únie a vytvorili v oblasti manažérstva kvality spoločné nástroje. Bolo zrejmé, že práve po takejto európskej iniciatíve bol veľký dopyt.

Pri príležitosti organizovania prvej európskej konferencie o kvalite v máji 2000 v Lisabone sa zišlo približne 1200 štátnych úradníkov zo všetkých európskych krajín, aby diskutovali o kvalitatívnej a inovatívnej praxi. Zároveň bol prezentovaný prvý produkt spolupráce medzi národnými expertmi krajín EÚ: Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF), skutočný spoločný európsky nástroj manažérstva kvality pre verejný sektor, ktorý bol verejným sektorom vytvorený. Model CAF sa stal úspechom.

Za posledných desať rokov implementovalo model viac ako 2000 organizácií verejnej správy z celej Európy a počet používateľov modelu CAF stále rastie. V začiatkoch sa model používal na zavedenie princípov komplexného manažérstva kvality v organizáciách verejného sektora prostredníctvom získania štruktúrovaného obrazu organizácie vo svetle návrhu výnimočnej organizácie. Pri tomto prístupe sa vysoko hodnotí zapojenie zamestnancov. Model CAF je spoločným projektom manažmentu a zamestnancov a veľmi často je práve model CAF prvou príležitosťou, kedy manažment a zamestnanci diskutujú o stave vecí v organizácii a možnostiach do budúcnosti s cieľom zlepšiť efektívnosť a účinnosť.

Spoločný systém hodnotenia kvality (The Common Assessment Framework – model CAF) je nástroj komplexného manažérstva kvality, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM) a

---

<sup>107</sup> ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Aplikačná príručka Modelu CAF*



modelom nemeckej Akadémie Speyer, vytvorený expertnou pracovnou skupinou modelu CAF, ktorej členom je aj Slovenská republika.

Model CAF vychádza z predpokladu, že organizácia dosahuje výnimočné výsledky vo výkonnosti, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti na základe vodcovstva, stratégie a plánovania, zamestnancov, partnerstiev a procesov. Poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov a súčasne holisticky analyzuje výkonnosť organizácie. Cieľovou skupinou modelu CAF sú organizácie štátnej i verejnej správy. Je využiteľný pre tých, ktorí už majú skúsenosti s komplexne orientovaným modelom kvality, ako aj pre tých, ktorí by radi s kvalitou začali.

Model CAF dáva pomerne jednoduchý náhľad na to, čo znamená pracovať s komplexne orientovaným nástrojom kvality, ktorý sa zameriava hlavne na zákazníkov, občanov a výsledky. Model CAF môže byť začiatkom dlhšieho procesu rozvíjania kvality, ktorý môže viesť k uchádzaniu sa o ocenenie a uznanie, napr. Národná cena SR za kvalitu, Európska cena kvality pre verejný sektor. Jadrom modelu CAF je samo hodnotiaci nástroj, ktorý dáva možnosť naučiť sa viac o svojej organizácii.

Nástroj samo hodnotenia umožňuje uskutočniť zlepšovanie a rozvíjanie v aktívnej spolupráci vrcholového manažmentu a zamestnancov. Takto obe strany prevezmú vzájomnú zodpovednosť za rozvíjanie kvality. Model CAF je preto dobrým nástrojom na stabilizáciu kvalitnej práce v celej organizácii.

Okrem nástroja seba hodnotenia sa počas implementácie modelu CAF objaví ďalší rad nástrojov a metód. Pre ďalšiu prácu na zlepšovaní sa po seba hodnotení vypracujú metódy, ktoré budú podporovať zlepšovacie projekty organizácie. Pre organizácie, ktoré chcú získať celkový obraz o svojich predpokladoch a chcú zviditeľniť svoje výsledky sebe aj svojmu okoliu, je model CAF ideálnym nástrojom samo hodnotenia.

### 1.6.1.2 Hlavné charakteristiky

Používanie modelu CAF poskytuje organizácii účinný systém na iniciáciu procesu trvalého zlepšovania. Model CAF poskytuje:

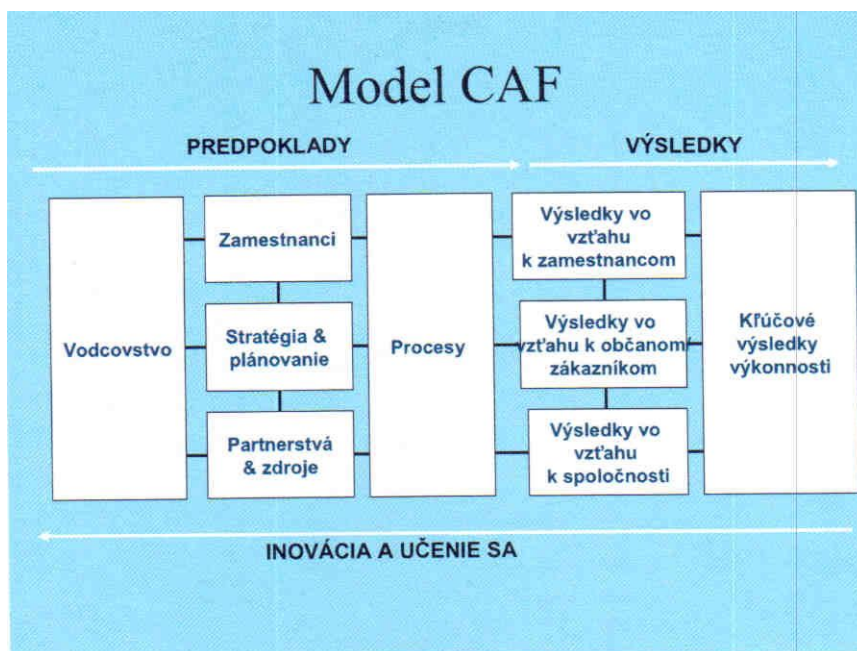
- hodnotenie založené na dôkazoch pri uplatnení súboru kritérií, ktoré sú akceptované vo verejnom sektore v celej Európe,
- príležitosti na stanovenie miery rozvoja a dosiahnutia výnimočnej úrovne dosahovania cieľov;
- prostriedky na dosiahnutie zhody smerovania a dohody o tom, čo je potrebné urobiť pre zvyšovanie kvality organizácie,
- prepojenie medzi rôznymi výsledkami, ktoré treba dosiahnuť a podpornými postupmi alebo predpokladmi,
- prostriedok na vytvorenie entuziazmu medzi zamestnancami ich zapojením do zlepšovateľského procesu,
- príležitosti podporovať a zdieľať najlepšie skúsenosti rôznych častí vlastnej organizácie alebo iných organizácií,
- prostriedok na integráciu rôznych iniciatív v oblasti kvality do bežnej činnosti organizácie,
- prostriedok na meranie pokroku v čase prostredníctvom periodického samo hodnotenia.

### 1.6.1.3 Koncepty a hodnoty modelu CAF

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality je v zhode so základnými konceptmi výnimočnosti, definovanými EFQM, ako sú:

- orientácia na výsledky,
- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo a stálosť cieľov,
- manažérstvo podľa procesov a faktov,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť

#### 1.6.1.4 Štruktúra modelu



Obrázok 5

Štruktúra modelu CAF

Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. **Kritériá 1 - 5** sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Tieto určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje ku svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov.

V **kritériách 6 - 9** sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a hodnotenia interných ukazovateľov. Každé kritérium sa delí na subkritériá. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri samo hodnotení organizácie. Tieto sú popísané príkladmi, ktoré detailnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a špecifikujú možné oblasti záujmu s cieľom objasniť to, ako organizácia plní požiadavky vyjadrené v subkritériu.

## 2 Charakteristika inštitúcie

### 2.1 Poslanie a úlohy organizácie

IUVENTA – Slovenský inštitút mládeže, je príspevková organizácia<sup>108</sup> v pôsobnosti Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (ďalej len „ministerstvo“). Predmetom činnosti organizácie je práca s mládežou mimo školy a rodiny a zabezpečovanie konkrétnych projektov v rámci napĺňania štátnej politiky voči deťom a mládeži. Činnosť organizácie vyplýva zo Zriaďovacej listiny a jej dodatkov, a zo Štatútu, ktorý popisuje oblasti pôsobenia a vymedzuje zameranie úloh<sup>109</sup>.

V súvislosti s napĺňaním poslania organizácia zabezpečuje výskumné činnosti, vzdelávacie aktivity a pracuje s informáciami o mládeži a pre mládež. Mládežou v zmysle zákona<sup>110</sup> sú všetky deti a mladí ľudia vo veku do 30 rokov. Napriek tomu, že aktivity organizácie sa zameriavajú na opatrenia, ktorých cieľom je zvyšovať kvalitu života mládeže, cieľovými skupinami pripravovaných aktivít a projektov sú najmä mladí vedúci, mládežnícki vedúci a pracovníci s mládežou<sup>111</sup>.

IUVENTA pri plnení úloh spolupracuje s organizáciami a inštitúciami podobného zamerania v Európe a podieľa sa na príprave projektov spolupráce v oblasti mládežníckej politiky. Pri plnení úloh kladie dôraz na vytváranie podkladov ku koncepciám v oblasti práce s mládežou a metodické usmerňovanie organizácií a subjektov, ktoré sú aktívne v tejto oblasti, napríklad centier voľného času, školských stredísk záujmovej činnosti, školských klubov detí, ale aj mimovládnych organizácií.

Projekty organizácia riadi na úrovni štátu, pričom ich zabezpečuje na regionálnej a miestnej úrovni. Okrem toho, že zamestnáva v regiónoch svojich interných zamestnancov a externých spolupracovníkov na základe dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru, vytvára partnerstvá aj

---

<sup>108</sup> Zákon č. o rozpočtových pravidlách

<sup>109</sup> Ministerstvo vydalo dodatok č. 4 k Zriaďovacej listine organizácie IUVENTA

<sup>110</sup> Zákon č. 282/2008 Z. z. o podpore práce s mládežou a o zmene a doplnení zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov

<sup>111</sup> Tamtiež

s organizáciami a združeniami na základe zmlúv podľa Občianskeho a Obchodného zákonníka.

IUVENTA koordinuje predmetové olympiády a postupové súťaže žiakov základných a stredných škôl, ktoré vyhlasuje ministerstvo, organizuje aktivity v rámci projektu Talent v akcii, je Národnou agentúrou programu Európskej únie Mládež v akcii, národným partnerom informačného projektu EURODESK a administratívne zabezpečuje Programy finančnej podpory aktivít detí a mládeže v SR, ktoré ministerstvo vyhlásilo na roky 2007 – 2013 (tzv. programy ADAM). Od roku 2011 IUVENTA zabezpečuje Národný projekt KomPrax – Kompetencie pre prax. Cieľom projektu je počas 36 mesiacov vyškoliť 8 tisíc mladých ľudí z celej SR v oblasti mäkkých zručností, čím sa zvýšia ich kompetencie pre trh práce a pre celoživotné vzdelávanie.

## **2.2 Misia, vízia a hodnoty organizácie**

Od roku 2011 sa organizácia zapojila do merania kvality činnosti podľa metodiky CAF (Common Assessment Framework), používanej v organizáciách štátnej a verejnej správy. V tejto súvislosti organizácia definovala svoju misiu a víziu. Pomenovala aj hodnoty, ktoré uznáva, a to nasledovne<sup>112</sup>:

Misia: „Podporujeme mladých ľudí, aby poznali, vedeli a mohli využívať príležitosti pre kvalitnejší život.“

Vízia: „Byť jedným z kľúčových aktérov podieľajúcim sa na vytváraní modernej, inkluzívnej a participatívnej mládežníckej politiky a v zavádzaní nových trendov v práci s mládežou.“

„Byť efektívne fungujúcou verejnou inštitúciou s dôrazom na kvalitu činnosti a odbornosť zamestnancov.“

---

<sup>112</sup> [www.iuventa.sk](http://www.iuventa.sk), Záznamy z pracovných porád

<b>Hodnoty:</b>	<b>Popis:</b>
Rešpekt	Pristupujeme s rešpektom a plnou vážnosťou ku klientom aj k spolupracovníkom.
Odbornosť	Sme odborníkmi v oblasti, v ktorej pôsobíme.
Profesionalita	Vieme našu odbornosť ďalej posúvať, podeliť sa s ňou.
Partnerstvo	Naším prístupom vytvárame dlhodobú spoluprácu založenú na partnerstve.
Dostupnosť	Uľahčujeme cestu k nám a ideme za klientmi.
Filantropia	O filantropii nielen hovoríme, ale sa k nej aj aktívne hlásime.
Demokracia	Rozhodujeme sa spoločne a preberáme za rozhodnutia zodpovednosť.
Ochrana životného prostredia	Každodennými rozhodnutiami a činmi chránime životné prostredie.
Moderná sociálna politika	Vážime si našich pracovníkov a pracovníčky a vytvárame moderné podmienky pre kvalitný pracovný život a prostredie.

**Tabuľka 3**  
Hodnoty vyznávané v IUVENTE a ich popis

### **2.3 Organizačná štruktúra**

Platná organizačná štruktúra IUVENTY vykazuje zásadný rozdiel oproti minulosti, a to v tom, že bolo zavedené dvojstupňové riadenie. Dovtedy generálny riaditeľ priamo riadil vedúcich všetkých organizačných útvarov. Pri porovnaní dvoch organizačných štruktúr – platnej do 31.12.2008 a platnej od 1.1.2009 – zistíme, že sú identické pokiaľ ide o úroveň riadenia a počet organizačných útvarov, rozdiel je len v počte zamestnancov. Po skúmaní rozdielov som zistila, že organizačné schémy nepopisujú do podrobností činnosti všetkých organizačných útvarov a zmena počtu zamestnancov súvisela so zrušením niektorých činností, ktoré organizačné útvary dovtedy

zabezpečovali. Pôvodná organizačná štruktúra, platná do 31.12.2008, ako aj organizačná štruktúra, platná do 31.12.2010, sa nachádzajú v prílohách.

Podľa organizačnej štruktúry, platnej od 1. januára 2011, generálny riaditeľ priamo riadi dvoch zástupcov – jedného pre oblasť odborných činností a druhého pre oblasť ľudských zdrojov, ekonomiky a prevádzky. Priamo tiež riadi vedúcich účelových organizačných útvarov – Národnej agentúry „Mládež v akcii“ a Kancelárie národného projektu „KomPrax“. Priamo riadené sú aj funkcie – vnútorná kontrola a audit a poradca generálneho riaditeľa pre kvalitu a riadenie projektov.

Zástupca generálneho riaditeľa pre odborné činnosti riadi vedúceho oddelenia rozvoja práce s mládežou, vedúceho oddelenia podpory práce s mládežou a vedúceho oddelenia vzťahov s verejnosťou.

Zástupca generálneho riaditeľa pre ľudské zdroje, ekonomiku a prevádzku riadi zamestnancov útvaru organizačných činností, vedúceho ekonomického oddelenia a vedúceho oddelenia prevádzky a správy majetku.



Obrázok 6

Organizačná štruktúra IUVENTY, platná od 1.januára 2011

## 2.4 **Zamestnanci organizácie**

K 31. decembru 2011 IUVENTA v pracovnom pomere zamestnávala 70 osôb, z toho 10 vedúcich zamestnancov. Všetci vedúci zamestnanci, okrem riadiacich činností, plnia aj obsahové úlohy. V organizačnej štruktúre napríklad nie je tradičné personálne oddelenie. Túto agendu zabezpečuje primárne generálny riaditeľ a jeho zástupca pre ľudské zdroje, ekonomiku a prevádzku. Keďže organizácia uzatvára veľký počet dohôd o prácach, vykonávaných mimo pracovného pomeru (približne 2500 ročne), úlohy tradičného personálneho útvaru v tejto oblasti plnia vedúci oddelení a poverení odborní zamestnanci.

Vzhľadom na úlohy organizácie odborní zamestnanci sú prevažne vysokoškolsky vzdelaní, so zameraním na pedagogiku a andragogiku. Organizácia zamestnáva absolventov, pričom pozornosť venuje adaptačnému procesu, k čomu vypracovala aj vnútorný predpis. Podľa tohto predpisu sa všetci novo prijatí zamestnanci zúčastňujú školení, ktoré vyplývajú z legislatívy (napr. bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, požiarne ochrana), absolvujú interné školenie o vnútorných dokumentoch (organizačný a pracovný poriadok, organizačná štruktúra, riadenie, interné predpisy) a absolvujú stáž na ekonomickom oddelení v trvaní 1 pracovný deň. Zamestnanci odborných útvarov navyše strávia jeden deň na každom inom odbornom útvaru s cieľom zistiť, aké úlohy zabezpečuje, ako sú organizované a kde sú prieniky v činnosti s útvarom, na ktorý boli prijatí. O adaptačnom procese sa vyhotovuje súhrnný záznam, nevyhodnocuje sa však z pohľadu nadobudnutých poznatkov.

S cieľom zistiť úroveň poznatkov, potrebných pre riadne, včasné a kvalitné vykonávanie pracovných úloh na pracovisku, na ktoré sú zamestnanci zaradení, organizácia po uplynutí šiestich mesiacov zabezpečuje formou testu úroveň vedomostí o danej problematike. Vyhodnotenú testy sú pre zamestnanca zároveň podkladom pre určenie oblastí na zlepšovanie a rozvoj.

Medzi úlohy organizácie patrí aj správa majetku štátu, konkrétne dvoch objektov v Bratislave, pričom v jednom z nich prevádzkuje účelové zariadenia



– plaváreň a priestory na aktivity pre mládež. Tieto úlohy plnia zamestnanci oddelenia prevádzky a správy majetku s príslušnou kvalifikáciou, prípadne bez kvalifikácie.

Všetci zamestnanci sú odmeňovaní v zmysle príslušného zákona<sup>113</sup>. Príloha zákona uvádza platové triedy a stupne, do ktorých sú interní zamestnanci zaradení podľa nimi vykonávaných činností, popísaných v opise pracovných činností. Tento je prílohou pracovnej zmluvy, spolu s platovým výmerom.

Zákonné limity neumožňujú dostatočnú motiváciu zamestnancov prostredníctvom ich odmeňovania, preto organizácia zvolila iné formy motivácie, akými sú napríklad sociálny program<sup>114</sup>, vzdelávanie zamestnancov a cieľavedomé vytváranie priaznivej pracovnej atmosféry. K priaznivej atmosfére prispievajú spoločné aktivity ako napríklad vianočný večierok, „otvorenie letnej sezóny pri bazéne“, ale aj neprikázané „tykanie si“ zamestnancov navzájom aj medzi zamestnancami a nadriadenými, oslovovanie podriadených zamestnancov ako „kolegovia“ a nie „moji ľudia“.

## **2.5 Spôsob riadenia**

Štatutárnym zástupcom organizácie je generálny riaditeľ, ktorého v prípade neprítomnosti zastupuje ním určený zástupca. Generálneho riaditeľa do funkcie vymenúva a z funkcie odvoláva minister školstva, vedy, výskumu a športu. Generálny riaditeľ vydáva interné normy riadenia. Zastupuje organizáciu navonok.

Pre účely riadenia organizácie generálny riaditeľ vytvára svoje poradné orgány, z ktorých najdôležitejším je porada vedenia organizácie. Členmi porady vedenia sú všetci vedúci zamestnanci na všetkých stupňoch riadenia. Porada vedenie odporúča generálnemu riaditeľovi prijímať rozhodnutia. Rokuje aspoň raz mesačne, pričom zo svojich zasadnutí vyhotovuje písomné záznamy, ktoré prostredníctvom intranetu sprístupňuje všetkým zamestnancom.

---

<sup>113</sup> Zákon 313/2001 Z.z. o verejnej službe v znení neskorších predpisov

<sup>114</sup> Interná smernica o sociálnom programe zamestnancov IUVENTY

## 3 Empirická časť

### 3.1 *Predmet a ciele výskumu*

Práca reaguje na skutočnosť, že na procesy zmien v organizáciách majú vplyv rôzne vonkajšie a vnútorné faktory, ako aj na skutočnosť, že potreba zmien vyplýva z rôznych požiadaviek trhu alebo legislatívy. Práca rovnako reaguje na skutočnosť, že zmeny v organizáciách sa týkajú stratégie, procesov alebo foriem organizačnej štruktúry. Základná výskumná otázka v tomto kontexte znie: Aké sú kľúčové faktory zmeny organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy. Cieľom výskumu je tieto faktory identifikovať a porovnať dve zmeny organizačnej štruktúry vo vybranej inštitúcii verejnej správy.

### 3.2 *Hypotézy výskumu*

Na základe teoretickej analýzy problematiky a v súlade s predmetom a cieľom výskumu som vytýčila nasledujúcu hypotézu:

H1 Predpokladám, že jestvujú kľúčové faktory, ktoré majú vplyv na úspešný priebeh zmeny organizačnej štruktúry.

Hypotéza pozostáva z dvoch premenných, ktoré sú vo vzťahu:

a) *Nezávislá premenná*: kľúčové faktory zmeny organizačnej štruktúry

Operačná definícia premennej kľúčové faktory organizačnej štruktúry: sú to rôzne podmienky, ktoré súvisia so zavedením zmeny organizačnej štruktúry:

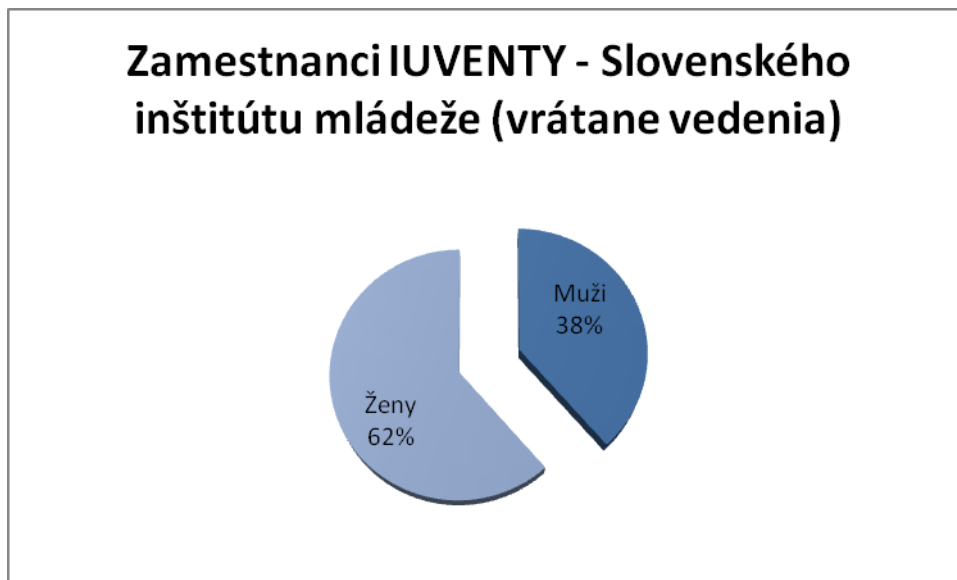
- vhodný čas na zmenu organizačnej štruktúry;
- zapojenie správnych osôb do rozhodovania o zmene organizačnej štruktúry;
- možné vplyvy na prijatie rozhodnutia o zmene organizačnej štruktúry;
- potreba iných zmien pred zmenou organizačnej štruktúry;
- potreba a spôsob informovania zainteresovaných strán o zmene organizačnej štruktúry;
- možnosť vyhodnotiť dopady zmeny organizačnej štruktúry;
- viditeľnosť dôsledkov zmeny organizačnej štruktúry.

b) *Závislá premenná*: organizačná zmena.

Operačná definícia premennej organizačná zmena: organizačná zmena sa vzťahuje k akejkoľvek zmene v organizácii.

### 3.3 **Charakteristika výberového súboru**

Základný súbor predstavovali všetci zamestnanci a všetky zamestnankyne organizácie IUVENTA. Z celkového počtu 70 zamestnancov bolo v rámci rôznych výskumných nástrojov zapojených 65, t.j. 92,86 %. Zapojilo sa celkom 25 mužov a 40 žien.



Graf 1: Zloženie výskumnej vzorky podľa rodu- zamestnanci IUVENTY (vrátane vedenia)

Profil členov výskumnej vzorky:

- Zamestnanec / zamestnankyňa v trvalom pracovnom pomere bez ohľadu na pracovný úväzok.
- Minimálne trvanie pracovného pomeru v čase konania výskumu viac ako 3 mesiace.

### 3.4 **Metódy získavania a spracovania dát**

Prípravná etapa výskumu bola zameraná na štúdium odbornej literatúry a zdrojov, ktoré sa týkajú riešenej problematiky. Využila som literárnu metódu – štúdium knižnej literatúry, legislatívnych a internetových prameňov s ich následným konspektovaním.

Na testovanie hypotézy boli použité nasledovné výskumné metódy, ktoré slúžili ako nástroje na zisťovanie súvislostí medzi rôznymi faktormi a organizačnou zmenou:

- analýza dokumentov;
- rozhovory s vedúcimi zamestnancami organizácie;
- dotazník spokojnosti zamestnancov.

Výskumná metóda analýza dokumentov obsahovala štúdium a analýzu interných dokumentov, ktoré v nasledujúcom texte uvádzam v poznámkach pod čiarou. Analýzou dokumentov som zisťovala informácie o

- činnosti organizácie,
- základných dokumentoch,
- spôsobe, akým prebehli dve zmeny organizačnej štruktúry,
- spokojnosti zamestnancov s prácou svojich nadriadených,
- výsledkoch porád vedúcich zamestnancov a porád všetkých odborných zamestnancoch organizácie,
- sociálnom programe pre zamestnancov organizácie.

Rozhovory s vedúcimi zamestnancami organizácie boli realizované osobne, individuálne, v časovej dotácii 90 minút.

Pozostávali z nasledujúcich otázok:

- Kto sa zapája do rozhodovania o zmene organizačnej štruktúry?
- Čo vplýva na prijatie konečného rozhodnutia o zmene organizačnej štruktúry?
- Sú potrebné iné zmeny, ktoré musia predchádzať zmene organizačnej štruktúry?
- Kedy je správny čas zaviesť zmenu?
- Koho a ako o zmene informovať?

- Je možné vyhodnotiť dopady zmeny?
- Kedy sú dôsledky zmeny organizačnej štruktúry viditeľné?

Dotazník spokojnosti zamestnancov bol realizovaný po dohode s vedením organizácie osobne a individuálne s každým zamestnancom a jeho výsledky boli použité aj pre potreby organizácie pri vypracúvaní nulte správy podľa modelu CAF. Cieľom dotazníka bolo zachytiť spokojnosť zamestnancov so zameraním na

- **celkovú spokojnosť zamestnancov s významom organizácie**, jej imidžom a možnosťou zapájania sa zamestnancov do tvorby strategických cieľov;
- **spokojnosť zamestnancov s manažmentom a systémom riadenia organizácie** z pohľadu odbornosti manažmentu, ich vodcovských schopností, komunikačných zručností, ako aj ich spokojnosť s hodnotením a odmeňovaním a možnosťou ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie;
- **spokojnosť zamestnancov s pracovnými podmienkami**, akými sú usporiadanie pracovísk, pracovná atmosféra, interná komunikácia, ako aj spokojnosť s tým, ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie a spokojnosť s opatreniami na zosúladenie pracovného a rodinného života;
- **spokojnosť s motiváciu a možnosťou ďalšieho rozvoja** z pohľadu možností na vzdelávanie a osobnej podpory od kolegov, či nadriadených.

### **3.5 Interpretácia výsledkov výskumu**

#### **3.5.1 Organizačná zmena bez dopadov na výstupy činnosti**

Dôvodom organizačnej zmeny v roku 2009 bolo zníženie počtu zamestnancov rozhodnutím zriaďovateľa – ministerstva. Organizácia preto zmenila svoju štruktúru tak, aby plnila úlohy v zmysle základných dokumentov, pričom rozhodla o outsorcingu niektorých činností, napríklad upratovacie služby v administratívnej budove, údržba areálov. Rozhodnutie o zmene prijalo vedenie organizácie, pričom zmena bola nevyhnutná na základe rozhodnutia zriaďovateľa. V tomto kontexte bolo teda potrebné zabezpečiť vykonávanie niektorých činností formou dodávok služieb pred samotnou organizačnou zmenou. Nakoľko ide o organizáciu verejnej správy, ktorá hospodári s prostriedkami štátneho rozpočtu, výber dodávateľov služieb a prác prebehol v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi zo zákona o verejnom obstarávaní, kde sú určené pomerne dlhé lehoty.

Termín pre organizačnú zmenu bol pevne stanovený, nakoľko zníženie počtu zamestnancov sa uskutočnilo ku dňu 1. januára 2009. O organizačnej zmene bol informovaný zriaďovateľ a zamestnanci organizácie formou príkazu generálneho riaditeľa. Dotknutí zamestnanci, s ktorými bol v dôsledku zmeny rozviazaný pracovný pomer, boli informovaní na osobnom pohovore za účasti generálneho riaditeľa a priameho nadriadeného tri mesiace pred uskutočnením organizačnej zmeny.

Dopady zmeny sa nevyhodnotili, nakoľko jej cieľom nebolo zmeniť výstupy činnosti ani ich skvalitniť. Priamym dôsledkom organizačnej zmeny bolo dodávateľské zabezpečovanie niektorých činností, čo sa prejavilo okamžite po zavedení zmeny. Počet zamestnancov na oddelení prevádzky a správy majetku sa znížil o 5 osôb, pričom upratovanie a údržba areálu sa vyriešila formou dodávateľských zmlúv.

### 3.5.2 Organizačná zmena s dopadmi na výstupy činnosti

Dôvodom zmeny organizačnej štruktúry k 1. januáru 2011 boli požiadavky na zmenu vo výstupoch činnosti organizácie. Pred zmenou štruktúry organizácia vedome nevenovala pozornosť tvorbe informácií o svojej činnosti smerom k zákazníkom a verejnosti, čo identifikovala ako svoj problém. Preto v zmenenej organizačnej štruktúre vytvorila oddelenie vzťahov s verejnosťou, ktorého úlohou je spravovať internetové stránky organizácie, intranet a informácie, ktoré sú na ňom k dispozícii všetkým zamestnancom, tvoriť publikácie a zabezpečovať ich tlač a distribúciu, ako aj vytvárať vlastné odborné a analytické texty, určené buď odbornej alebo laickej verejnosti. Vznikli tak nielen nové výstupy (analytické a odborné texty), ale skvalitnili sa aj dosiaľ zaužívané (internet a intranet).

Keďže prioritou manažmentu organizácie sa stala kvalita činnosti, organizačnú štruktúru bolo nevyhnutné zmeniť tak, aby sa uvedený cieľ dosiahol. Vznikla priamo riadená funkcia poradcu generálneho riaditeľa organizácie, ktorého výstupom činnosti sú samohodnotiaci správa podľa modelu riadenia kvality CAF. Navyše, v krátkom čase budú výstupom činnosti poradcu aj akčné plány na zlepšovanie a karty jednotlivých procesov. Tieto poslúžia zamestnancom organizácie a významne uľahčia proces adaptácie nových zamestnancov.

Ministerstvo ako zriaďovateľ poveril od januára 2011 organizáciu zabezpečením projektu KomPrax – Kompetencie pre prax<sup>115</sup>, a to s finančnou podporou zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu Vzdelávanie. Projekt organizácia zabezpečuje vo všetkých krajoch Slovenska, preto na zabezpečenie odborných činností v každom kraji potrebovala prijať interného zamestnanca. Za účelom riadenia projektu navyše v centrále v Bratislave bolo potrebné zriadiť projektovú kanceláriu, ktorej úlohou je koordinovať činnosti tak, aby sa naplnili ciele projektu a zabezpečili jeho výstupy v nasledovnom rozsahu:

- 12 tisíc účastníkov cyklického vzdelávania pre mladých vedúcich vo veku 15 – 17 rokov;

---

<sup>115</sup> Národný projekt KomPrax – Kompetencie pre prax, interný dokument IUVENTY

- 2 800 účastníkov vzdelávania pre mládežníckych vedúcich a pracovníkov s mládežou;
- najmenej 8 okrúhlych stolov pre zástupcov formálneho školstva, zamestnávateľov a zástupcov neformálneho vzdelávania;
- najmenej 15 správ z realizovaných výskumných projektov, zameraných na identifikáciu nových potrieb mládeže.

Projekt sa zabezpečuje formou školení na miestnej úrovni tak, aby bolo miesto konania aktivít blízko jeho účastníkom. Hlavným cieľom projektu je prostredníctvom aktivít neformálneho vzdelávania zabezpečiť mladým ľuďom také kompetencie potrebné pre ďalšie štúdium a trh práce, ktoré sa vo formálnom vzdelávaní nadobúdajú len v obmedzenej miere, ako napríklad občianske kompetencie, komunikačné zručnosti a podobne. Vzdelávanie sa organizuje prezenčnou formou, samo štúdiom účastníkov s možnosťami konzultácie so školiteľmi a formou praktického odskúšania si nadobudnutých zručností prostredníctvom prípravy, zabezpečenia a vyhodnotenia malého projektu, ktorý každý účastník vzdelávania samostatne pripravuje a realizuje počas polročného cyklu vzdelávania. Tak sa na miestnej úrovni s príspevkom 200 EUR pre každého účastníka vzdelávania konajú malé projekty, ktorých cieľom je zlepšiť situáciu v miestnej komunite a zapojiť ostatných členov komunity do verejno-prospešných činností.

Komplexnosť projektu so sebou prináša množstvo činností, ktoré organizácia pred zmenou štruktúry nevykonávala, resp. vykonávala len obmedzene. Ide napríklad o

- výber dodávateľov tovarov a služieb v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní;
- uzatváranie dohôd o vykonaní práce so školiteľmi, ktorým, samozrejme, predchádza výber školiteľov tak, aby splnili požiadavky projektu;
- objednávanie termínov školení vo vybraných ubytovacích a školiacich zariadeniach v zmysle harmonogramu projektu;
- overovanie fakturovaných dodávok a ich porovnanie so skutočnosťou podľa prezenčných listín;
- preplatenie cestovného účastníkom vzdelávania;



- uzatvorenie zmluvy s každým účastníkom vzdelávania o poskytnutí finančného príspevku na zabezpečenie malého projektu na miestnej úrovni;
- poskytnutie preddavku na zabezpečenie projektu, následne kontrola jeho vyúčtovania a poskytnutie doplatku do výšky maximálne 200 EUR, resp. vyžiadanie preplatku, ak výdavky nedosiahli pôvodne plánovanú výšku;
- vyhotovovanie mesačných žiadostí o platbu z riadiaceho orgánu pre operačný program Vzdelávanie, ktorým je ministerstvo;
- kopírovanie všetkých dokladov relevantných k žiadosti o platbu, overovanie kópií dokumentov;
- vyhotovovanie polročnej monitorovacej správy o napĺňaní cieľov projektu a jeho výstupov;
- vyhotovovanie žiadostí o zmenu zmluvy, nakoľko každá zmena musí byť realizovaná len na základe písomného dodatku k zmluve o poskytnutí nenávratného finančného príspevku na zabezpečenie národného projektu zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu.

Projekt, samozrejme, počítal s vytvorením nových pracovných miest, niektoré činnosti však bolo potrebné posilniť aj v rámci iných organizačných útvarov, najmä propagáciu projektu a informovanie o jeho aktivitách. Z vyššie uvedeného vyplýva množstvo činností, ktoré súvisia priamo s projektom, ale je nevyhnutné ich zabezpečiť za organizáciu ako celok, napríklad verejnú obstarávanie, zverejňovanie zmlúv, objednávok a faktúr, objednávanie tovarov a služieb, účtovníctvo, transfery finančných prostriedkov prostredníctvom Štátnej pokladnice s evidenciou výdavkov a príjmov podľa rozpočtovej klasifikácie. Preto pri organizačnej zmene boli personálne posilnené niektoré činnosti, ale z hľadiska limitov počtu zamestnancov a s tým súvisiacich rozpočtových limitov, sa organizácia musela sústrediť na zefektívnenie procesov, a to najmä prostredníctvom intranetu.

Pri analýze dokumentov a po rozhovoroch so zástupcami organizácie som dospela k záveru, že rozhodnutie zohľadniť potrebu kvality a zefektívnenie procesov bolo správne a vhodne načasované pri tejto organizačnej zmene.

### 3.5.2.1 Správny čas pre zavedenie zmeny

Na konci roka 2009 sa uskutočnilo hodnotenie vedúcich zamestnancov<sup>116</sup> ich podriadenými, písomnou formou a anonymne. Z tohto hodnotenia vyplynula nespokojnosť zamestnancov s procesmi riadenia. Nespokojnosť bola najmä v tom, že vedúci zamestnanci plnili množstvo samostatných obsahových úloh, pričom im zostávalo málo času na usmerňovanie podriadených zamestnancov. Podľa vyplnených hodnotiacich dotazníkov zamestnanci nízko hodnotili schopnosť vedúcich viesť ľudí, ako aj riešiť problémy na pracovisku.

V tom istom období vedenie organizácie identifikovalo potrebu zvýšiť kvalitu činnosti organizácie. Táto potreba vyplynula z charakteru činnosti organizácie, ktorá sa zameriava na neformálne vzdelávanie v práci s mládežou a jej cieľom je hľadať spôsoby pre uznávanie výsledkov neformálneho vzdelávania v práci s mládežou. Podľa zápisov z porád vedenia v uvedenom období sa vedenie organizácie týmito otázkam venovalo. Jedným zo spôsobov, ako získať dôkazy o tom, že aktivity neformálneho vzdelávania zabezpečujú dodatočné kompetencie pre jeho účastníkov, je práve vytvorenie kvalitatívneho rámca, ktorý ich poskytne. Vedenie organizácie prijalo rozhodnutie o systematickom meraní kvality činností v neformálnom vzdelávaní. Vypracovali preto jednotný systém pre hodnotenie kvality vzdelávacích podujatí účastníkmi vzdelávania a začali ho pravidelne vyhodnocovať. Vypracovali tiež minimálne kompetenčné profily pre účastníkov základných modulov vzdelávania. Osvedčenie o absolvovaní vzdelávania tak účastník získa až vtedy, keď preukáže získanie minimálnych kompetencií formou testu alebo vlastného projektu. Následne bol už len krôčik k prijatiu rozhodnutia o zavedení systému merania kvality všetkých činností organizácie.

V tom istom období vedenie organizácie začalo rokovania s vedením ministerstva o spomínanom národnom projekte KomPrax.

Uvedené skutočnosti vyústili do rozhodnutia o potrebe organizačnej zmeny. Na základe rozhovorov so zástupcami vedenia organizácie som zistila, že

---

<sup>116</sup> Hodnotiace formuláre –hodnotenie vedúcich zamestnancov ich podriadenými, interné materiály IUVENTY (Dôverné)

vedenie organizácie si v tom čase uvedomovalo, že proces organizačnej zmeny musí byť odlišný od dovtedajších procesov zmien. Dôvodom bol najmä rozsah očakávaných zmien a zásadné zvýšenie počtu výstupov organizácie (počty účastníkov vzdelávania, počty výskumných úloh a pod.). Keďže zmenou štruktúry vedenie sledovalo okrem logického usporiadania činností v organizácii aj zefektívnenie činností, rozhodlo sa do procesu zmeny od začiatku zapojiť zamestnancov v čo možno najväčšom rozsahu s očakávaným efektom ľahšieho stotožnenia sa so zmenou.

### 3.5.2.2 Spôsob rozhodovania o zmene organizačnej štruktúry

Vedenie organizácie kladie veľký dôraz na priaznivú pracovnú atmosféru, preto venovalo zvýšenú pozornosť postupom pri uskutočnení organizačnej zmeny, a to pred jej faktickým zavedením, aj po ňom.

Vedenie organizácie na svojej porade prijalo rozhodnutie, že do prípravy zmeny organizačnej štruktúry zapojí všetkých odborných zamestnancov. V septembri 2010 sa konal pracovný seminár pre všetkých vedúcich a odborných zamestnancov, ktorého cieľom bolo identifikovať oblasti na skvalitnenie činností organizácie a spôsob zabezpečovania nových projektov. Zamestnanci organizácie tak dostali možnosť aktívne sa zúčastniť prípravy organizačnej zmeny, a to z pohľadu ich bežných pracovných činností. Svoju pracovnú skúsenosť konfrontovali s kolegami, vedením a zohľadňovali pritom poslanie a strategické úlohy organizácie. Záznam z pracovného seminára slúžil ako podklad k vypracovaniu návrhu novej organizačnej štruktúry.

Zamestnanci vnímali potrebu posilniť riadenie. V tom čase platná jednoúrovňová organizačná štruktúra kladla veľké nároky na vedúcich zamestnancov, ktorí boli nútení uprednostniť vykonávanie odborných činností, následkom čoho nemali dostatok priestoru venovať sa vedeniu svojich zamestnancov.

Ďalšou identifikovanou oblasťou na zlepšenie bolo vytvorenie organizačného útvaru, ktorého cieľom by bolo zabezpečovať vzťahy s verejnosťou, vrátane

budovania imidžu organizácie a informovania partnerov a verejnosti o realizovaných projektoch a činnostiach.

Zamestnanci tiež potvrdili zámer vedenia vytvoriť rámec pre meranie kvality. Ako prioritu určili meranie kvality vzdelávacích podujatí organizovaných všetkými útvarmi IUVENTY a poskytovaných konzultačných služieb. Keďže organizácia administratívne zabezpečuje Programy finančnej podpory aktivít detí a mládeže ministerstva a Program Európskej únie Mládež v akcii, poskytuje konzultácie k príprave projektov a žiadostí o dotácie alebo finančné príspevky všetkým záujemcom z oblasti práce s mládežou, ako napríklad členom občianskych združení detí a mládeže, zástupcom centier voľného času, nadácií, alebo neziskových organizácií. Kvalitu konzultačných služieb sa rozhodli merať preto, aby získali dôkazy pre verejnosť o rovnakom prístupe ku všetkým potenciálnym záujemcom o dotácie alebo finančné príspevky z uvedených programov. V čase tvorby mojej diplomovej práce neboli ešte k dispozícii výsledky merania kvality, bol len vypracovaný rámec vo forme karty procesu.

### 3.5.2.3 Prijatie rozhodnutia o zmene

Na základe záverov pracovného seminára vedenie organizácie prerokovalo návrh generálneho riaditeľa na novú organizačnú štruktúru. Tento návrh zaviedol dvojúrovňové riadenie, čím sa vytvorili predpoklady pre posilnenie riadiacich činností. Vytvoril funkciu poradcu generálneho riaditeľa pre kvalitu a riadenie projektov, ktorého zodpovednosťou je koordinovanie činností súvisiacich s modelom kvality CAF a vytváranie hodnotiacich systémov pre jednotlivé projekty. V návrhu sa vytvára oddelenie vzťahov s verejnosťou, čím sa reagovalo na požiadavky zlepšiť imidž organizácie a informovanosť o jej činnosti. Porada odporučila zmeniť organizačnú štruktúru v zmysle návrhu. Príkaz generálneho riaditeľa o zmene organizačnej štruktúry bol vydaný s účinnosťou od 1. januára 2011.

#### 3.5.2.4 Potreba iných zmien

Vzhľadom na ciele organizačnej zmeny, neboli potrebné iné zmeny, ktoré by predchádzali rozhodnutiu o zmene organizačnej štruktúry. Vedenie organizácie identifikovalo potrebu následných zmien. Východiskom pritom bol záznam z pracovného seminára zamestnancov zo septembra 2010. Tento dokument pomohol vedeniu organizácie prijať rozhodnutie o ďalších krokoch, ktoré sa uskutočnili po termíne zmeny organizačnej štruktúry, a to v priebehu roku 2011.

Bola vytvorená pracovná skupina, zložená zo zamestnancov IUVENTY, ktorí sa dobrovoľne rozhodli pracovať na definovaní misie a vízie organizácie. Návrh prešiel pripomienkovaním všetkými zamestnancami a misia a vízia sa stala témou pre ďalší pracovný seminár, a to z pohľadu vytvorenia strategického plánu organizácie. Pracovný seminár sa uskutočnil v septembri 2011 a jeho výsledkom bol strategický plán činnosti organizácie na roky 2012 – 2013, ktorý je plne v súlade so znením misie a vízie, čo dokazuje aj jeho štruktúra. Počas pracovného seminára zamestnanci diskutovali aj o základných kategóriách hodnôt, ktoré pri svojej činnosti vyznávajú, pričom cieľom bolo zjednotiť ich vnímanie. Na základe tejto diskusie v roku 2011 vznikla pracovná skupina. Jej úlohou bolo tematicky rozpracovať hodnoty, ktoré organizácia uznáva a ku ktorým sa hlásia jej zamestnanci.

Ďalšou následnou zmenou bolo vytvorenie tímov, zložených z vedúcich a odborných zamestnancov, ktorí sa stali vlastníkami kritérií, hodnotených v hodnotiacej správe kvality podľa modelu CAF. Týmto sa sleduje zabezpečenie rámca pre meranie kvality, pričom na jeho tvorbe sa aktívne zúčastňujú vybraní zamestnanci.

### 3.5.2.5 Informovanie o zmene

Vedenie organizácie sa rozhodlo informovať zamestnancov o pripravovanej zmene a zapojiť ich do procesu jej prípravy tak, ako uvádzam vyššie. Zriaďovateľa a verejnosť o zmene organizačnej štruktúry informovalo bezprostredne po vydaní príkazu generálneho riaditeľa. O ďalších súvisiacich zmenách IUVENTA informuje verejnosť priebežne a tematicky na svojich internetových stránkach, ako aj na podujatiach, ktoré organizujú.

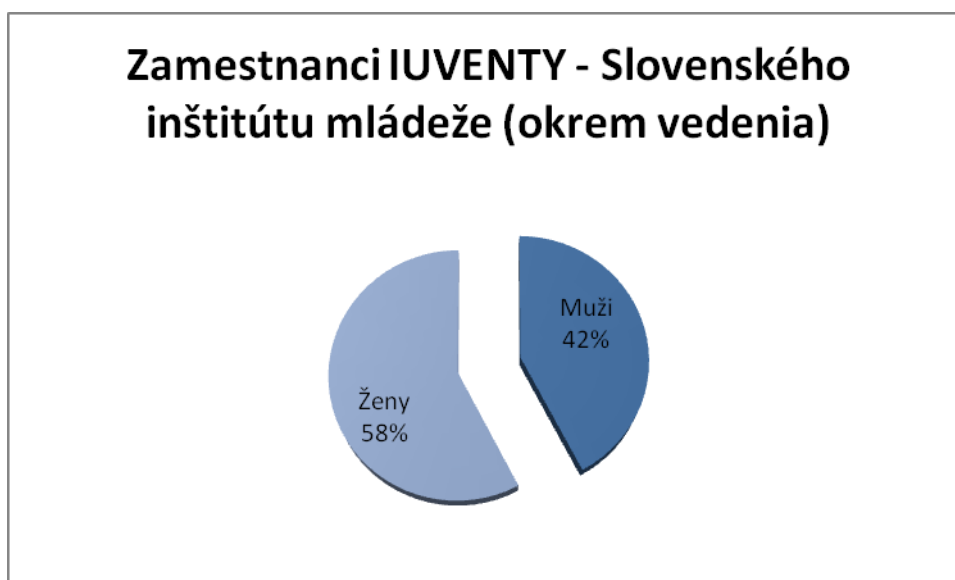
### 3.5.2.6 Vyhodnotenie dopadov organizačnej zmeny

V roku 2011 nebolo možné vyhodnotiť dopady zmeny organizačnej štruktúry, a to z dôvodu potreby následných organizačných zmien, uvedených v kapitole 3.2.3. Vedenie organizácie sa rozhodlo, že vyhodnotí dopad organizačnej zmeny na kvalitu činnosti formou tvorby nulte verzie samo hodnotiacej správy.

Po analýze dokumentov, na základe rozhovorov s vedúcimi zamestnancami organizácie a po zistení vyššie uvedených skutočností bolo možné do obsahu mojej diplomovej práce zaradiť aj vyhodnotenie dopadov tejto organizačnej zmeny z pohľadu zamestnancov. Vedenie organizácie mi v reálnom čase na konci roka 2011 umožnilo uskutočniť vyhodnotenie dopadov organizačnej zmeny z pohľadu zamestnancov, ktorí sú jedným z najdôležitejších faktorov zmeny, a to formou dotazníka. Výsledky vyhodnotenia uvádzam v nasledujúcej kapitole.

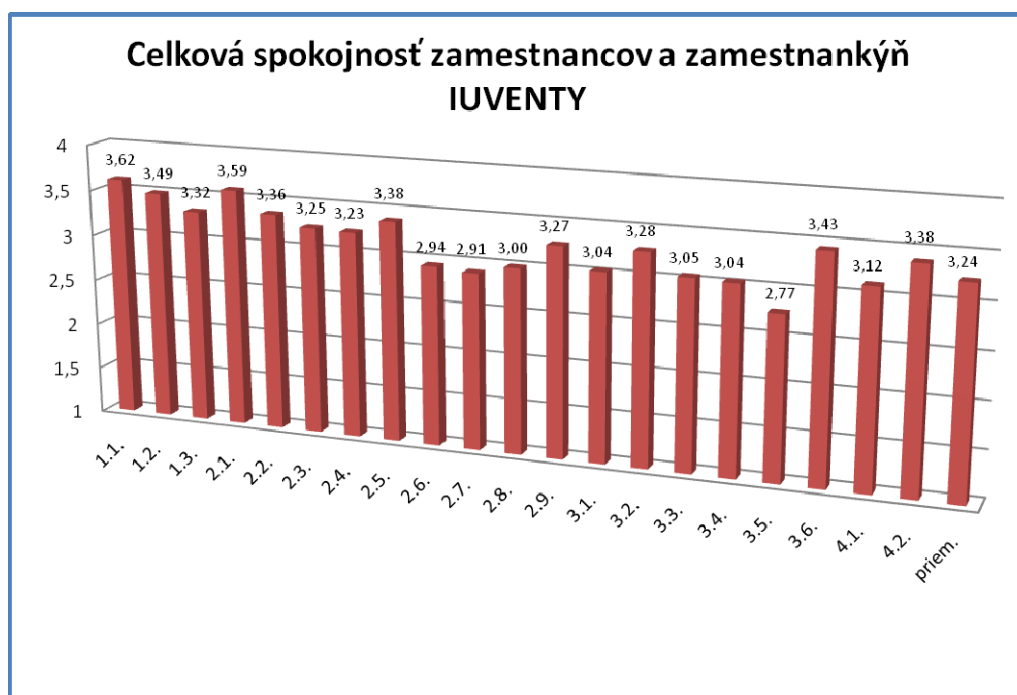
### 3.5.2.7 Dopady organizačnej zmeny z pohľadu zamestnancov

Po dohode s vedením organizácie som sa zamerala na meranie spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň organizácie formou dotazníka. Dotazník vyplnilo 57 zamestnancov organizácie, dotazníkového prieskumu sa nezúčastnili vedúci zamestnanci. Na dotazníkovom prieskume sa zúčastnilo celkom 22 mužov a 35 žien. Vek zamestnancov ani ich vzdelanie neboli pre potreby tohto dotazníkového zisťovania dôležité, nakoľko výskumnú vzorku tvorili všetci zamestnanci organizácie, okrem vedúcich.



Graf 2: Zloženie výskumnej vzorky podľa rodu- zamestnanci IUVENTY (okrem vedenia)

Svoju spokojnosť/nespokojnosť vyjadrovali uvedením hodnoty na škále 1 až 4, pričom 1 znamenalo nespokojný, 2 skôr nespokojný, 3 skôr spokojný a 4 spokojný.



Graf 3: Celková spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň IUVENTY



## **Legenda k jednotlivým kritériám spokojnosti z grafu:**

1. Celková spokojnosť zamestnancov
  - 1.1 význam organizácie pre spoločnosť
  - 1.2 možnosť zapojenia sa zamestnancov do vytvárania strategických cieľov organizácie
  - 1.3 celkový imidž organizácie
  
2. Spokojnosť s manažmentom a systémom riadenia organizácie
  - 2.1 manažment organizácie s ohľadom na odbornosť
  - 2.2 manažment organizácie s ohľadom na vodcovské schopnosti
  - 2.3 priamy nadriadený s ohľadom na komunikačné schopnosti
  - 2.4 priamy nadriadený s ohľadom na vodcovské schopnosti
  - 2.5 priamy nadriadený s ohľadom na odbornosť
  - 2.6 priamy nadriadený s ohľadom na schopnosť motivovať
  - 2.7 systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov (pohyblivá čiastka mzdy, iné ocenenia)
  - 2.8 zapájanie sa zamestnancov do navrhovania procesov v organizácii (prípadne rozhodovacích procesov)
  - 2.9 miera možnosti ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie (miera demokracie, participácie)
  
3. Spokojnosť s pracovnými podmienkami
  - 3.1 dizajn pracovísk (zabezpečenie pracovného miesta, technické podmienky)
  - 3.2 pracovná atmosféra v organizácii
  - 3.3 pracovná atmosféra na oddelení
  - 3.4 interná komunikácia organizácie
  - 3.5 ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie
  - 3.6 opatrenia na zosúladenie pracovného a rodinného života
  
4. Spokojnosť s motiváciou a možnosťou ďalšieho rozvoja
  - 1.1 možnosti ďalšieho vzdelávania v rámci organizácie
  - 1.2 osobná podpora (konzultácie s kolegami, nadriadenými, odborníkmi)

**Hypotéza 1:**

*Ak sa zamestnanci/zamestnankyne aktívne zapájajú do procesu organizačnej zmeny, sú skôr spokojní s prácou.*

V oblasti celkovej spokojnosti som sa spytovala ako zamestnanci vnímajú význam organizácie pre spoločnosť, možnosť zapájať sa do tvorby strategických cieľov organizácie a celkový imidž organizácie. Nameraná priemerná hodnota bola 3,48, čo potvrdilo platnosť hypotézy.

Zamestnanci pozitívnejšie vnímajú význam organizácie pre spoločnosť (3,62) ako jej celkový imidž (3,32). Význam organizácie pre spoločnosť bol celkovo najvyššie hodnoteným kritériom. Predpokladám, že pozitívne vnímanie významu organizácie spôsobila aktívna účasť zamestnancov pri definovaní jej misie, vízie a hodnôt. Slabšie hodnotenie imidžu, napriek vytvoreniu špecializovaného oddelenia pripisujem krátkemu času jeho pôsobenia. Dopady zmeny v tejto oblasti bude teda možné reálne vyhodnotiť neskôr. Možnosť zapájania sa do tvorby strategických cieľov organizácie hodnotili zamestnanci skôr pozitívne (3,49), čo bolo tretie najvyššie hodnotenie, zrejme ovplyvnené možnosťou zapojiť sa do tvorby strategického plánu počas seminára v septembri 2011.

**Hypotéza 2:**

*Ak sa zamestnanci/zamestnankyne aktívne zapájajú do procesu organizačnej zmeny, sú skôr spokojní s manažmentom a systémom riadenia.*

Priemerná nameraná hodnota 3,21 potvrdila platnosť hypotézy. Zamestnanci sú viac spokojní s odbornosťou manažmentu (3,59) ako s vodcovskými schopnosťami členov manažmentu (3,36). Vedúci zamestnanci sú teda z pohľadu zamestnancov viac odborníkmi ako manažérmi. V porovnaní s hodnotením vedúcich zamestnancov z roka 2009 je súčasné hodnotenie pozitívnejšie, stále je tu však priestor na zlepšovanie.

Aj pri hodnotení svojho priameho nadriadeného zamestnanci najvyššie hodnotili jeho odbornosť (3,38). Naopak najmenej boli spokojní s jeho

schopnosťami motivovať (2,94). Komunikačné a vodcovské schopnosti hodnotili približne rovnako (3,25 a 3,23). Napriek zapájaniu zamestnancov do tvorby stratégií, bude zrejme nevyhnutné identifikovať aj iné motivačné faktory. Umocňuje to aj skutočnosť, že zamestnanci pomerne nízko hodnotili systém hodnotenia a odmeňovania (2,91), čo predstavovalo druhé najnižšie hodnotené kritérium. Podľa môjho názoru súvisí práve s legislatívnymi limitmi v odmeňovaní.

Možnosť zapájania sa zamestnancov do navrhovania procesov v organizácii ohodnotili zamestnanci priemernou známku 3, teda sú skôr spokojní. Naproti tomu trochu vyššou známku (3,27) hodnotia mieru možnosti ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie, teda demokratické a participatívne procesy.

### **Hypotéza 3:**

*Ak sa zamestnanci/zamestnankyne aktívne zapájajú do procesu organizačnej zmeny, sú skôr spokojní s pracovnými podmienkami.*

Celková nameraná priemerná hodnota 3,10 potvrdila platnosť hypotézy. Zamestnanci sú najviac spokojní s opatreniami na zosúladenie pracovného a rodinného života (3,43) a s pracovnou atmosférou v organizácii (3,28). Organizácia v rámci svojho sociálneho programu umožňuje účasť detí zamestnancov na organizovaných podujatiach, v odôvodnených prípadoch umožňuje prácu na doma a termín čerpania dovolenky určuje maximálne v rozsahu 5 dní, čo sa zrejme prejavilo v pozitívnom hodnotení tohto kritéria. K pozitívnej pracovnej atmosfére zrejme prispieva účasť zamestnancov na pracovných seminároch a iných spoločných podujatiach.

Atmosféru na svojom oddelení, usporiadanie pracoviska a internú komunikáciu hodnotili zamestnanci približne rovnako, od hodnoty 3,04 do 3,05. Celkovo najnižším hodnoteným kritériom bola spokojnosť s tým, ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie (2,77). Napriek tomu, že ochrana životného prostredia patrí medzi hodnoty organizácie, táto téma nebola predmetom diskusie na doterajších pracovných seminároch pre zamestnancov. Je preto potrebné venovať jej pozornosť v budúcnosti.

**Hypotéza 4:**

*Ak sa zamestnanci/zamestnankyne aktívne zapájajú do procesu organizačnej zmeny, sú skôr spokojní s motiváciou a s možnosťou ďalšieho rozvoja.*

Celková nameraná priemerná hodnota 3,25 potvrdila platnosť hypotézy. Zamestnanci sú viac spokojní s osobnou podporou zo strany kolegov alebo nadriadených (3,28) ako s možnosťami ďalšieho vzdelávania v rámci organizácie (3,12).

V tejto oblasti som otvorenými otázkami zisťovala, aké nefinančné faktory by zamestnancov motivovali k lepším pracovným výkonom. Najčastejšie uviedli možnosti ďalšieho vzdelávania (12x), flexibilný pracovný čas (4x), mimopracovné stretnutia s kolegami, napr. teambuilding (4x), pozitívnu motiváciu v pracovnom tíme (3x), lístky na kultúrne podujatia (3x), možnosť účasti na zahraničných konferenciách (3x), otvorenú a partnerskú komunikáciu s vedúcim (3x), deň voľna (2x), menej byrokracie (2x), úprimná pochvala (2x).

## ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo zistiť, či existujú také faktory, ktoré sú kľúčové pri úspešnej zmene organizačnej štruktúry. Teoretickými východiskami boli pre mňa organizácia, stratégia, vízia, ciele, organizačná štruktúra, proces zmeny, organizačná kultúra, ako aj kvalita činnosti. Dôvodom pre výber týchto tém bola skutočnosť, že mnou skúmaný predmet úzko súvisí s typom organizácie a jej definíciou, so zameraním sa na definovanie poslania (misie), s rozpracovaním vízie a cieľov organizácie, a to najmä v súvislosti s rozpracovaním stratégie činnosti. Identifikovala som aj súvislosť témy zmena organizačnej štruktúry aj s organizačnou kultúrou, ktorej súčasťou sú, okrem iného, aj hodnoty a štýl riadenia. Výskum potvrdil relevantnosť vybraných teoretických východísk k zvolenému predmetu skúmania.

Keďže každá zmena v organizácii je organizačnou zmenou, zamerala som sa práve na faktory, ktoré súvisia so zmenou organizačnej štruktúry. Diplomová práca potvrdila moju hypotézu, že niektoré faktory sú pri zmene organizačnej štruktúry kľúčové.

Pri zmene organizačnej štruktúry teda nestačí len prepísať schému, alebo zmeniť počty zamestnancov v organizačných útvaroch. Je dôležité mať na pamäti víziu a misiu organizácie, jej strategické pôsobenie a výstupy činnosti.

Pri analýze dokumentov a na základe rozhovorov s vedúcimi zamestnancami som zistila, že aj v organizácii, ktorú som si vybrala, jestvujú pre zmenu vonkajšie a vnútorné dôvody. Rovnako som však zistila, že vnútorným dôvodom pre zmenu je potrebné venovať väčšiu pozornosť. Súvisia totiž často s nespokojnosťou zamestnancov, s potrebou zmeniť zaužívané činnosti, s potrebou zvýšiť počet výstupov, zamerať sa na inú skupinu zákazníkov (klientov, občanov) alebo zvýšiť kvalitu činnosti, či procesov.

Zistila som, že vhodným časom na zmenu organizačnej štruktúry je situácia, kedy dôjde k všeobecnej zhode o potrebe zmeny. Výskumom, prostredníctvom porovnania dvoch organizačných zmien som zistila, že z hľadiska času je možné zmenu uskutočniť kedykoľvek a jej dôvodom nemusí

byť potreba, ale napríklad, v prípade organizácie verejnej správy, rozhodnutie zriaďovateľa, ktoré nebralo do úvahy potreby súvisiace s cieľmi činnosti organizácie. Naproti tomu som v rovnakej inštitúcii identifikovala situáciu, kedy o organizačnej zmene bolo rozhodnuté v „správnom čase“. Zistila som aj, že ak je možnosť konzultovať čas zmeny so zamestnancami, kvalitatívne sa mení predpoklad pre vnímanie správnosti času, obsahu zmeny, ako aj potreby zmeny zamestnancami.

Napriek skutočnosti, že rozhodnutie o zmene organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy je výlučne v kompetencii štatutárneho zástupcu, opäť sa potvrdilo, že zapojenie zamestnancov do rozhodovania a do diskusie o tom, čo bude organizačná zmena znamenať pre ich činnosť v organizácii, znamená kvalitatívny posun a je predpokladom pre lepšie pochopenie zmeny zamestnancami.

Z hľadiska informovanosti všetkých zainteresovaných strán je dôležité o zámere zmeniť organizáciu informovať v dostatočnom časovom predstihu najmä zamestnancov. Ako som zistila, práve zamestnanci majú potenciál generovať nové témy, ktoré zdanlivo s témou samotnej zmeny štruktúry nesúvisia, sú však dôležité pre jej hladký priebeh. V procese zmeny je informovanie zamestnancov nemenej dôležité, nakoľko sú nápomocní pri odstraňovaní drobných prekážok, a to najmä ak tematicky pracujú nad podrobnosťami organizačnej zmeny v pracovných skupinách, napríklad nad témami ako kvalita činnosti, organizovanie vzdelávacích aktivít alebo proces konzultácií.

Pri samotnom rozhodovaní o zmene organizačnej štruktúry si nie vždy uvedomujeme potrebu iných zmien. Porovnaním dvoch zmien organizačnej štruktúry som zistila, že v situácii, kedy o zmene rozhodlo vedenie organizácie v dôsledku rozhodnutia zriaďovateľa nebola identifikovaná žiadna potreba iných zmien. Naproti tomu pri zmene organizačnej štruktúry so zapojením zamestnancov boli identifikované zmeny, ktoré musia nastať v súvislosti so zmenou organizačnej štruktúry, ako napríklad definovanie vízie a misie organizácie alebo rozpracovanie systému kvality.

Za kľúčový faktor pri príprave a samotnom uskutočnení organizačnej zmeny považujem na základe mojich zistení aktívne zapojenie zamestnancov. Moja diplomová práca poskytla priestor na dotazníkové zisťovanie spokojnosti zamestnancov v čase takmer rok po uskutočnení ostatnej zmeny organizačnej štruktúry. Predpokladala som, že ak sa zamestnanci aktívne zapájajú do procesu organizačnej zmeny, sú skôr spokojní s prácou, s manažmentom a systémom riadeniam, s pracovnými podmienkami, ako aj motiváciou a možnosťou ďalšieho rozvoja. Výskum potvrdil moje hypotézy.

Vychádzajúc z poznatkov uvádzaných v teoretickej časti organizačná štruktúra v svojej definícii ignoruje ľudský faktor. Na základe výsledkov empirickej časti mojej diplomovej práce som dospela k záveru, že organizačnú štruktúru nemožno vnímať osamote, ale súvisí s mnohými faktormi. Uistila som sa v tom, že aj v procese zmeny organizačnej štruktúry sú najdôležitejší ľudia – zamestnanci, ale aj tí ktorí tímy zamestnancov vedú.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press 1998.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. 1996.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico Press, 2001, str. 72.
- DEDINA, J. CEJTHAMR, V. *Manažment a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Spirit, 2001.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993.
- KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000.
- MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: Nakladatelství VOX, 2004.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003.
- WALKER, A., J. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003.
- Zákon č. 523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlech ve veřejné správě.



Dodatok č. 4 k Zriaďovacej listine organizácie IUVENTA.

Zákon č. 282/2008 Z. z. o podpore práce s mládežou a o zmene a doplnení zákona č. 131/2002 Z.z. o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov.

[www.iuventa.sk](http://www.iuventa.sk), Záznamy z pracovných porád.

Zákon 313/2001 Z.z. o verejnej službe v znení neskorších predpisov .

Interná smernica o sociálnom programe zamestnancov IUVENTY.

Hodnotiace formuláre –hodnotenie vedúcich zamestnancov ich podriadenými, interné materiály IUVENTY (Dôverné).

ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU, METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Aplikačná príručka Modelu CAF.*

## **ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV**

- Tabuľka 1: Vplyvy pôsobiace na charakter firemnej kultúry  
Tabuľka 2: Riadenie zmeny, jej podpora a komunikácia  
Tabuľka 3: Hodnoty vyznávané v IUVENTE a ich popis

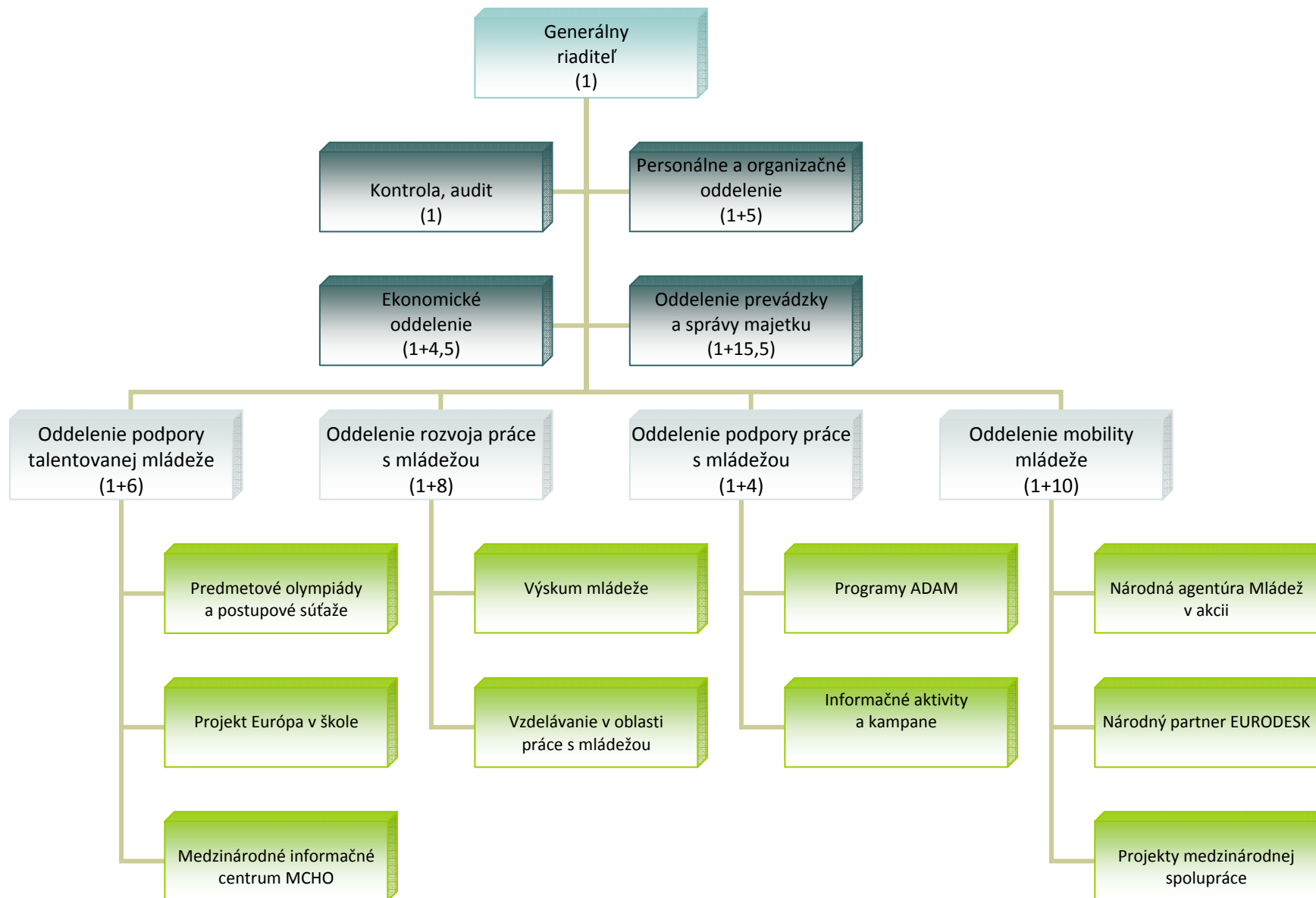
- Obrázok 1: Funkcionálna organizačná štruktúra  
Obrázok 2: Divizionálna organizačná štruktúra  
Obrázok 3: Maticová organizačná štruktúra  
Obrázok 4: Kľúčové faktory úspechu firmy a ich väzby  
Obrázok 5: Štruktúra modelu CAF  
Obrázok 6: Organizačná štruktúra IUVENTY, platná od 1.januára 2011

- Graf 1: Zloženie výskumnej vzorky podľa rodu- zamestnanci IUVENTY (vrátane vedenia)  
Graf 2: Zloženie výskumnej vzorky podľa rodu- zamestnanci IUVENTY (okrem vedenia)  
Graf 3: Celková spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň IUVENTY

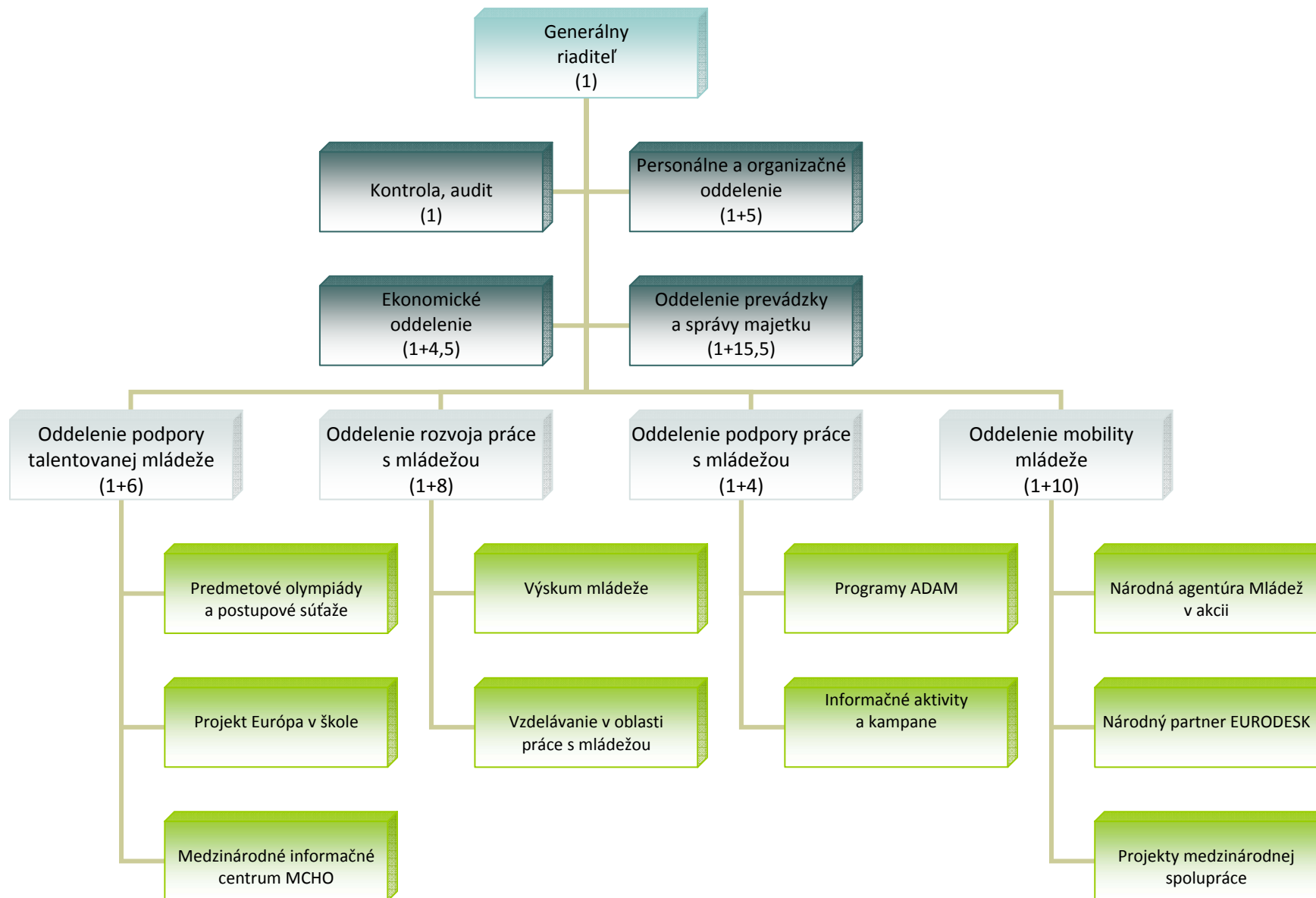
## **PRÍLOHY**

- Príloha 1      Organizačná štruktúra IUVENTY platná do 31.12.2008
- Príloha 2      Organizačná štruktúra IUVENTY platná od 01.01.2009
- Príloha 3      Dotazník spokojnosti zamestnancov

Príloha č. 1  
Organizačná štruktúra IUVENTY, platná do 31.12.2008



Príloha č. 2  
Organizačná štruktúra IUVENTY, platná od 01.01.2009



## Príloha 3 Dotazník spokojnosti zamestnanca



MENO:

ÚTVAR:

Svoju spokojnosť vyjadrite na škále od 1 do 4.

Pričom jednotlivé čísla zodpovedajú miere spokojnosti nasledovne:

1 – nespokojný, 2 – skôr nespokojný, 3 skôr spokojný a 4 – spokojný.

### Osobné údaje

žena

muž

#### 1. Celková spokojnosť zamestnancov

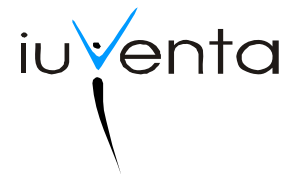
Význam organizácie pre spoločnosť	1	2	3	4
Možnosť zapojenia sa zamestnancov do vytvárania strategických cieľov organizácie	1	2	3	4
Celkový imidž organizácie	1	2	3	4

#### 2. Spokojnosť s manažmentom a systémom riadenia organizácie

Manažment organizácie s ohľadom na odbornosť	1	2	3	4
Manažment organizácie s ohľadom na vodcovské schopnosti	1	2	3	4
Priamy nadriadený s ohľadom na komunikačné schopnosti	1	2	3	4
Priamy nadriadený s ohľadom na vodcovské schopnosti	1	2	3	4
Priamy nadriadený s ohľadom na odbornosť	1	2	3	4
Priamy nadriadený s ohľadom na schopnosť motivovať	1	2	3	4
Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov (pohyblivá čiastka mzdy, iné ocenenia)	1	2	3	4
Zapájanie sa zamestnancov do navrhovania procesov v organizácii (prípadne rozhodovacích procesov)	1	2	3	4
Miera možnosti ovplyvňovať procesy a fungovanie organizácie (miera demokracie, participácie)	1	2	3	4

#### 3. spokojnosť s pracovnými podmienkami

Dizajn pracovísk	1	2	3	4
Ppracovná atmosféra v organizácii	1	2	3	4
Pracovná atmosféra na oddelení	1	2	3	4
Interná komunikácia organizácie	1	2	3	4
Ako organizácia šetrí zdroje a chráni životné prostredie	1	2	3	4
Opatrenia na zosúladenie pracovného a rodinného života	1	2	3	4



**4. Spokojnosť s motiváciou a možnosťou ďalšieho rozvoja**

Možnosti ďalšieho vzdelávania v rámci organizácie	1	2	3	4
Osobná podpora (konzultácie s kolegami, nadriadenými, odborníkmi)	1	2	3	4

**Uvedte aké nefinančné faktory by Vás motivovali k lepším pracovným**

**výkonom:**.....  
.....  
.....  
.....

# ANOTÁCIA

**Příjmení a jméno autora:** Adámeková Adriana

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociológie a andragogiky, Filozofická fakulta  
Univerzity Palackého v Olomouci

**Název magisterské práce:** Zmena organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy

**Vedoucí práce:** Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc.

**Počet znaku:** 104 848

**Počet titulů použité literatury:** 18 (+ 1 internetový odkaz; +7 iných zdrojov)

## **Klíčová slova:**

Organizácia, poslanie, vízia, ciele, organizačná štruktúra, organizačná kultúra, organizačná zmena, kvalita, zamestnanci

## **Charakteristika:**

Diplomová práca sa zameriava na identifikovanie kľúčových faktorov zmeny organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy. Jej teoretická časť popisuje organizáciu, jej poslanie, víziu, ciele, typy organizačných štruktúr a organizačnej kultúry, ako aj proces riadenia zmeny. Z hľadiska rozpracúvanej problematiky bolo potrebné venovať sa aj kvalite a systému jej merania v inštitúcii verejnej správy. Výskumná časť formou analýzy dokumentov, rozhovor s vedúcimi zamestnancami a prostredníctvom dotazníka pre zamestnancov popisuje dve zmeny organizačnej štruktúry vo vybranej inštitúcii a identifikuje dôležité faktory, z ktorých za najvýznamnejší považujem zapojenie zamestnancov organizácie do procesov, súvisiacich so zmenou štruktúry. Práca tiež vyhodnocuje spokojnosť zamestnancov s procesom zmeny.



## PODKLAD PRO ZADÁNÍ MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE STUDENTA

**Příjmení, jméno, titul studenta:** Adámeková Adriana

**Osobní číslo:** I10505

**Studijní obor:** Andragogika – navazující magisterské kombinované studium

**Název česky:** Zmena organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy

**Název anglicky:** Change of the Organisational strukture of the public institution

**Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul):** Preinerová Anna, Ing.CSc.Doc.

**Kontakt na vedoucího práce (e-mail, event. Telefon):** 0908840322 ,

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretické východiská predmetnej problematiky, základný pojmový aparát, stanoviská autorky k ťažiskovým názorom
2. Charakteristika inštitúcie
3. Empirická časť: cieľ, hypotézy, metódy výskumu, zhodnotenie
4. Diskusia a závery

**Cieľ práce:** Identifikácia klúčových faktorov zmeny organizačnej štruktúry v inštitúcii verejnej správy

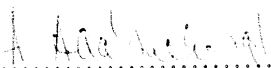
**Rozsah práce:** 110 000 znakov

Pro odevzdání v březnovém termínu 2012 je třeba práci poslat vedoucímu e-mailem ve finální podobě (po předchozích dílčích konzultacích) nejpozději 28. 2. 2012.

### Seznam doporučené literatury:

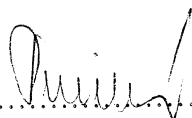
1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.
2. Bělohávek, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996
3. Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava. Sprint, 2001
4. Plamínek, J.: Vedení lidí, týmu a firem. Praha. Grada, 2009,

**Podpis studenta:**

  
.....

**Datum:** .....

**Podpis vedoucího práce:**

  
.....  
.....

**Datum:** 20.4.2011