

VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

A

BANKOVNÍ INSTITUT

AMBIS, a.s.

Studijní program: Bezpečnostní management v regionech

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ORGANIZAČNÍ KULTURA V INSTITUCÍCH
STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY**

Autor: Iva Karbašová

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

2018

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Děkuji též zaměstnancům Městského úřadu v Kryrech za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

P r o h l a š u j i,

že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně VŠRR a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 9. 5. 2018

.....

Zadávací list bakalářské práce

Téma: Organizační kultura v institucích státní správy a samosprávy

Student: Iva Karbušová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit organizační kulturu ve vybrané instituci státní správy a samosprávy a na základě zjištěných informací navrhnout případné změny dané instituce.

Zásady pro vypracování práce:

1. Úvod a cíl práce
2. Organizační kultura
3. Státní správa a samospráva
4. Organizační kultura v praxi státní správy a samosprávy
5. Zhodnocení organizační kultury ve vybrané instituci státní správy a samosprávy
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

V bakalářské práci budou používány metody: literární rešerše, analýza, komparace a srovnávání textů. Základním zdrojem dat budou odborné publikace a data z vlastního šetření.

Základní literatura:


BĚLOHÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Rubico, 1996, 343s. ISBN 80-85839-09-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 238s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firmová kultura: kombinování síly sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130s. ISBN 80-7169-018-X.

SCHIEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985, p. 358. ISBN 0-7879-6845-5.


Podpis studenta




Podpis vedoucího práce

Vysoká škola regionálního rozvoje

Žalanského 68/54

163 00, Praha 17 – Řepy

ÚVOD	7
1 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	9
1.1 Pojem kultura.....	9
1.2 Pojem organizační kultura	10
1.3 Organizační kultura v historickém kontextu	11
1.4 Prvky organizační kultury	12
1.5 Struktura organizační kultury	15
1.6 Obsah a síla organizační kultury	16
1.7 Organizační kultura a jedinec	18
2 POZNÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY JAKO VÝCHODISKO JEJÍHO UTVÁŘENÍ.....	20
2.1 Typologie organizační kultury	20
2.2 Diagnostika organizační kultury.....	28
3 ORGANIZAČNÍ KULTURA V PRAXI STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY.....	32
3.1 Charakteristika státní správy a samosprávy	32
3.1.1 Seznámení s Městským úřadem Kryry	33
3.2 Realizace výzkumu.....	34
3.2.1 Cíle a metody výzkumu	34
3.2.2 Struktura respondentů	35
3.2.3 Výsledky dotazníku OCAI.....	36
4 ZHODNOCENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY MĚSTSKÉHO ÚŘADU V KRYRECH.....	43
4.1 Typologické zařazení organizační kultury	43
4.2 Artefakty materiální a nemateriální povahy	44
4.3 Mezilidské vztahy.....	47
4.4 Motivace a spokojenost	50
4.5 Komunikace.....	53
4.5.1 Interní komunikace	53
4.5.2 Externí komunikace	56
5 NÁVHRY A DOPORUČENÍ.....	58
ZÁVĚR.....	62

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	68
SEZNAM PŘÍLOH	70
PŘÍLOHY.....	I

ÚVOD

Organizační kultura byla v organizacích dlouho opomíjena, to se však změnilo v 80. letech, kdy došlo k nárůstu japonské ekonomiky, který odstartoval náhlý zájem o kulturu japonských firem. Od té doby bylo na dané téma sepsáno značné množství literatury a organizační kultura se stala důležitou součástí každé organizace. Přesto stále většina lidí neví, co si pod pojmem organizační kultura představit. Organizační kultura představuje přesvědčení, ideologie, zásady a hodnoty, které sdílí jednotlivci v organizaci. Každá organizace má svou vlastní kulturu. Poznání obsahu organizační kultury je klíčové pro rozvoj a efektivitu organizace. Mnohé výzkumy i praxe prokázaly souvislost mezi silnou organizační kulturou a ekonomickými výsledky organizace. Organizační kultura je nejčastěji zmiňována v souvislosti se ziskovými společnostmi, nicméně plní neméně důležitou roli i v institucích státní správy a samosprávy. Mimo pojem organizační kultura se můžeme v českých publikacích setkat i s pojmy firemní či podniková kultura, jejich obsah je ovšem totožný.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit organizační kulturu Městského úřadu v Kryrech. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část, která se dělí na dva celky, je zaměřena na popis dosavadních teoretických poznatků o organizační kultuře. V empirické části jsou poté využity poznatky z teoretické části k poznání a zhodnocení obsahu organizační kultury v reálně existující instituci - Městského úřadu Kryry.

Empirická část má přinést odpovědi na následující výzkumné otázky, které zní: Jaký typ organizační kultury ve vybrané instituci převládá a jaký typ je preferován z pohledu zaměstnanců? Jak se převládající typ organizační kultury projevuje v mezilidských vztazích ve vybrané instituci? K zodpovězení těchto výzkumných otázek byl ve vybrané instituci proveden výzkum dotazníkovou metodou OCAI, kterým se určí typ organizační kultury podle typologie Cameron a Quinn (2006), a to na základě převládajících organizačních hodnot a priorit, jež přijala a uznává zkoumaná organizace. Organizační kultura je velmi rozsáhlý pojem a jen obtížně se dají postihnout všechny její aspekty. Z toho důvodu byl sestaven druhý dotazník, zahrnující několik obsahových komponentů (mezilidské vztahy, motivace, spokojenost a komunikace), v nichž se obsah kultury rovněž projevuje. Kombinace těchto dvou metod nám poskytne ucelený obraz o organizační kultuře Městského úřadu v Kryrech. Na základě zjištěných

výsledků budou v poslední části bakalářské práce formulována doporučení na změny, které by mohly pozitivně ovlivnit chod instituce.

1 ORGANIZAČNÍ KULTURA

1.1 Pojem kultura

Slovo kultura má svůj etymologický původ v antickém starověku. Vzniklo z latinského „*colo*“, „*colere*“ a původně znamenalo obdělávání zemědělské půdy (Soukup, 2011, s. 16). Antropolog Edward B. Tylor (2016, s. 1) definoval kulturu jako „*komplexní celek, který zahrnuje vědomosti, víru, umění, právo, mravnost, zvyky a jakékoliv jiné schopnosti a obyčeje získané člověkem v určité společnosti*“.

Pro Clifforda Geertze (1973, s. 89) kultura znamenala „*system zděděných koncepcí vyjádřených v symbolických formách, pomocí nichž lidé komunikují, udržují a rozvíjí své znalosti a postoje k životu*“. Považoval kulturu za „*síť významů, do které je člověk zachycen*“. Hofstede et al. (2010, s. 6) identifikovali kulturu jako „*kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie od ostatních*“.

Každá kultura má své hodnoty. Hodnotu má cokoli, co je respektované, vážené nebo uznávané v dané kultuře (Pheyse, 2003, s. 4). Antropologové se v souvislosti s kulturou odkazují na zvyky a rituály, které se ve společnosti v průběhu historie rozvíjely (Schein, 2004, s. 7). Ze sociologického pohledu je kulturou „*vše, co se skupina lidí naučí a sdílí mezi sebou ve společnosti*“ (Chalfant a LaBeff, 1988, s. 28). Kultura je výsledkem adaptace sociálních skupin na podmínky, ve kterých žijí. K procesu osvojování si sociokulturních regulativů neboli enkulturaci jedince dochází v průběhu života člověka, a to vlivem institucionálních činitelů a sociální interakce. Kultura je konstruktem, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. Každý člověk je jak tvůrcem, tak produktem kultury (Lukášová, 2010, s. 14). Lukášová (2010, s. 14) uvádí, že v kontextu managementu se nejčastěji zkoumá kultura národní (např. Hofstede, 1984, 1991, Trompenaars, 1993, Nový a kol., 1996) a kultura organizační (např. Deal a Kennedy, 1982; Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985; Schein, 1992; Alvesson, 1993; Pheyse, 1993).

1.2 Pojem organizační kultura

Koncept organizační kultury je jedním z pohledů na organizaci, který umožňuje porozumět jejímu fungování (Schultz, 1995 cit. podle Lukášová, 2010, s. 15). Stejně jako u kultury, tak i u organizační kultury neexistuje univerzální definice, kterou by odborníci jednotně používali ve svých knihách nebo výzkumech. To potvrzuje i Schein (2004, s. 12), který se zmiňuje o tom, že se s kolegy a členy organizace shodnou jen na tom, že organizační kultura existuje, ale při snaze ji definovat, mají každý zcela odlišné představy. V posledních dvaceti pěti letech se navíc vedou rozsáhlé akademické debaty o rozdílných přístupech k definování a studování kultury.

Lukášová (2010, s. 15) uvádí dva základní přístupy k vymezení organizační kultury, které zformovala Smircich (1983) a nazvala je: interpretativní a objektivistický. Interpretativní přístup chápe kulturu jako „*něco, čím organizace je*“. Objektivistický přístup pohlíží na kulturu jako na něco „*co organizace má*“. Kromě výše dvou uvedených přístupů k organizační kultuře, lze v literatuře nalézt i jiné pohledy pro výklad organizační kultury, které uvádí Schultz (1995, s. 13–14) jako přístup racionalistický, funkcionalistický a symbolický. Racionalistický přístup považuje kulturu za nástroj pro efektivní dosažení cílů organizace. Z funkcionalistického pohledu je kultura vnímána jako vzor sdílených hodnot a základních předpokladů, které plní nezbytné funkce týkající se vnější adaptace a vnitřní integrace. Symbolický přístup chápe kulturu jako vzor sociálně konstruovaných symbolů a významů.

Přes rozdílné přístupy ke kultuře organizace se většina organizačních badatelů shoduje na následujících šesti aspektech organizační kultury (Druckman et al., 1997, s. 69):

- Kultura je majetkem skupiny lidí, nikoliv jednotlivců;
- Kultura zahrnuje emoce i inteligenci;
- Kultura je založená na historii skupin lidí a jejich sdílených zkušenostech;
- V kultuře se vyskytují symboly a symbolismus;
- Kultura se neustále mění, protože okolnosti nutí lidi ke změně;
- Kultury jsou ve své podstatě nejasné v tom, že obsahují protiklady, paradoxy, nejednoznačnosti a zmatek.

Definice organizační kultury podle autorů

- „*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají*“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5 cit. podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „*Vzorec sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů, jež fungovaly natolik dobře, že byly považovány za platné a přenesly se na nové členy jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění při problémech*“ (Schein, 2004, s. 38).
- „*Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování*“ (Gordon, 1991, cit. podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57).
- „*Pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování*“ (Gordon, 1991, cit. podle Lukášová, 2010, s. 17).
- „*Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace*“ (Denison, 1990, s. 27 cit. podle Lukášová, 2010, s. 17).

1.3 Organizační kultura v historickém kontextu

Největší rozmach zájmu o organizační kulturu se datuje k osmdesátým letům minulého století. Zvýšený zájem o organizační kulturu především v 80. letech můžeme vysvětlit z vědeckého, ekonomického a sociálního hlediska (Serpa, 2016, s. 53). Serpa (2016, s. 53) uvádí, že vědecké vysvětlení poskytují Neves (2004) a Alvesson a Berg (1992) vzrůstajícím omezením „*racionálních teoretických modelů*“ v organizační teorii. Kvantitativní metody ve vědeckém zkoumání organizační kultury údajně přinášely povrchní a nepodstatné výsledky. Ekonomické vysvětlení náhlého zaměření manažerů

a teoretiků na kulturní aspekty organizace uvádí Lukášová (2010, s. 15) ekonomickým růstem Japonska, někdy nazýván jako „japonský ekonomický zázrak.“ Vyvolal pochybnosti o efektivnosti západních manažerských technik a vzbudil zájem o způsob fungování japonských firem.

Serpa (2016, s. 53) uvádí podle Alvesson (2013) a Freitas (2007), že příčinou nárůstu zájmu o kulturu organizace ze sociálního pohledu, byla snaha najít odpověď na potíže se sociální identifikací, začleňováním a nejistotou, které vznikly v důsledku ekonomického vývoje západních zemí. Lukášová (2010, s. 15) podle Schultz (1995), Parker (2000), aj., zmiňuje, že za zvýšený zájem o organizační kulturu se přičinila také řada autorů svými publikacemi zabývajícími se hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Zásadní publikace, které vedly k popularizaci organizační kultury, jsou podle Lukášové (2010, s. 15) především kniha Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982) a kniha Deal a Kennedyho *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life* (1982). Peter a Watermann (1982) poukázali na důležitost kulturní kvality, která zajišťuje úspěch organizace. Deal a Kennedy (1982) identifikují čtyři typy kultur v organizacích.

Organizační kultura je v současnosti jedním z klíčových nástrojů pro pochopení chování lidí v organizacích a je nezbytná pro porozumění fungování a výkonu všech druhů organizací (Javičíjevič, 2011, s. 70).

1.4 Prvky organizační kultury

Kulturní prvky představují „nejjednodušší strukturální a funkční jednotky představující základní skladební komponenty kulturního systému“ (Lukášová, 2010, s. 18). V literatuře lze nalézt různá vymezení prvků organizační kultury, nicméně jsou za prvky kultury nejčastěji považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty.

Artefakty

Podle Scheina (2004, s. 25–26) artefakty zahrnují všechny jevy, které člověk vidí, slyší a cítí při setkání s novou neznámou kulturou. Artefakty zahrnují viditelné hmotné produkty skupiny, například architektura budov a materiální vybavení organizace, umělecké výtvořky, technologie a výrobky, způsob oblékání, zakládací listiny, výroční zprávy firem apod. Mezi nehmotné artefakty se řadí organizační mluva,

mýty a historky, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály (Lukášová, 2010, s. 18; Schein, 2004, s. 25–26).

Organizační mluva

Organizační mluva je důležitým organizačním prvkem, neboť umožňuje členům vyjadřovat své myšlenky a pocity. Způsob mluvy, který je v organizaci běžně užíván odráží sdílené hodnoty, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, stupeň hierarchie organizační struktury, obor podnikání a další specifika konkrétní organizace (Lukášová, 2010, s. 22).

Historky a mýty

Historky vyprávěné v rámci organizace jsou založené na událostech, které se v minulosti skutečně odehrály. Obsahují ovšem určitou kombinaci pravdy a fikce. Historky často naznačují, jaký typ chování se očekává a vyžaduje, stejně tak i jednání, které nebude v organizaci tolerováno. Umožňují tak novým zaměstnancům první orientaci v organizaci a jsou nedílnou součástí neformálního adaptačního procesu (Lukášová, 2010, s. 23; Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 485). Mýty jsou symbolem i prostředkem k objasnění norem a hodnot organizační kultury. Jedná se o příběhy nemající ve všech směrech racionální základ, a které vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit (Bedrnová, Nový a kol., 1998; s. 487, Lukášová, 2010, s. 23). Dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, s. 487) mýty představují „*určitý způsob uvažování odrážející existující podnikové normy a hodnoty, který má bezprostřední souvislost s jednáním spolupracovníků*“.

Hrdinové

Podle Lukášové (2010, s. 24) autoři Deal a Kennedy (1982) považují hrdiny za lidi, kteří zosobňují základní hodnoty organizace a v organizaci plní důležité funkce:

- Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance;
- Představují modelové chování;
- Prezентují organizaci vnějšímu světu;
- Zachovává a upevňuje jedinečnost organizace;
- Motivují zaměstnance.

Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které napomáhají hladkému fungování organizace, začleňují a snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí

stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují zaměstnancům vytváření vlastní identity. Mezi zvyky patří např. oslavy narozenin či vánoční večírky, které přispívají k integraci organizace. Praktiky, které jsou zažité, opakované a pro organizaci typické se nazývají rituály. Od zvyků se liší tím, že jsou navíc obohaceny o symbolickou hodnotu. Jedná se např. o rituály zdravení (zdravení při příchodu do práce). Ceremoniály jsou pečlivě připravované oslavy konané při speciálních příležitostech. Posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují organizační hrdiny (Lukášová, 2010, s. 23–24).

Základní přesvědčení

Dle Lukášové (2010, s. 19) se jedná o zafixované představy lidí o fungování organizace, které považují za samozřejmé a nezpochybnitelné. Jsou natolik samozřejmé a odolné vůči změně, že jakýkoli pokus o zpochybnění je brán jako ohrožení a lidé mají tendenci je bránit. Jako příklad lze uvést sdílené přesvědčení v organizaci, kde se pracovníci domnívají, že je spokojenost u zákazníků nedosažitelná. To povede k tomu, že pracovníci nebudou dostatečně usilovat o spokojenost zákazníků.

Hodnoty a postoje

Hodnoty lze v souvislosti s kulturou chápat jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57). Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 57) rozlišují dvě kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty směřují k naplnění potřeby satisfakce (plat, odměny, materiální podmínky). Morální hodnoty se projeví v pocitu hrdosti nebo ponížení (ochrana životního prostředí, pomoc lidem). Lukášová (2010, s. 21) uvádí, že podle většiny autorů (viz Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995 aj.) představují hodnoty jádro organizační kultury a klíčový nástroj utváření organizační kultury. S tím souhlasí i Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 58), podle kterých je sladění hodnot jednotlivců a firmy důležitým faktorem budování strategicky potřebné kultury. Postoj vyjadřuje vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém (Lukášová, 2010, s. 22).

Normy chování

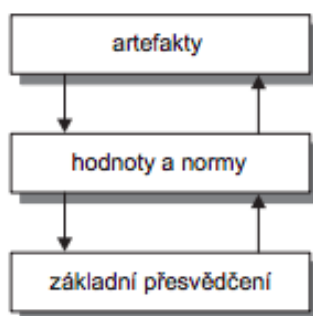
Skupinové normy chování jsou neformální pravidla a zásady chování, které jsou skupinou přijímány a respektovány. Jejich dodržování je ve skupině „odměňováno“ a nedodržování „trestáno“, přitom odměny či sankce mají především citový charakter – k lidem dodržující normy se ostatní členové organizace chovají

vstřícně a přátelsky, k těm, kteří je nedodržují, se chovají odmítavě až nepřátelsky (Lukášová, 2010, s. 22).

1.5 Struktura organizační kultury

Scheinův model organizační kultury

Schein (2004, s. 25–36) analyzoval prvky organizační kultury ze tří úrovní. Rozlišuje úrovně organizační kultury podle toho, v jaké míře jsou viditelné různé kulturní jevy pozorovateli. Tyto úrovně se pohybují od hmatatelných zjevných projevů, které člověk vidí a cítí až po hluboce zakořeněné, nevědomé, základní přesvědčení, které tvoří jádro kultury (viz obr. č. 1). Úroveň artefaktů je rovinou nej povrchovější, která zahrnuje hmotné, zjevné nebo slovně identifikovatelné prvky v organizaci. Artefakty jsou viditelnými prvky kultury a mohou být rozpoznány i lidmi, kteří nejsou součástí dané kultury, ale je obtížné je dešifrovat a interpretovat. Další vrstvu tvoří hodnoty, pravidla a normy, které jsou pro pozorovatele jen částečně zřetelné. Schein (2004) předpokládá, že vůdci (zakladatelé, vedoucí pracovníci) jsou hlavním zdrojem hodnot a norem v organizaci. Základní přesvědčení představuje pro Scheina nejhlubší úroveň kulturu, která tvoří samotnou podstatu kultury. Aby člověk pochopil kulturu dané organizace, musí nejdříve porozumět sdíleným základním přesvědčením členů organizace. Ty jsou ovšem velmi obtížně identifikovatelné, neboť obsah základních přesvědčení je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý (Lukášová, 2010, s. 27).



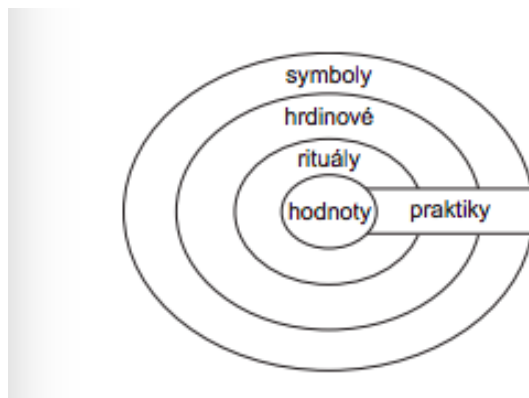
Obrázek č. 1: Scheinův model organizační kultury

Zdroj: Schein, 1992, s. 29, převzato od Lukášové, 2010, s. 27

Další přístupy k vymezení struktury organizační kultury

Hofstede et al. (2010, s. 7 – 8) představili „cibulový model“ kultury, který se skládá ze tří vrstev kolem jádra (viz obr. č. 2). Za jádro kultury považují

hodnoty, které popisuje jako představy lidí o tom, jak by věci měly „být“. Hodnoty tvoří nejskrytější vrstvu kultury a silně ovlivňují chování lidí v organizaci. První vrstvu kolem jádra tvoří rituály. Rituály definovali jako „*kolektivní činnost, která je z technického hlediska považována za nadbytečnou, ale v rámci dané kultury nezbytná pro dosažení požadovaných cílů*“. Další vrstvou jsou hrdinové, které charakterizovali jako „*živí nebo mrtví, skuteční nebo imaginární lidé s vlastnostmi, které jsou v kultuře vysoce ceněné a slouží jako vzory chování*“. Ve třetí vrstvě se nachází symboly. Symboly jsou podle Hofstedeho et al. (2010, s. 8) „*slova, gesta nebo předměty mající určitý význam jen pro členy stejné kultury*“. Rituály, hrdiny a symboly tvoří viditelnější část kultury a souhrnně je označuje jako praktiky, které si člověk osvojí praxí (Hofstede et al., 2010, s. 9).



Obrázek č. 2: „Cibulový model“

Zdroj: Hofstede, 1991, s. 9, převzato od Lukášové, 2010, s. 29

Podobný „cibulový model“ kultury představili i Trompenaars a Hampden-Turner (1997, s. 22). Jejich model se rovněž skládá ze tří vrstev. Vnější vrstvy považují za explicitní, zatímco jádro za implicitní. Do vnější vrstvy patří to, co si lidé primárně spojují s kulturou: chování, oblečení, jídlo, jazyk, bydlení atd. Střední vrstvu tvoří normy a hodnoty, které strukturují způsob, jakým se lidé v konkrétní kultuře chovají. Ve vnitřní vrstvě se nachází základní předpoklady.

1.6 Obsah a síla organizační kultury

Organizační kultura se projevuje v myšlení, cítění a chování příslušníků organizace, determinuje chování lidí uvnitř organizace i vůči vnějšímu prostředí. Obsah a síla organizační kultury jsou hlavními parametry kultury, které podmiňují její funkce v rámci organizace. Obsah kultury organizace zobrazuje, jaká konkrétní základní

přesvědčení, hodnoty a normy chování jsou v organizaci sdíleny, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Síla organizační kultury vypovídá o tom, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. V silné organizační kultuře členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování ve vysoké míře, naopak ve slabé organizační kultuře jsou sdíleny v malé míře (Lukášová, 2010, s. 32). Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je málo znatelný, silná organizační kultura výrazně ovlivňuje charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 470). Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 470) uvádějí, že silná organizační kultura musí splňovat určitá kritéria, mezi která patří:

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

Lukášová (2010, s. 74–75) uvádí výhody a nevýhody silné organizační kultury.

Výhody silné organizační kultury:

- Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – usnadnění komunikace a redukce konfliktů, rychlejší rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí uvnitř organizace;
- Usměrnování chování lidí – sdílené společné hodnoty usměrnují zaměstnance správným směrem a normy vynucují určité způsoby chování;
- Sdílené společné hodnoty a cíle – dodávají lidem pocit sounáležitosti, loajalita k organizaci a motivace pracovníků.

Nevýhody silné organizační kultury:

- Fixování organizace na minulou zkušenost – přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí, management nevnímá potřebu změn a nových strategií;

- Zabraňuje myšlení v alternativách – zastává konformitu;
- Způsobuje rezistenci vůči změnám – lidé se těžce vypořádávají se změnami.

1.7 Organizační kultura a jedinec

Pracovníci jsou nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity v organizacích. Proto je důležité porozumět specifikům jedince a jeho chování v pracovních skupinách, to je ovšem komplikované, neboť osobnost každého jedince je jedinečná a je tvořena spojením biologických, psychologických a sociálních aspektů. Pro porozumění jedinci není potřeba znát všechny obecně psychologické zákonitosti, ale pokud chce být manažer při vedení pracovníků úspěšný, musí být schopen co nejvšestranněji porozumět člověku (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 46).

Nástupem do organizace se jedinec stává subjektem socializačních procesů, během kterých si osvojuje sdílené názory a hodnoty v organizaci, očekávané chování a jaké jednání je žádoucí, akceptovatelné či nepřijatelné. Lidé si většinou před nástupem do organizace zjišťují určité informace o její kultuře, podle kterých se následně rozhodují, zda se budou o zaměstnání ucházet. Někteří jedinci se při seznamování s kulturou dané organizace, dokonce začnou předem ztotožňovat s jejími hodnotami (Lukášová, 2010, s. 38). Lukášová (2010, s. 38) uvádí, že tento proces označuje Brown (1995) jako předvolbu. Proces socializace nového jedince se liší podle velikostí organizací. Ve větších organizacích prochází noví pracovníci většinou plánovitým a řízeným adaptačním procesem, v menších organizacích se obvykle upřednostňují osobnější procesy, založené na neformální adaptaci nového zaměstnance (Lukášová, 2010, s. 38). Adaptace probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace jedince. Pracovní adaptace je proces, při kterém se jedinec postupně vyrovnává s konkrétními požadavky jeho pracovní pozice. Sociální adaptace je proces začlenění jedince do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 321). Rychlost adaptace jedince se odvíjí podle toho, zda vstupu do organizace předcházela předvolba. Pokud vstupu do organizace předvolba předcházela, bývá adaptace jedince relativně rychlá. Pokud jedinec nastoupí do organizace, o které si předem nezjistil žádné

informace, může se stát, že mu daná kultura nebude vyhovovat a nebude schopen se ztotožnit s některými jejími rysy nebo s kulturou celé organizace. Takový zaměstnanec se často stává neproduktivní, či dokonce kontraproduktivní, což může končit jeho odchodem nebo propuštěním z organizace.

Nastávají i situace, kdy se jedinec přizpůsobí pouze navenek a dodržuje pravidla v organizacích přijatá, přestože s nimi vnitřně nesouhlasí. Důvody takového rozhodnutí mohou být různé, nejčastěji je to však kvůli finanční odměně, kvůli vlastnímu obsahu práce nebo očekává změny situace v organizaci (Lukášová, 2010, s. 38). Lukášová (2010, s. 38–39) uvádí čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře, které identifikovala K. Golden (1992) podle autora Browna (1995):

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

2 POZNÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY JAKO VÝCHODISKO JEJÍHO UTVÁŘENÍ

2.1 Typologie organizační kultury

Typologie je nástrojem k uspořádání a zpřehlednění obsahu sociální reality. Podle významu se dosud zkonstruované typologie organizační kultury člení na teoretickou a praktickou. Poznání a identifikace obsahů organizační kultury vede k rozšíření vědeckého poznání a napomáhá k rozvoji teorie. Praktický význam typologií spočívá v tom, že:

- Manažeři mají možnost srovnávat obsah kultury jejich organizace s jinými kulturami, které se v realitě nacházejí;
- Formulované teoretické základy slouží k vývoji diagnostických nástrojů uplatnitelných v poradenské činnosti (Lukášová, 2010, s. 98–99).

K identifikování organizační kultury v institucích veřejné správy lze využít následující typologie členěné do tří skupin (Lukášová, 2010, s. 99), a to:

- Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
- Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

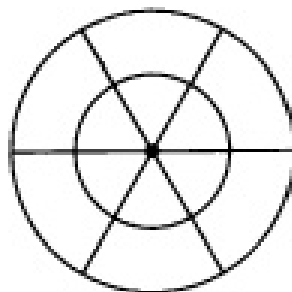
Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

R. Harrison (1972) byl patrně prvním autorem, který definoval čtyři základní typy kultury, které nazval jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Ch. Handy (1976) se svou knihou *Understanding Organizations*, kde rozpracoval Harrisonovu typologii v souvislosti s organizační strukturou firmy (Lukášová, 2010, s. 99; Handy, 2007, s. 181–183). Lukášová (2010, s. 102) uvádí,

že Harrisonova/ Handyho typologie sehrála důležitou roli v popularizaci problematiky organizační kultury, ale dnes je již považována za překonanou.

Kultura moci

Lukášová (2010, s. 100) charakterizuje kulturu moci podle Handyho jako kulturu organizace, kde vládou jednotlivci nebo jednotlivci a ostatní osoby jsou jim podřízeny. Dle Handyho (2007, s. 183–184) organizace tohoto typu závisí na vzájemné důvěře, porozumění a komunikaci. Platí zde málo pravidel a byrokracie. Společnost založená na kultuře moci je hrdá a silná se schopností rychle reagovat na změny, hrozby nebo nebezpečí. Úspěšnost organizace nicméně závisí na osobě či osobách v centru. Jedinci zaměstnaní v této kultuře budou spokojeni a prosperovat, jen pokud jsou dostatečně orientovaní na moc, riziko a politicky zaměření. Strukturu kultury moci nejlépe vystihuje pavučina (viz obr. č. 3). Problémem organizací mocenské kultury je jejich velikost. Může dojít k protrhnutí pavučiny, pokud se propojí příliš mnoho aktivit. Jediný způsob, jak může organizace růst a pavučina zůstane netknutá, je vytváření dalších organizací. Kultura moci byla typická pro velké zločinecké organizace 19. století a je k vidění i v dnešních společnostech zabývajících se obchodem a financemi.



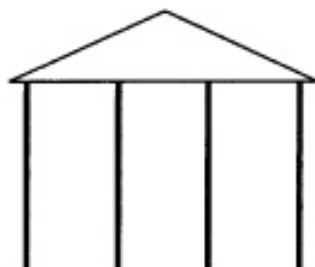
Obrázek č. 3: Struktura kultury moci

Zdroj: Handy, 2007, s. 183

Kultura rolí

Podle Handyho (2007, s. 184–187) je pro kulturu rolí často typická byrokracie. Struktura kultury rolí může být zobrazena jako řecký chrám (viz obr. č. 4). Zaměstnanci jsou vybíráni podle toho, jak dokážou vykonávat jednotlivé role. Od pracovníka se nevyžaduje vykonání práce, která přesahuje rámec povinností dané pozice. Tato kultura se řídí pravidly a postupy. Poskytuje jednotlivcům bezpečnost a předvídatelnost. Neuspokojí jedince orientované na získání moci nebo přehnaně

ambiciózní osoby. Organizace s kulturou rolí uspěje jen ve stabilním prostředí. Vyskytuje se v pojišťovnách, státní správě, bankovníctví, automobilovém nebo ropném průmyslu.

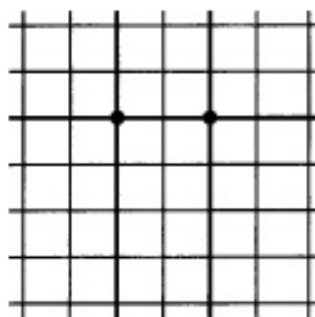


Obrázek č. 4: Struktura kultury rolí

Zdroj: Handy, 2007, s. 185

Kultura úkolů

Kultura úkolů je orientována na úkoly a plány, které se musí splnit. Strukturu kultury nejlépe vystihuje síť nebo matice (viz obr. č. 5). Jedná se o týmovou kulturu, pro kterou jsou důležité výsledky, dobře fungující vztahy založené na vzájemném respektu a spojení individuálních a skupinových cílů. Kulturu úkolů najdeme tam, kde je konkurenceschopný trh, krátký životní cyklus produktu a důležitá rychlost reakce. Preferují ji hlavně manažeři střední a nižší úrovně. Pokud v organizaci této kultury dochází zdroje nebo celkově neprosperuje, má tendence přeměňovat se do kultury rolí a moci (Handy, 2007, s. 187–189).



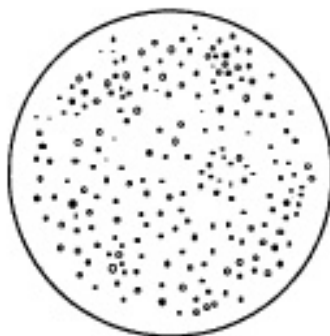
Obrázek č. 5: Struktura kultury úkolů

Zdroj: Handy, 2007, s. 187

Kultura osob

Čtvrtá kultura je neobvyklá a nenalezneme ji v mnoha organizacích. Středem pozornosti je jednotlivec a organizace s touto kulturou mu pouze pomáhá k dosažení cíle. Kultura osob se vytváří, když je pro několik jedinců výhodnější spojit se a sdílet

například náklady na provoz, nájemné nebo administrativu. Nejčastěji se slučují advokáti, architekti, „hippes“ nebo malé konzultační firmy. Strukturu této kultury nejlépe vystihuje slovo „shluk“ (Handy, 2007, s. 189–191).



Obrázek č. 6: Kultura osob

Zdroj: Handy 2007, s. 189

2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Typologie T. Deal a A. Kennedy

Další typologii, kterou uvádí Lukášová (2010, s. 106), je typologie Deal a Kennedyho (1982), podle kterých je kultura organizací ovlivněna sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém firma funguje silněji než jejím obsahem vztahující se k organizační struktuře. Deal a Kennedy (1982) zdůrazňují, že níže uvedené typy organizační kultury jsou pouze zjednodušením a jen minimum firem odpovídá zcela jednoznačně jednomu z těchto typů. Silné kultury obsahují elementy ze všech čtyř typů organizační kultury, což jim umožňuje výkonně fungovat, i když se kolem nich mění prostředí. Níže uvedené čtyři typy jsou identifikované podle dvou základních aspektů trhu: míry rizika a rychlosti zpětné vazby ze strany trhu (Lukášová, 2010, s. 104).

Kultura drsných hochů

Kultura drsných hochů je k vidění u mladých firem, kde se pracovníci soustředí více na rychlost než vytrvalost. Příslušníci této kultury jsou individualisté bez schopnosti týmové spolupráce. Mezi pracovníky panuje soupeřivost a chyba ani zaváhání není povolena. Firmy jsou zvyklé podstupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou vazbu, což je odvádí od dlouhodobých investic a orientace. S touto

kulturou se můžeme setkat především v zábavním průmyslu, u obchodování na měnových trzích, na policejních stanicích, ve stavebnictví či manažerském poradenství, ale i mezi sportovci (Deal a Kennedy, 2000, s. 108–110; Lukášová, 2010, s. 104–105).

Kultura tvrdé práce

Pro organizace s kulturou tvrdé práce je charakteristická nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba. Základem úspěchu je vytrvalost. Organizace s tímto typem kultury usilují o poskytování vysoce kvalitních služeb zákazníkům a od zaměstnanců je většinu času vyžadován aktivní a pozitivní přístup. Pro tento typ organizační kultury jsou typická častá setkání, slogany nebo soutěže, která podporují vysokou motivaci a týmovou spolupráci příslušníků kultury. Nalezneme ji v organizacích zabývajících se prodejem, výrobou, podomním prodejem nebo ve společnostech zaměřených na masového konzumenta (Deal a Kennedy, 2000, s. 113; Lukášová, 2010, s. 105).

Kultura sázky na budoucnost

Organizace s touto kulturou se pohybují ve vysoce rizikovém prostředí s velmi pomalou zpětnou vazbou, která může trvat i roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný. Typická je pro firmy, kde se rozhoduje o velkých ziscích. Příkladem takových firem mohou být letecké společnosti vyvíjející nové modely letadel, ropné, stavebnické či developerské společnosti a firmy z oblasti farmaceutického, chemického nebo jaderného výzkumu. Rozhodující pracovník riskuje budoucnost celé společnosti, proto je správné rozhodnutí životně důležité (Deal a Kennedy, 2000, s. 116–117; Lukášová, 2010, s. 105).

Procesní kultura

Procesní kultura je typická pro organizace s nízkou mírou rizika, kde se pracovníci více zaměřují na to, jak se věci dělají, než na to, co dělají. Vyskytuje se zejména v bankách, pojišťovnách, finančních společnostech, státní správě nebo farmaceutických společnostech. Pracovníkům této kultury bývá poskytováno málo nebo žádné zpětné vazby, proto nevědí, jak dobře odvádí svou práci. Od zaměstnanců je očekávána pečlivost, správný postup a přesnost. Procesní kultura je často spojována s byrokracií (Deal a Kennedy, 2000, s. 108–120; Lukášová, 2010, s. 106).

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Obrázek č. 7: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (1982)

Zdroj: převzato od Lukášové, 2010, s. 104

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Lukášová (2010, s. 108) uvádí, že typologie R. E. Quinna, K. S. Cameron a jejich spolupracovníků (Cameron a Quinn, 1999), je založena na „modelu soupeřících hodnot“ vyvinutém B. Quinnem a J. Rohrbaughem. Čtyři typy organizační kultury vznikají kombinací dimenzemi flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Na základě uvedených dimenzí autoři tyto typy kultur nazvali kulturou klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní (viz obr. č. 8).

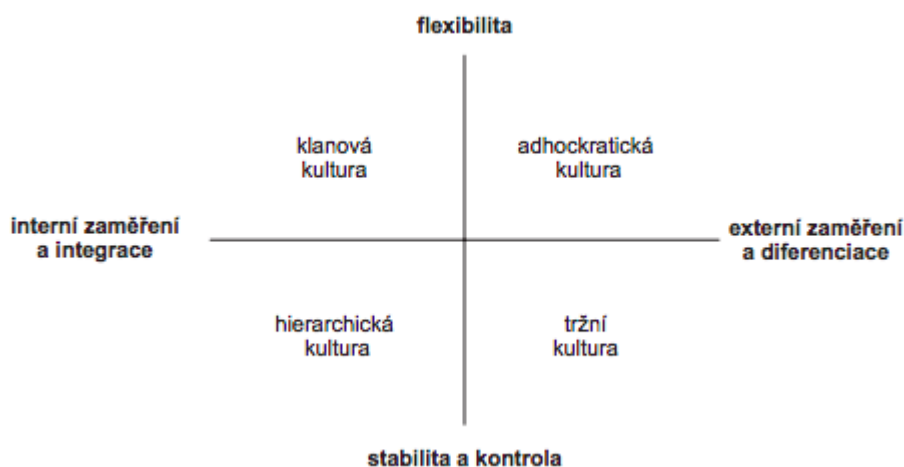
Hierarchická kultura představuje formalizované a strukturované pracovní prostředí, kde postupy a předpisy určují, co mají lidé dělat. Efektivní vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory. Za nejdůležitější je považován bezproblémový a hladký chod organizace. Organizaci drží pohromadě formální pravidla. Řízení zaměstnanců je soustředěno na zabezpečení jistoty a předvídatelnosti zaměstnání. Úspěch je definován jako spolehlivost dodávek, hladké plánování a nízké náklady.

Klanová kultura se vyznačuje velmi přátelským a příjemným pracovním prostředím. Lidé v této kultuře sdílí společné hodnoty a cíle. Vedoucí organizace jsou považováni za mentory a zastávají roli „rodičů“. Organizaci stmelují tradice, loajalita a oddanost zaměstnanců. Důraz je kladen na dlouhodobý rozvoj každého jedince, soudružnost, morálku a pracovní prostředí. Péče o zaměstnance a zákazníky je klíčovým faktorem úspěchu. Pro organizaci je důležitá týmová práce, participace a konsenzus.

Adhokratická kultura je charakteristická pro organizace s dynamickým, podnikatelským a kreativním pracovním prostředím, kde jsou lidé ochotni riskovat. Vedoucí jsou inovátoři a vizionáři. Organizaci drží pohromadě experimentování, inovativní přístupy a myšlení. Důraz je kladen na vyvíjení nových produktů a služeb.

Organizace s tímto typem kultury považují za důležité patřit mezi špičku v oblasti znalostí a inovací. Podporována je individuální iniciativa a svoboda.

Tržní kultura je typická pro organizace orientující se na výsledky a dosahování cílů. Vedoucí jsou nároční a přísní na zaměstnance a vyžadují od nich vysoké výkony. Organizaci stmeluje touha po výhře a úspěchu. Dlouhodobě se zaměřuje na konkurenční akce a dosahování měřitelných cílů. Úspěch je definován získáním tržního podílu a proniknutím na trh. Pro organizaci je důležitá vedoucí pozice na trhu a konkurenční ceny. Styl řízení je založen na tvrdé soutěživosti (Cameron a Quinn, 2006, s. 66; Lukášová, 2010, s. 108–109).



Obrázek č. 8: Model soupeřících hodnot

Zdroj: Cameron a Quinn, 1999, s. 32, převzato od Lukášové, 2010, s. 108

3. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Kompasový model W. Hall

Další uvedenou typologií v knize autorky Lukášové (2010, s. 117) je typologie formulovaná ve vztahu k chování organizace, do které zařadila typologii W. Hall (1995). Hall (1995) vytvořila teorii, kterou nazvala jako kompasový model (zkráceně TCM), jejímž účelem je poskytnout společnostem nástroj, který jim umožní anticipovat, pochopit a zvládat kulturní rozdíly společností ve formách partnerství, jakými jsou fúze, akvizice či strategické aliance. Teoretický koncept W. Hall rozlišuje dva obsahové aspekty organizační kultury: složky kultury a segmenty kultury. Za složky kultury považuje autorka základní hodnoty, vzorce chování a artefakty a etikety. Segmentem kultury je podle autorky jednotlivec či skupiny jednotlivců, kterých se kulturní styl dotýká. Mezi jednotlivými kulturními segmenty, tedy jednotlivci a skupinami

jednotlivců, dochází ke vzájemným interakcím, které Hall (1985) nazvala vztahovými segmenty. Interakce mezi jednotlivými kulturními segmenty se přitom projevují ve všech složkách kultury – hodnot, chování i artefaktů a etikety. W. Hall vytvořila čtyři kulturní styly podle charakteristických vzorců chování firem a nazvala stylem severním, jižním, východním a západním. Níže uvedená typologie mapuje míru prosazování firmy a míru citlivosti a zaměřenosti na vztahy (Lukášová, 2010, s. 122).

Severní kulturní styl je typický pro firmy, kteří se drží osvědčených postupů a rozhodující se jen na základě prostudovaných faktů. Snaží se dělat správné věci hned na poprvé a orientují se na pomalý a stabilní úspěch. Vyhýbají se konfliktním a rizikovým situacím. Pro tento kulturní styl je charakteristická důkladnost, metodika a spolehlivost. Při spolupráci s firmami severního kulturního stylu je potřebné mít důkladné znalosti technických detailů daného podnikání.

Jižní kulturní styl je charakterizován jako velmi asertivní, dynamický, podnikatelský a nepředvídatelný. Rozhodnutí se přijímají na základě intuice. Tento styl se orientuje více na vizi než realitu a věří, že všeho je možné dosáhnout. Firmy jižního stylu při navazování kontaktů s jinými firmami sledují především své cíle. Rádi riskují a čelí novým výzvám. Při nečinnosti jsou netrpěliví a vyhledávají nové a větší projekty.

Východní kulturní styl si zakládá na budování týmů a harmonii vztahů. Představitelé této kultury upřednostňují udržení si prestiže a respektů a vyhovět potřebám partnerům před svými, jen aby se vyhnuli přím a špatným vztahům. Pro firmy východního kulturního stylu je důležité vytváření a zachovávání dobrých vztahů. Vyhýbají se konfliktům a rizikům. Pokud nastane konflikt, snaží se ho za každou cenu urovnat, i když se nestal jejich vinou. Nadřízení pracovníci omezují své příkazy a spíše kladou otázky a zjišťují názory podřízených. Odpovědností jsou pověřeny spíše skupiny než jednotlivci.

Západní kulturní styl se orientuje spíše na úkoly než lidi. Úkoly jsou vykonávány postupně bez časových ztrát. Rozhoduje se na základě faktů a po zvážení možných rizik. Firmy západního stylu se zaměřují hlavně na výsledky a neztrácejí čas diskutováním o problémech. Když nastanou problémy, přistupují k nim přímo a trvají na zjištění, kdo je za vznik problémů zodpovědný. Vedoucí pracovníci upřednostňují dávání pokynů a příkazů před kladením otázek a zjišťováním názorů. Při spolupráci s firmami tohoto stylu je potřeba se odpoutat od vztahových aspektů a orientovat se na dosažení výsledků (Lukášová, 2010, s. 121–122).

2.2 Diagnostika organizační kultury

Diagnostika organizační kultury se provádí, potřebují-li manažeři poznat a pochopit obsah organizační kultury organizace, aby mohli provést důležité manažerské rozhodnutí. K tomu, aby byla o obsahu organizační kultury zjištěna přesná a spolehlivá informace, musí se provést diagnostika organizační kultury kvalitními metodami. Manažeři organizace informaci tohoto druhu potřebují především při vývoji firemní strategie či plánování organizačních změn, při řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie či organizační změny, při hledání příčin nízké výkonnosti firmy a při plánování fúze, akvizice či jiné formy spolupráce (Lukášová, 2010, s. 138).

Volba úrovně analýzy a indikátorů

Organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícedimenzionální jev, který zahrnuje více dílčích a vzájemně provázaných prvků organizační kultury. Prostřednictvím prvků organizační kultury lze zkoumaný jev popsat a vysvětlit. Zároveň však představují indikátory, jejichž prostřednictvím je možné obsah kultury konkrétních organizací poznat. Některé prvky jsou viditelné (artefakty, chování), jiné nepřímo identifikovatelné (hodnoty, normy chování, postoje) a některé zůstávají zcela skryté (základní přesvědčení). Při diagnostice organizační kultury je proto žádoucí, aby byl obsah kultury postihován prostřednictvím více prvků a na více úrovních daného jevu. Zatímco k identifikaci artefaktů či vzorců chování postačuje pozorování, identifikace základních přesvědčení vyžaduje hloubkové rozhovory či jiné kvalitativní metody. Pokud má management organizace podezření, že v některých útvarech jejich organizace existuje nezdravá, výkonnost poškozující kultura, je vhodné identifikovat normy chování. Jestliže je například prováděna analýza kultury v rámci strategické analýzy, klíčovými indikátory obsahu kultury jsou především organizační hodnoty (Lukášová, 2010, s. 140–141).

Volba výzkumného postupu

Názory autorů na výběr metod při diagnostice kultury organizace se různí, v současnosti se však většina shoduje, že použití kvalitativních i kvantitativních výzkumných postupů má své výhody a nevýhody. Kvantitativní výzkumné postupy kvantitativně mapují výskyt určitých znaků (proměnných) kultury, které musí být předem zvoleny a stanoveny. Jsou založeny na deduktivní logice a ověřují hypotézy,

kteřé byly formulovány apriori a zvnějšku. Při diagnóze organizační kultury kvantitativními metodami respondenti volí z nabídnutých otázek mezi variantami odpovědi, které zvolil výzkumník, což redukuje získané informace. Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět danému jevu, přičemž diagnostik předem neprovádí výběr sledovaných proměnných. Nevýhodou kvalitativních metod je náročné, zdlouhavé, nákladné použití a jen málo umožňující srovnání mezi organizacemi. Vhodné použití kvalitativních metod je při zkoumání jevu, o kterém nemáme žádné poznatky (Lukášová, 2010, s. 142–143).

Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Základní metody kvalitativní diagnostiky jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Pozorování v rámci kvalitativního výzkumu může být buď zúčastněné, kdy se výzkumník zapojuje do každodenního života lidí v rámci organizace, kterou sleduje, nebo jako pozorování nezúčastněné, při němž pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel. Při pozorování musí mít pozorovatel dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat vše podstatné. Hlubkový rozhovor se uskutečňuje na základě předem připraveného schématu, při kterém tazatel nemá připraveny otázky, ale spíše tematické bloky. Tazatel podle situace klade volné dotazy, aby vybízel dotazovaného k odpovědi. Skupinový rozhovor mívá rovněž dopředu připravený rámcový scénář, při němž tzv. moderátor klade dotazy. Při skupinovém rozhovoru probíhá moderátorem řízená diskuze mezi jednotlivými účastníky, proto lze snadněji odlišit individuální a sdílené názory členů skupiny, kterých není možno dosáhnout při individuálním rozhovoru. Analýza dokumentů je metoda, při které se analyzují nejrůznější psané záznamy v organizaci (výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů). Cílem analýzy může být získání určitých informací z dokumentů či může jít o snahu porozumět významu znaků, které byly v dokumentech identifikovány (Lukášová, 2010, s. 143–144).

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Základními technikami sběru dat uplatňované při kvantitativním výzkumu, jsou pozorování a dotazování., přičemž dotazování může mít formu rozhovoru nebo dotazníku. Pozorování probíhá tak, že si pozorovatel předem připraví záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů, které se mohou v organizaci objevit.

Pozorovatel může mít za úkol sledovat frekvenci určitých projevů nebo sledovat míru projevu určitých předem stanovených charakteristik, při kterých potřebuje navíc podrobnou instrukci a příklady. Při strukturovaném rozhovoru si tazatel dopředu připraví otázky, které musí klást respondentům jednotným způsobem. Osobní kontakt mezi respondenty a tazatelem má své výhody a nevýhody. Výhodou je, že tazatel může podněcovat odpovědi respondenta a nevýhodou je, že někteří jedinci preferují zůstat v anonymitě. Dotazníky se jako nástroje diagnostiky organizační kultury vyvíjí zejména za účelem výzkumu a za účelem poradenství. Při tvorbě dotazníků je klíčová volba indikátorů obsahu organizační kultury. Jednotlivé položky dotazníku nejsou schopny postihnout všechny aspekty, které jsou pro zkoumaný jev relevantní, neboť organizační kultura je složitým a komplexním jevem. Proto by měl dotazník zahrnovat takové obsahové komponenty a dimenze, které o kultuře organizace vypovídají podstatným způsobem a jsou relevantní pro řešení manažerského problému. Zatímco obsahové komponenty dotazníků určují, na co se při diagnostice organizační kultury ptát, dimenze vymezuje nabídnuté varianty odpovědí u jednotlivých položek dotazníku (Lukášová, 2010, s. 145–147).

Vybrané dotazníkové metody k diagnostice obsahu organizační kultury

Mezi nejznámější nástroje určených k diagnostice organizační kultury patří dotazníky (DOCS a OCI), který jsou nástroji profilovými a dotazník (OCAI), který je nástrojem typologickým (Lukášová, 2010, s. 151). V praktické části bakalářské práce bude použita dotazníková metoda (OCAI), proto zde bude podrobněji přiblížena.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Jak uvádí Lukášová (2010, s. 157), nástroj (OCAI) zformovali Cameron a Quinn (1999) na základě modelu CWM Quinna a Rohrbauga (1983, podle Thierry, Koopman a De Gilder, 1998). Dvě dimenze modelu tvoří flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Jejich kombinací vznikají čtyři typy kultury: kultura klanová, hierarchická, adhokratická a tržní (viz kap. 2.1).

Dotazník obsahuje šest obsahových komponent, prostřednictvím kterých je zjišťován obsah organizační kultury zkoumané organizace. Jedná se o:

- Dominantní rysy organizace;
- Způsob vedení v organizaci;
- Způsob řízení zaměstnanců;
- Soudružnost organizace;

- Prioritní strategické faktory;
- Kritéria úspěchu.

U každé z obsahových komponent má respondent možnost vybrat ze čtyř tvrzení, z nichž každé vystihuje jeden ze čtyř výše uvedených typů kultury. Účastník má za úkol rozdělit celkem 100 bodů mezi tato tvrzení podle toho, do jaké míry jednotlivá tvrzení vystihují organizaci respondenta. Následně rozdělí těchto 100 bodů mezi tvrzení podle toho, jak by organizaci preferovali v budoucnosti. Výsledky profilu kultury dané organizace lze graficky znázornit.

3 ORGANIZAČNÍ KULTURA V PRAXI STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY

3.1 Charakteristika státní správy a samosprávy

Veřejnou správou se rozumí správa veřejných záležitostí, která je uskutečňována ve veřejném zájmu jako projev, resp. součást výkonné moci. Vzhledem k tomu, že se jedná o organizovanou činnost, musí být svěřena konkrétnímu subjektu, který zajistí její vykonávání. Tímto subjektem je v první řadě stát a dále další subjekty, které k tomu byly státem zákonně zmocněny (např. veřejnoprávní korporace nebo veřejné fondy). Od subjektu je třeba diferencovat tzv. jednatele, který konkrétní činnost přímo vykonává (Mates, Wokoun, 2001, s. 134). Pojmu veřejná správa je přisuzován dvojí význam, rozlišuje se materiální pojetí a formální pojetí správy. V materiálním pojetí je veřejná správa chápána jako činnost státních nebo jiných orgánů veřejné moci či subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění stanovených úkolů. Ve formálním pojetí je kladem důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost vykonávat určité veřejné úkoly. Zatímco v materiálním pojetí je rozhodujícím kritériem druh činnosti, kterou mohou vykonávat rozličné subjekty, ve formálním pojetí je rozhodujícím kritériem povaha organizace a úkoly, jež má v rámci dělby moci plnit a které jsou jí jako působnost přikázány (Hendrych, 2003, s. 14–16). Veřejná správa je v České republice tvořena dvěma subsystemy, a to státní správou a samosprávou (Mates, Wokoun, 2001, s. 134).

Státní správa

Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem, která v každém státě tvoří nezastupitelnou součást veřejné správy. V tomto smyslu je státní správa považována za základ (jádro) veřejné správy. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaného státem. Posláním státní správy je realizace výkonné moci státu. Charakter činnosti státní správy však nelze označit jen jako čistě výkonný. Státní správa nevykonává jen pasivní prováděcí činnost, ale i činnost iniciačního a tvůrčího charakteru, neboť státní správa se v souladu se svým posláním významně podílí na tvorbě státní politiky, jakož i na tvorbě zákonů. Svou povahou je státní správa organizující a mocensko – ochrannou činností státu,

která obsahuje jednak prvky klasického řízení, jednak prvky regulace, a to v nejobecnějším chápání těchto pojmů. Subjektem státní správy jakožto činnosti státu je sám stát, představovaný jednotlivými kompetentními orgány státní správy. Objekty státní správy při plnění jejího vlastního poslání nejsou součástí a mají svébytné, na státní správě jinak nezávislé postavení (Průcha, 2012, s. 60–65).

Samospráva

Samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem, pokud zákonem je na ně výkon veřejné správy delegován a trvale svěřen do jejich samostatné odpovědnosti (Průcha, 2012, s. 66; Hendrych, 2003, s. 112). Samosprávou se rozumí provádění vymezených úkolů správy státu samostatnými, státem aprobovanými veřejnoprávními korporacemi. Posláním samosprávy je realizace vlastní samosprávné moci. Samosprávná korporace tedy při výkonu samosprávy samostatně rozhoduje o vlastních otázkách a spravuje vlastní záležitosti, a to podle svých potřeb, ze své vůle a řídící se jen zákony. Samospráva se dělí na územní a zájmovou samosprávu (Průcha, 2012, s. 65–69).

3.1.1 Seznámení s Městským úřadem Kryry

Město Kryry se nachází v okrese Louny na rozhraní čtyř krajů – Ústeckého, Karlovarského, Plzeňského a Středočeského. Žije v něm přibližně 2 300 obyvatel. Obec je základním samosprávným celkem, jehož zřízení a fungování se řídí zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. Podle zákona č. 172/1991 Sb. byl obci předán majetek státu. Obec si sestavuje vlastní rozpočet a hospodaří podle něj. Obecní úřad je orgánem obce, který plní úkoly v oblasti samostatné působnosti (samosprávy) i v oblasti přenesené působnosti (státní správy). V samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce. Povinnosti Městského úřadu Kryry jsou:

- podávat informace žadatelům;
- plnit úkoly uložené zastupitelstvem;
- zřídit na veřejně dostupném místě úřední desku.

V přenesené působnosti plní obec úkoly, které jim zákonem svěřil stát. Jedná se o působnost na úseku matriky. Obecní úřad rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Mimo to také organizačně a administrativně zabezpečuje činnost všech obecních orgánů. V čele obecního úřadu stojí starosta, který zastupuje město navenek. Starosta vykonává

i funkci rady, která v Kryrech není zřízena. Starostu zastupuje v době nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává funkci místostarosta. Městský úřad tvoří starosta, místostarosta a zaměstnanci obce, kteří jsou do úřadu zařazeni. V obci není zřízena funkce tajemníka, proto jeho úkoly vykonává starosta. Městský úřad Kryry se člení na křídlo A, v němž nalezneme:

- **oddělení matriky** (vede evidenci obyvatel a matriku, Czech Point, vidimace a legalizace dokumentů),
- **podatelnu, Czech Point, vidimace a legalizace dokumentů,**
- **oddělení správy poplatků** (spravuje místní poplatky ze psů, ubytovací kapacity, vstupného, odpady, majetek, hřbitovnictví, vymáhá nedoplatky),
- **investiční oddělení** (plní funkci investora, podílí se na tvorbě kapitálového rozpočtu města, zajišťuje stavební investice, zajišťuje realizaci investičních záměrů, provádí technický dohled při realizaci staveb apod.),
- **oddělení správy rozpočtu** (sestavuje rozpočet a závěrečný účet města Kryry, metodicky řídí, koordinuje a kontroluje rozpočtové hospodaření).

V křídle B je umístěno mzdové oddělení a oddělení neinvestiční. Městský úřad Kryry má jako svou organizační složku zřízený Sbor dobrovolných hasičů Kryry, který je financován z městského rozpočtu. Členy do výjezdové jednotky jmenuje starosta města Kryr. Sbor ze zákona nemá právní subjektivitu.

3.2 Realizace výzkumu

3.2.1 Cíle a metody výzkumu

Stanovení cíle výzkumu

Cílem výzkumu je odhalit obsah organizační kultury na Městském úřadě Kryry. Hlavním výzkumným cílem je diagnostikovat organizační kulturu pomocí dotazníku OCAI podle Cameron a Quinn (2006, viz kap. 2.2), kterým bude zjištěn převládající typ organizační kultury v organizaci. Dalším cílem je prozkoumat oblast mezilidských vztahů, komunikace, motivace a hodnot, neboť se jedná o oblasti, které úzce souvisí s organizační kulturou a jejichž prostřednictvím se kultura projevuje a je ovlivňována. Tyto cíle jsou nastaveny tak, aby přinesli odpověď na výzkumné otázky, které jsme stanovili v úvodu.

Použité metody a techniky sběru dat

V této práci bylo použito těchto výzkumných metod:

- Pozorování, které probíhalo v rámci odborné praxe na Městském úřadě v Kryrech;
- Studium všech dostupných dokumentů za účelem získání informací o Městském úřadu Kryry (výroční zprávy, zápisy z jednání);
- Dotazníkové šetření zaměřené na problematiku mezilidských vztahů, komunikace, motivace a hodnot;
- Dotazník OCAI.

Dotazník OCAI podle Cameron a Quinn (1999) byl použit k typologickému zařazení organizační kultury na Městském úřadě. Obsahuje 6 otázek a u každé jsou 4 možnosti odpovědí. Respondenti byli požádáni, aby rozdělili 100 bodů mezi čtyři alternativy ke každé otázce podle jejich uvážení, přičemž dají nejvíce bodů k možnosti, která odpovídá současné situaci v organizaci. Následně rozdělí 100 bodů mezi stejné možnosti, ale podle toho, jak by stav respondenti preferovali v budoucnosti.

Dotazník týkající se mezilidských vztahů, komunikace, motivace a hodnot byl sestaven a zpracován po nastudování potřebných informací k dané problematice. Obsahuje 19 srozumitelně strukturovaných otázek, z toho 4 otázky jsou identifikační. Respondenti měli možnost vybrat vždy jen jednu odpověď z několika alternativ, pouze u dvou otázek bylo možné zvolit více odpovědí.

Pro důvěryhodnost šetření, a aby byli zaměstnanci motivováni pravdivě vypovídat, se zachovala anonymita respondentů. Kvantitativní metody jsme zvolili pro rychlost vyplňování a tím zvýšili ochotu zapojit se do výzkumu.

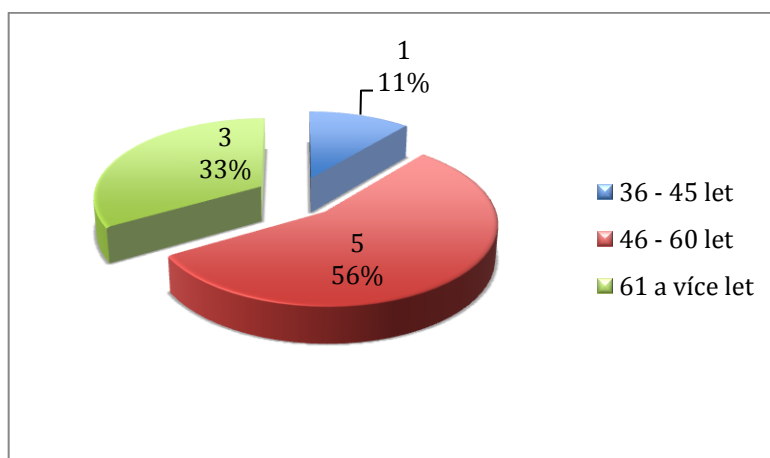
Sběr a zpracování dat

Oba dotazníky byly pracovníkům Městského úřadu Kryry osobně předány v měsíci dubnu s vysvětlením, jak postupovat při jejich vyplňování. Odpovědi získané z dotazníků byly pro lepší přehlednost zpracovány formou grafů a tabulek.

3.2.2 Struktura respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 9 zaměstnanců Městského úřadu Kryry. Z celkového počtu respondentů bylo 6 žen a 3 muži. Nejvíce respondentů bylo v rozmezí od 46 – 60 let (5 respondentů), žádný z respondentů nebyl v rozmezí

od 18–25 a 26 – 35 let. Z věkové kategorie 61 a více let byly 3 respondenti a v rozmezí 36 – 45 let 1 respondent (viz obr. č. 9).



Obrázek č. 9: Struktura respondentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Co se vzdělání respondentů týká, středoškolské vzdělání s maturitou měli všichni respondenti. Žádný z účastníků šetření nemá vyšší odborné vzdělání ani vysokoškolské vzdělání. Všichni dotazovaní zaměstnanci pracují pro Městský úřad Kryry 13 a více let.

3.2.3 Výsledky dotazníku OCAI

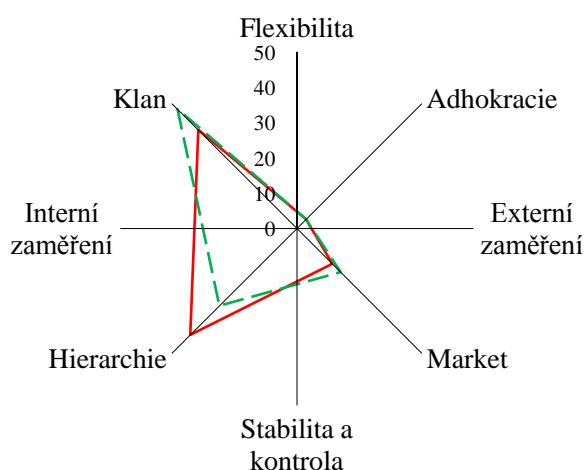
Dominantní rysy organizace

Z hlediska dominantních rysů organizace lze z obrázku č. 10 a tabulky č. 1 vyčíst, že na pracovišti převládá řízené a strukturované prostředí s důrazem na pravidla a kontrolu (hierarchický typ kultury, 42,66 bodů). Pouze o 3,22 bodů méně získala kultura klanová, pro kterou je charakteristické přátelské a rodinné prostředí. Následuje kultura tržní se 14,22 body a adhokratická se 3,66 body. Mezi současným a preferovaným stavem je značný rozdíl u kultury klanové a hierarchické. Hierarchická kultura klesla o 11,66 bodů, zatímco klanová kultura se zvýšila o 8,33 bodů. Z toho je možné usoudit, že by si zaměstnanci přáli pracoviště s více přátelskou atmosférou založenou na vzájemné podpoře s méně pravidly a menší kontrolou.

Tabulka č. 1: Dominantní rysy organizace

	Současnost	Preference
Klan	39,44	47,77
Adhokracie	3,66	3,66
Market	14,22	17,55
Hierarchie	42,66	31,00
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 10: Dominantní rysy organizace

Zdroj: zpracováno autorkou

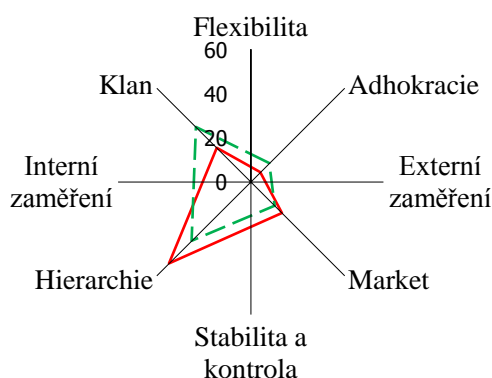
Vedení organizace

Obrázek č. 11 a tabulka č. 2 ukazují, že zaměstnanci vnímají současného vedoucího hlavně jako dobrého koordinátora a organizátora (hierarchická kultura, 52,22 bodů). O něco méně je vedoucí považován za mentora, který pečuje o zaměstnance a podporuje jejich rozvoj (klanová kultura, 21,66 bodů). Zaměřuje se také na dosahování výsledků (tržní kultura, 20 bodů). Nejméně je nadřizený vnímán jako inovátor, který přijímá nové výzvy a rizika (adhokratický, 6,11 bodů). Rozdíl mezi současnou a preferovanou situací přesahuje 10 bodů u kultury klanové (+13,34) a hierarchické (-14,45). Zaměstnanci by tedy uvítali větší péči a podporu jejich rozvoje a méně koordinování a organizování ze strany nadřizeného. V budoucnosti by pracovníci také ocenili, kdyby se vedoucí více orientoval na nové výzvy a inovace (adhokratická kultura, nárůst o 5,77 bodů).

Tabulka č. 2: Vedení organizace

	Současnost	Preference
Klan	21,66	35,00
Adhokracie	6,11	11,88
Market	20,00	15,33
Hierarchie	52,22	37,77
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 11: Vedení organizace

Zdroj: zpracováno autorkou

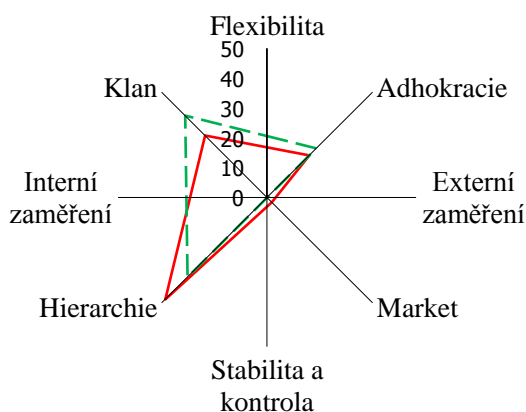
Řízení zaměstnanců

Obrázek č. 12 a tabulka č. 3 zobrazují, že převládající styl řízení v organizaci je založen na stabilitě, předvídatelnosti, pravidlech a kontrole (hierarchická kultura, 48,33 bodů). Následuje klanová kultura (29,44 bodů), pro kterou je charakteristická týmová práce, konsensus a participace. Zaměstnanci jsou také vedeni k samostatnému rozhodování, inovativnímu myšlení a jedinečnosti (adhokratická kultura, 20 bodů). Nejméně bodů získala kultura tržní (2,22), která je založena na soutěživosti mezi zaměstnanci. V budoucnosti by zaměstnanci preferovali větší orientaci na týmovou práci a participaci (klanová kultura, +9,44 bodů), rovněž možnost samostatného rozhodování a inovativního myšlení (adhokratická kultura, +3,33 bodů) a méně pravidel a kontroly (hierarchická kultura, -10,56 bodů).

Tabulka č. 3: Řízení zaměstnanců

	Současnost	Preference
Klan	29,44	38,88
Adhokracie	20,00	23,33
Market	2,22	0
Hierarchie	48,33	37,77
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 12: Řízení zaměstnanců

Zdroj: zpracováno autorkou

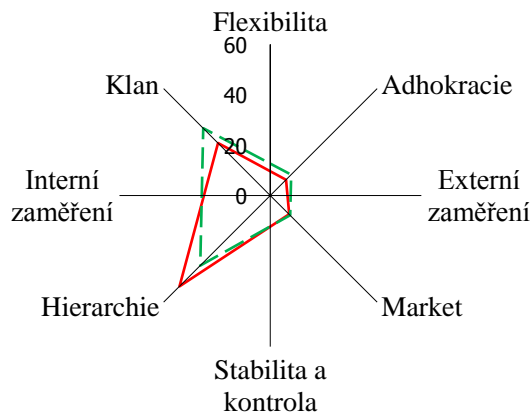
Soudružnost organizace

Tato oblast zkoumala hodnoty, které podle zaměstnanců sdužují organizaci. Z obrázku č. 13 a tabulky č. 4 vyplývá, že organizaci drží pohromadě formální pravidla a postupy (hierarchická kultura, 51,11 bodů). Organizaci sdužuje také loajalita, vzájemná důvěra a sdílené společné hodnoty (klanová kultura, 29,44 bodů). Tržní kultura, jejímž obsahem je zaměření na společný cíl získala 10,55 bodů. Podle názoru většiny zaměstnanců organizaci nejméně stmelují inovativní přístupy a myšlení (adhokratická, 8,77 bodů). Značný rozdíl mezi současnou a preferovanou situací je u kultury klanové (+8,33 bodů) a u kultury hierarchické (-11,67 bodů), proto je třeba těmto oblastem věnovat pozornost.

Tabulka č. 4: Soudružnost organizace

	Současnost	Preference
Klan	29,44	37,77
Adhokracie	8,77	11,66
Market	10,55	11,11
Hierarchie	51,11	39,44
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 13: Soudružnost organizace

Zdroj: zpracováno autorkou

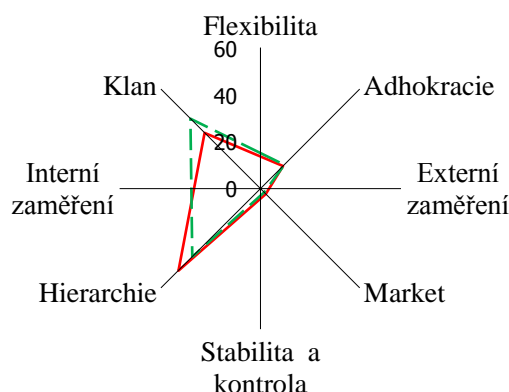
Důraz v organizaci je kladen

Největší důraz v organizaci je kladen na stabilitu, efektivnost a hladký chod (hierarchická kultura, 49,44 bodů). Je zde též kladen důraz na průběžné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, důvěru, otevřenost a aktivní účast (klanová kultura, 33,66 bodů). Patrný důraz se klade také na získávání nových poznatků a příležitostí, zdokonalování a vývoj nových produktů a služeb (adhokratická kultura, 13,66 bodů). Poslední se umístila tržní kultura se 3,22 body, pro kterou je charakteristické dosahování cílů a úspěchů. Rozdíl větší nebo rovno 10 bodů mezi současnou a preferovanou situací se nevyskytuje u žádného typu kultury. Převládající hierarchický typ kultury se u preferované situace snižuje na 41,11 bodů a klanový typ organizační kultury zvyšuje na 42,22 bodů (viz obr. č. 14 a tab. č. 5).

Tabulka č. 5: Důraz v organizaci kladen

	Současnost	Preference
Klan	33,66	42,22
Adhokracie	13,66	14,44
Market	3,22	2,22
Hierarchie	49,44	41,11
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 14: Důraz v organizaci kladen

Zdroj: zpracováno autorkou

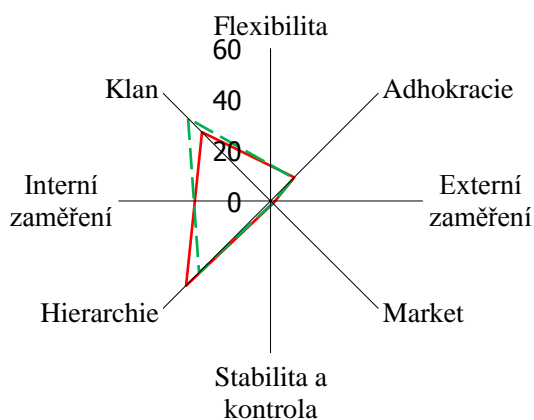
Kritéria úspěchu

Tato oblast zkoumala, co je v organizaci považováno za úspěch (viz obr. č. 15 a tab. č. 6). Na pracovišti Městského úřadu Krynky je úspěch vymezen na základě efektivity. Plánování, spolehlivost a provoz s nízkými náklady je pro organizaci klíčové (hierarchická kultura, 47,22 bodů). Úspěch je rovněž definován mírou rozvoje lidských zdrojů, týmovou prací, angažovaností zaměstnanců a péčí o zaměstnance a občany (klanová kultura, 38,33 bodů). Respondenti dále vnímají, že pro úspěch je třeba vyvíjet unikátní a nejnovější produkty a služby (adhokratická, 13,11 bodů). Minimální počet bodů získala kultura tržní (1,33), pro kterou je důležitá vedoucí pozice na trhu a předstížení konkurence. Značný rozdíl mezi současnou a preferovanou situací je opět pouze u kultury klanové, která se zvýšila o 7,78 bodů a u kultury hierarchické, která se snížila o 7,22 bodů.

Tabulka č. 6: Kritéria úspěchu

	Současnost	Preference
Klan	38,33	46,11
Adhokracie	13,11	12,77
Market	1,33	1,11
Hierarchie	47,22	40,00
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 15: Kritéria úspěchu

Zdroj: zpracováno autorkou

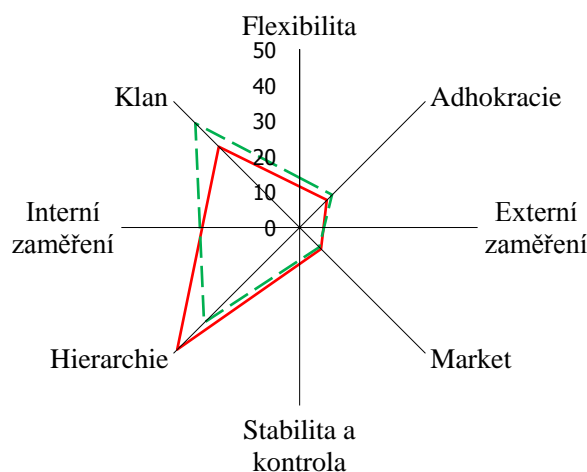
4 ZHODNOCENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY MĚSTSKÉHO ÚŘADU V KRYRECH

4.1 Typologické zařazení organizační kultury

Tabulka č. 7: Typologické zařazení

	Současnost	Preference
Klan	31,99	41,29
Adhokracie	10,88	12,95
Market	8,59	7,88
Hierarchie	48,49	37,84
Celkem	100	100

Zdroj: zpracováno autorkou



Obrázek č. 16: Typologické zařazení

Zdroj: zpracováno autorkou

Na základě výsledků současného stavu organizační kultury, které znázorňuje obrázek č. 16 a tabulka č. 7, lze konstatovat, že na pracovišti Městského úřadu Kryry dominuje hierarchický typ organizační kultury. Organizace s touto kulturou dbá na dodržování pravidel, nařízení a směrnic. Styl řízení probíhá „shora dolů“, při kterém jsou zaměstnancům přidělovány úkoly, jejichž plnění je kontrolováno. Zaměstnanci tak mají malou motivaci a málo prostoru pro vlastní iniciativu. Vedoucí je spolehlivý, často

se zaměřuje na detaily. Je také dobrý koordinátor a organizátor, který usiluje především o stabilitu a kontrolu. Úspěch je definován spolehlivostí a dodržováním harmonogramu. Cameron a Quinn (2006) rozsáhlým výzkumem zjistili, že ve většině organizací sice dominuje jeden typ organizační kultury, ale v určité míře se v nich nachází kombinace všech čtyř typů kultury. Konkrétní typ organizační kultury, v tomto případě hierarchický, se tvoří v důsledku určitých hodnot, přesvědčení a priorit, které organizace přijala.

Jako druhý výrazný typ kultury zde nacházíme klanový, jež se vyznačuje přátelskou a rodinnou atmosférou. V určité míře také vedoucí pečuje a podporuje zaměstnance. Je kladen důraz na průběžné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Projevuje se zde též adhokratická kultura, ve které jsou zaměstnanci vedeni k inovativnímu myšlení a samostatnosti. Za nejméně atraktivní typ organizační kultury je považován tržní (8,59 bodů), který by se podle zaměstnanců měl v budoucnosti ještě snížit. Je to dáno především charakterem institucí veřejné správy a také tím, že většina respondentů byly ženy, které pravděpodobně nepovažují soutěživost, agresivitu a konkurenci za nutnou. Preferovaná kultura v horizontu několika let je dle zaměstnanců klanová a dominantní hierarchická kultura by se měla v budoucnosti značně snížit.

4.2 Artefakty materiální a nemateriální povahy

Logo, barvy a vlajka

Znak města Kryry je tvořen žlutým polem, v němž je umístěn černý havran. Používá se v úřední korespondenci a také při kulturních, sportovních a jiných akcích, které prezentují město. Vlajka města je také tvořena žlutým polem s černou krokví a černým havranem. Prapor (vlajka) se využívá zejména ke slavnostní výzdobě města. Znak i prapor je proveden v barvách města, tedy černá a žlutá.

Internetové stránky

Obcím je zákonem č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím uložena povinnost zveřejňovat vybrané informace na internetových stránkách, provozovat elektronickou úřední desku a e-podatelnu. Kromě zákonem povinných informací najdou občané na stránkách města také odkazy na krizové situace, události ve městě, kulturu, sport a další důležité odkazy. Na stránkách jsou také představeni

pracovníci městského úřadu s popisem odbornosti a kontakty na jejich osobu. Internetové stránky jsou opět provedeny v barvách města.

Architektura budovy

Do budovy Městského úřadu se vstupuje velkými prosklenými dveřmi do vestibulu, kde se nachází přehledná informační tabule, která informuje občany o umístění jednotlivých oddělení. Z rozsáhlé chodby vedou schody do 1. patra, kde jsou dvě křídla. V křídle A se po levé straně nachází kanceláře starosty, místostarosty a sekretariát. Po pravé straně je oddělení matriky, podatelna, evidence obyvatel, oddělení správy poplatků, investiční oddělení a oddělení správy rozpočtu. Z 1. patra se také vchází na rozsáhlý balkon, ze kterého má starosta města projevy při výjimečných událostech. V křídle B je umístěna kancelář mzdové účetní a neinvestičního technika. Součástí budovy je též obřadní síň a zasedací místnost.

Propagační materiály

Město Kryry vydává každý měsíc časopis „Kryrská rozhledna“, ve kterém jsou uváděny zajímavosti a informace o aktuálním dění ve městě.

Kodex oblékání

Podle pracovního řádu jsou zaměstnanci povinni přizpůsobovat oblečení a svůj vnější vzhled, tak aby reprezentovali městský úřad a postavení zaměstnanců veřejné správy. Mimo úřední dny se mohou úředníci obléknout podle svého uvážení, nicméně je nepsaným pravidlem chodit na úřad slušně oblečen/a.

Služební auta

Pracovníci Městského úřadu mají k dispozici automobily značky Škoda Rapid a Ford Transit. Dále dodávku a další automobily, které využívají zaměstnanci vykonávající veřejně prospěšné práce a ostatní manuální pracovníci.

Zvyky, tradice a rituály

Zvykem v organizaci je dodržování oslav narozenin zaměstnanců. Zachovává se také tradice, při které sám starosta města blahopřeje občanům při příležitosti jejich významného jubilea a společně s blahopřáním je jim předán i dárkový koš. Každoročně se pro pracovníky úřadu a členy zastupitelstva pořádá také vánoční večírek či posezení jako poděkování za odvedenou práci, dochází tak k utužování vzájemných vztahů.

Mezi nejvýznamnější tradice města, které organizuje městský úřad, patří prvomájové oslavy, které trvají dva dny. O tento svátek se koná prvomájový průvod jako recesistická připomínka na komunistický režim, připraven je také bohatý kulturní program a občerstvení. Na slavnosti se sjíždějí lidé i ze vzdálenějších měst, neboť je tato tradice u občanů velmi oblíbena a široko daleko se podobné akce nepořádají. Zváni jsou také významní hosté a nechybějí ani starostové z okolních obcí.

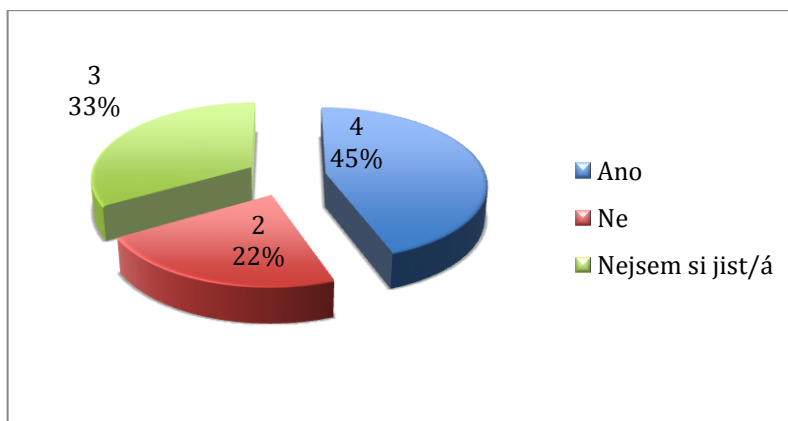
Každoročně v květnu se pořádají také Staročeské Máje, kdy se mladí a svobodní lidé převléknou do staročeských krojů a tancují po celém městě. Večer se pak tradičně pořádá taneční zábava. Tato kulturní tradice nebyla v Kryrech nikdy přerušena a slavnosti se zúčastňují i obyvatelé okolních měst. Městský úřad též organizuje u příležitosti dne dětí různé společenské a sportovní akce. K další tradici města patří vánoční jarmark, kde si lidé mohou užít příjemnou vánoční atmosféru.

Hodnoty

Základní hodnoty, které má každý úředník a zaměstnanec veřejné správy cítit a dodržovat, jsou zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Tyto hodnoty jsou stanoveny v etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dále jen „Kodex“) schváleném usnesením č. 331 vládou ČR dne 9. 5. 2012. Etický kodex představuje souhrn základních, obecných hodnot a principů etického chování, které ctí každý zaměstnanec plnící úkoly veřejné správy. Kodex vymezuje žádoucí standardy chování úředníků a zaměstnanců veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům. Vytváří tak základ pro důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.

Tento kodex není nijak závazný pro zaměstnance krajské a místní samosprávy, má pro ně pouze doporučující charakter. Hejtmanům, primátorům a starostům územních samosprávných celků je však doporučeno vytvořit vlastní etický kodex podle vzoru etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy.

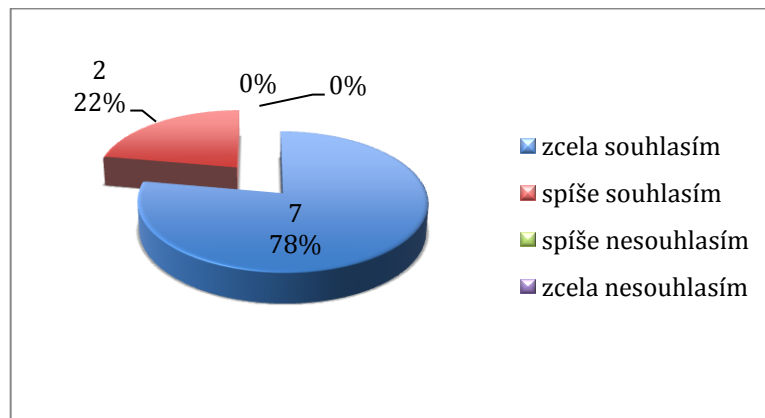
Otázkou č. 1 bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci Městského úřadu Kryry obeznámeni s obsahem tohoto kodexu. Z obrázku č. 17 lze vyčíst, že s obsahem etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy jsou seznámeni pouze 4 (45 %) zaměstnanci, 3 (33 %) respondenti si nejsou jisti a 2 (22 %) pracovníci s ním obeznámeni nejsou.



Obrázek č. 17: Obsah etického kodexu

Zdroj: zpracováno autorkou

Základní hodnotou úředníků Městského úřadu Křyry, ale i ostatních orgánů veřejné správy, by měla být snaha o usilování spokojenosti občanů a poskytovat kvalitní služby. Proto bylo otázkou č. 2 zjišťováno, zda zaměstnanci souhlasí s touto hodnotou. Z obrázku č. 18 vyplývá, že s tvrzením „Poskytování kvalitních služeb a usilování o spokojenost občanů je pro nás prioritou“ zcela souhlasí většina zaměstnanců (7 respondentů). Spíše souhlasí pouze 2 respondenti a žádný zaměstnanec neuvedl, že by s touto hodnotou nesouhlasil.



Obrázek č. 18: Souhlas s tvrzením

Zdroj: zpracováno autorkou

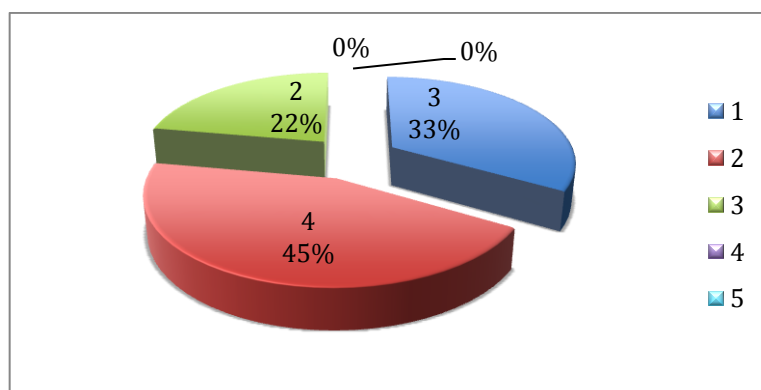
4.3 Mezilidské vztahy

Každý dospělý jedinec stráví v pracovním prostředí kolem 8 až 9 hodin, během této doby se dostává do styku se spolupracovníky a nadřízenými, kteří mohou mít pozitivní nebo negativní vliv na efektivnost jedince. Kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti pozitivně ovlivňují atmosféru, což vede ke spokojenosti zaměstnanců.

Pokud jsou pracovníci šťastní a spokojení, přenášejí tento pocit také na občany (zákazníky). Mnohé studie navíc potvrzují, že budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti snižuje riziko deprese a jiných psychických poruch u zaměstnanců.

Vztahy s kolegy

Otázka č. 3 prověřovala, jak zaměstnanci hodnotí vztahy s kolegy na pracovišti (viz obr. č. 19). Jako výborné (tj. známka 1) je hodnotí 3 zaměstnanci, 4 respondenti je považují za chvalitebné a 2 za dobré. Žádný z účastníků neohodnotil vztahy známkou 4 (dostatečné) ani známkou 5 (nedostatečné).

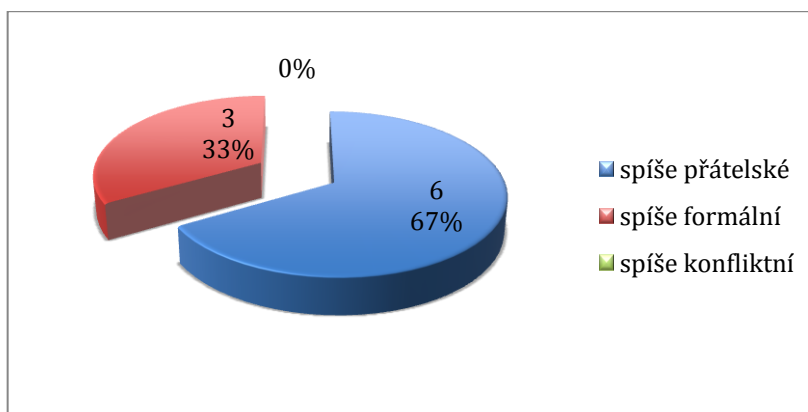


Obrázek č. 19: Hodnocení známkou vztahy s kolegy

Zdroj: zpracováno autorkou

Vztahy s nadřízeným

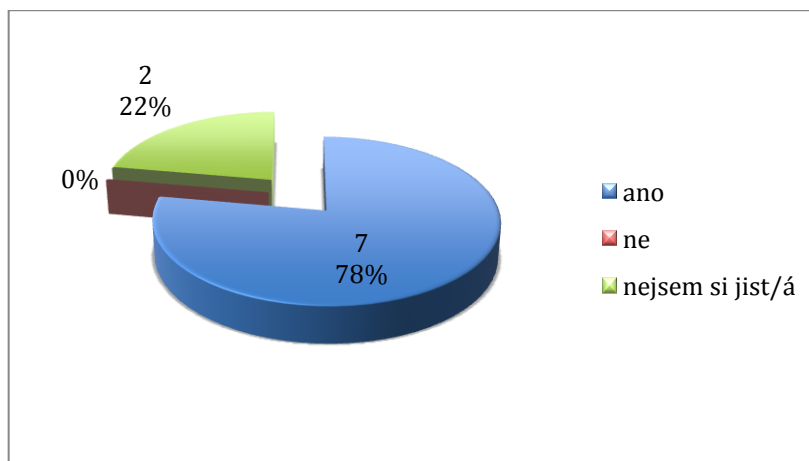
Otázkou č. 4 bylo zjišťováno, jaké vztahy mají zaměstnanci se svým nadřízeným. Z obrázku č. 20 vyplývá, že převážná většina zaměstnanců (6 respondentů) má přátelské vztahy se svým vedoucím a 3 zaměstnanci uvedli, že se svým nadřízeným mají spíše formální vztah. Žádný z respondentů nemá se svým vedoucím konfliktní vztah.



Obrázek č. 20: Vztahy s nadřízeným

Zdroj: zpracováno autorkou

Otázka č. 5 zkoumala, zda si zaměstnanci dovolí vyjádřit nesouhlas se zadaným pracovním úkolem od nadřízeného, pokud si myslí, že jedná nesprávně. Obrázek č. 21 zobrazuje, že téměř všichni zaměstnanci (7 respondentů) nemají problém nesouhlasit se svým vedoucím, 2 respondenti si však nejsou jisti, zda by si dovolili nesouhlasit. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by se bál nesouhlasit s nadřízeným.

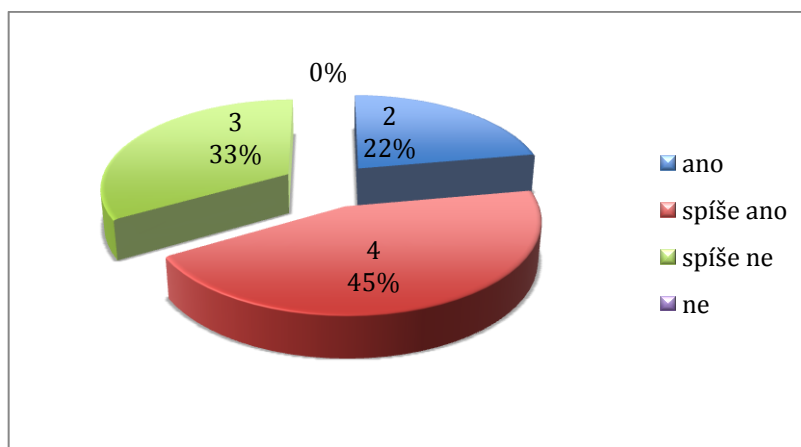


Obrázek č. 21: Nesouhlas s nadřízeným

Zdroj: zpracováno autorkou

Zvýhodňování zaměstnanců

Obrázek č. 22 zobrazuje názory respondentů na to, zda jsou někteří zaměstnanci zvýhodňováni více než jiní. 2 zaměstnanci jsou zcela přesvědčeni, že někteří pracovníci městského úřadu jsou zvýhodňováni. Odpověď „spíše ano“ zvolili 4 účastníci a 3 respondenti uvedli, že spíše ke zvýhodňování nedochází.

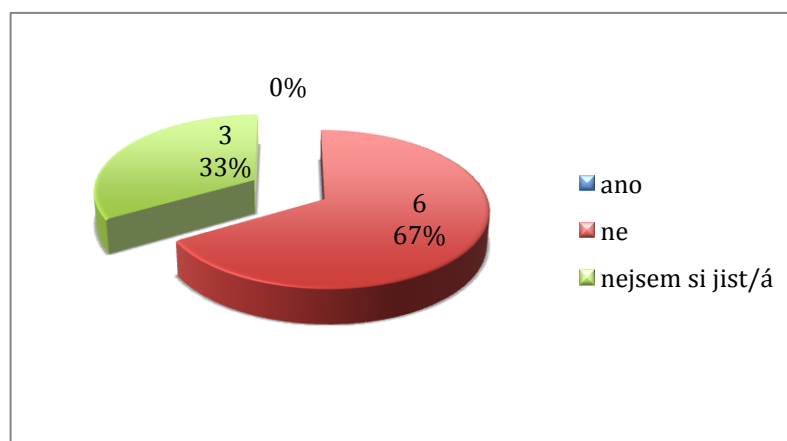


Obrázek č. 22: Zvýhodňování zaměstnanců

Zdroj: zpracováno autorkou

Nerovné zacházení či diskriminace

Zaměstnavatel má povinnost zajistit pracovní prostředí založené na rovném zacházení se všemi zaměstnanci. Proto bylo otázkou „Setkal(a) jste se nebo byl(a) svědkem nerovného zacházení či diskriminace na Vašem pracovišti?“ zjišťováno, zda mají zaměstnanci úřadu s touto problematikou zkušenost. Z obrázku č. 23 lze vyčíst, že 3 respondenti si nejsou jisti, jestli se s projevy diskriminace či nerovným přístupem setkali. Většina respondentů (6) však uvedla, že s diskriminací či nerovným zacházením zkušenost nemají.



Obrázek č. 23: Nerovné zacházení či diskriminace

Zdroj: zpracováno autorkou

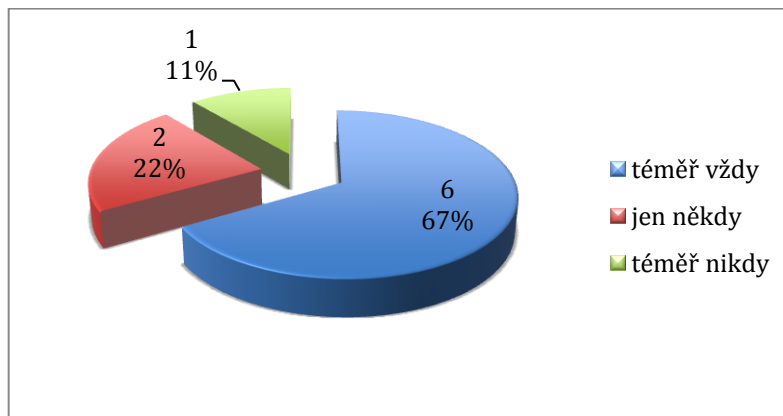
4.4 Motivace a spokojenost

Spokojenost zaměstnanců je základním faktorem, který ovlivňuje efektivitu, pečlivost, produktivitu, ale také absenci v zaměstnání. Pracovní spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňují mezilidské vztahy. Zaměstnance, kteří jsou v práci nespokojeni, lze jen velmi obtížně motivovat k vyšším výkonům a jejich nespokojenost se poté odráží i ve spokojenosti zákazníků. Motivace zaměstnanců je nezbytná k podávání kvalitních pracovních výkonů. Při motivaci pracovníků je třeba si uvědomit, že finanční odměna je sice důležitá, ale motivace není jen věcí odměňování.

Stres na pracovišti

Jedním z největších stresorů jsou mezilidské vztahy. Zvláště stresující je práce v oblasti jednání s lidmi, kdy je člověk vystaven interpersonálním konfliktům. Týká se to tedy i zaměstnanců městského úřadu, kteří jsou v neustálém kontaktu s občany, kolegy nebo nadřízenými. Z obrázku č. 24 vyplývá, že až 67 % zaměstnanců považuje

svou práci za stresující, 2 respondenti uvedli, že je práce stresuje jen někdy a pro 1 dotazovaného není práce téměř nikdy stresující.

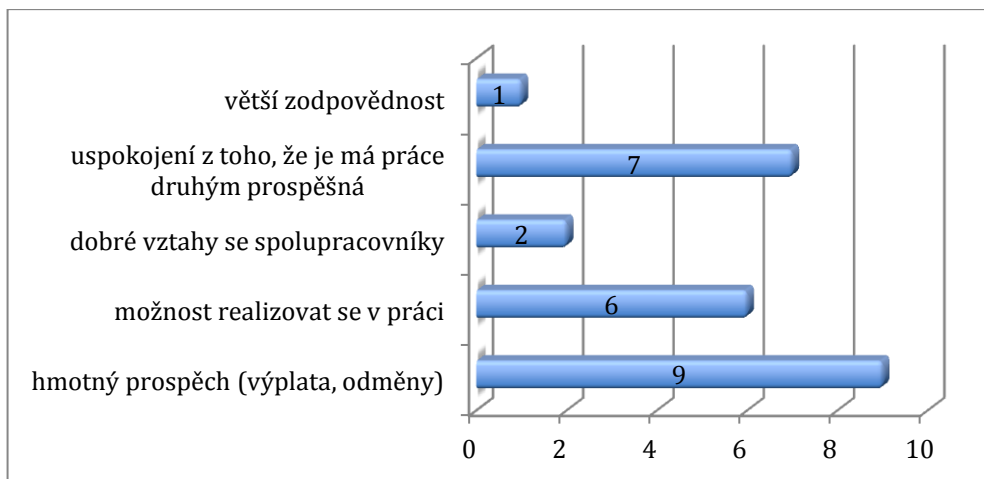


Obrázek č. 24: Stres na pracovišti

Zdroj: zpracováno autorkou

Motivace zaměstnanců

Touto otázkou bylo zjišťováno, čím jsou zaměstnanci motivováni. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Obrázek č. 25 znázorňuje, že všichni zaměstnanci (9) jsou motivováni hmotným prospěchem. Motivuje je také to, že je jejich práce druhým prospěšná, tuto odpověď zvolilo 7 zaměstnanců. Možnost realizovat se v práci je motivující pro 6 respondentů. Dobré pracovní vztahy dále motivují 2 zaměstnance a větší zodpovědnost 1 pracovníka.



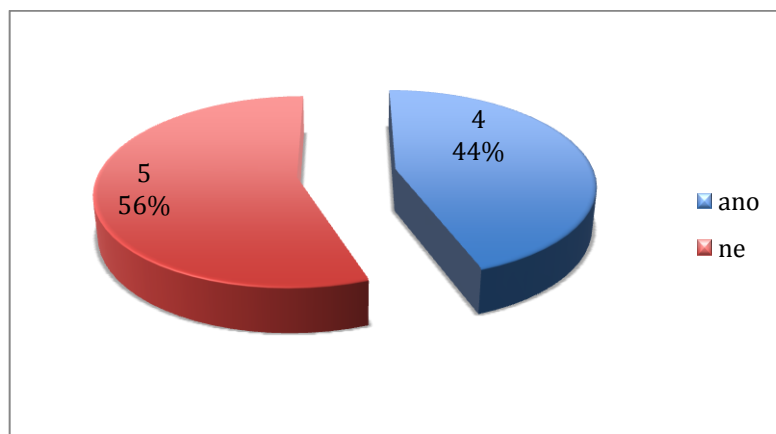
Obrázek č. 25: Motivace

Zdroj: zpracováno autorkou

Osobní a profesní růst

Možnost osobního a profesního růstu je důležitou lidskou potřebou, jejíž uspokojení přispívá k dlouhodobé motivaci zaměstnanců. Proto bylo zjišťováno,

zda městský úřad podporuje osobní a profesní rozvoj svých zaměstnanců. Z obrázku č. 26 vyplývá, že 4 zaměstnanci mají možnost rozvoje a 5 pracovníků tuto možnost nemají.

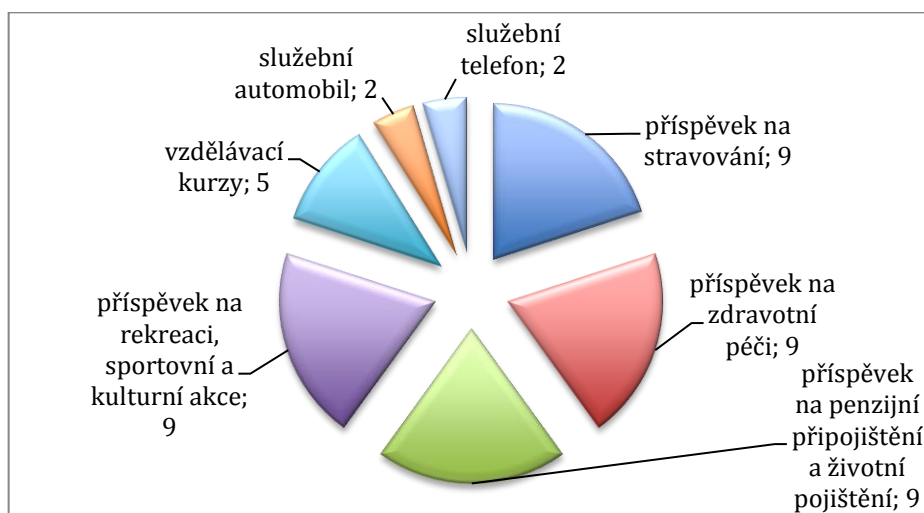


Obrázek č. 26: Osobní a profesní růst

Zdroj: zpracováno autorkou

Zaměstnanecké benefity

Další otázka zkoumala, jaké zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány. Respondenti mohli vybrat více odpovědí. Všichni respondenti (9) uvedli, že mají možnost využívat příspěvek na rekreaci, sportovní a kulturní akce, příspěvek na penzijní a životní pojištění, příspěvek na zdravotní péči a příspěvek na stravování. Služební automobil označili 2 respondenti a služební telefon také 2 zaměstnanci. Vzdělávací kurzy jsou nabízeny 5 zaměstnancům (viz obr. č. 27).

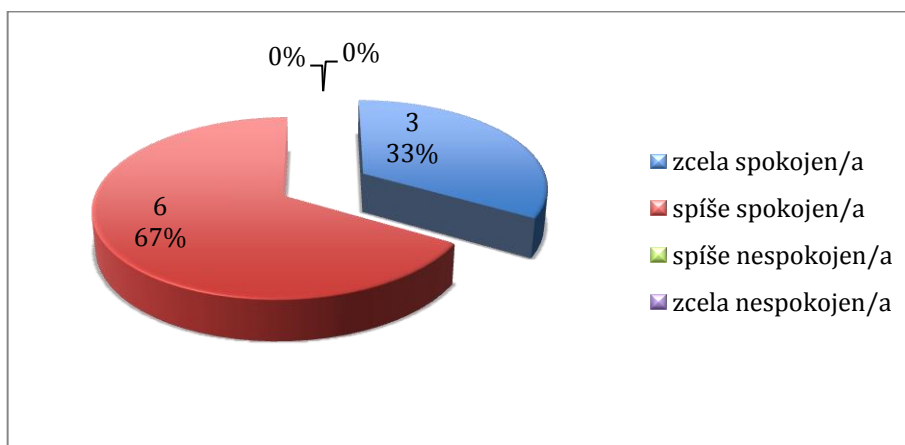


Obrázek č. 27: Zaměstnanecké benefity

Zdroj: zpracováno autorkou

Spokojenost v práci

Tato otázka zjišťovala, jak jsou zaměstnanci městského úřadu spokojeni se svým zaměstnáním. Jak zobrazuje obrázek č. 28, se svou prací je zcela spokojeno 33 % (3) zaměstnanců. Odpověď „spíše spokojen(a)“ zvolilo 6 respondentů. Nikdo z dotazovaných nevedl, že by byl se svou prací „spíše nespokojen(a)“ nebo „zcela nespokojen(a)“.



Obrázek č. 28: Spokojenost v práci

Zdroj: zpracováno autorkou

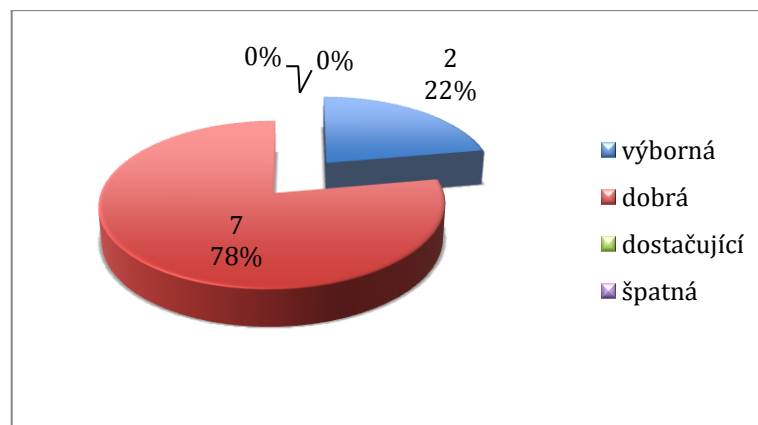
4.5 Komunikace

Efektivní komunikace je podstatou úspěchu každé organizace. Úspěšné organizace vytváří pozitivní klima, které podporuje zaměstnance v jejich činnosti, podporuje spolupráci a buduje důvěru. V těchto organizacích je zaměstnancům poskytována zpětná vazba, kompletní informace a jsou zvoleny vhodné komunikační prostředky.

4.5.1 Interní komunikace

Hodnocení komunikace s nadřízeným

Obrázek č. 29 ukazuje, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se svým nadřízeným. Jako výbornou ji popisují 2 respondenti a 7 dotazovaných jako dobrou. Žádný ze zaměstnanců nepovažuje komunikaci s vedoucím za dostačující či špatnou.

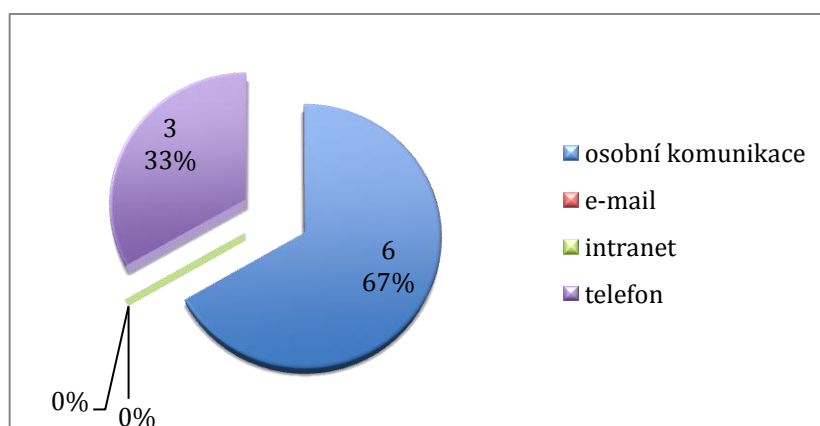


Obrázek č. 29: Hodnocení komunikace s nadřízeným

Zdroj: zpracováno autorkou)

Komunikační prostředky

Z obrázku č. 30 vyplývá, že nejčastěji využívaným komunikačním prostředkem na Městském úřadě Kryry je osobní komunikace (6 respondentů). Dalším často využívaným způsobem komunikace je telefon, který uvedli 3 zaměstnanci. Prostřednictvím telefonu se nejčastěji dorozumívají zaměstnanci z křídla B. Jiný komunikační prostředky zaměstnanci neuvádí.

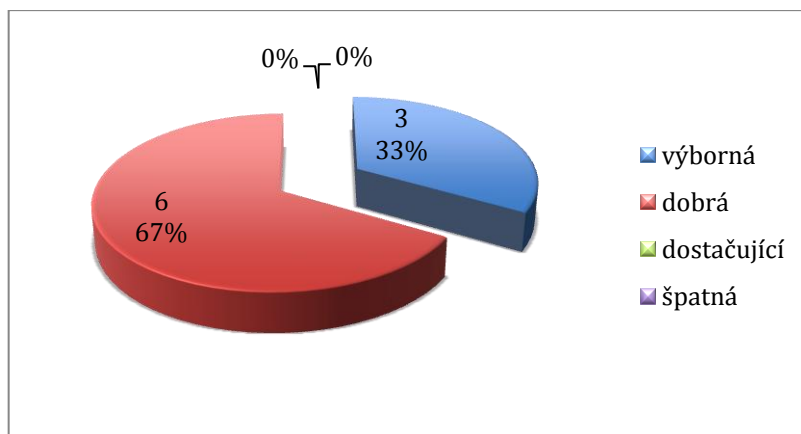


Obrázek č. 30: Nejčastěji využívané komunikační prostředky

Zdroj: zpracováno autorkou)

Komunikace se spolupracovníky a jednotlivými útvary

Další otázka zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí komunikaci se spolupracovníky a jednotlivými útvary. Obrázek č. 31 zobrazuje, že komunikaci vnímají jako výbornou 3 zaměstnanci, 6 respondentů ji hodnotí jako dobrou. Nikdo z respondentů nepovažuje komunikaci za dostatečující či špatnou.

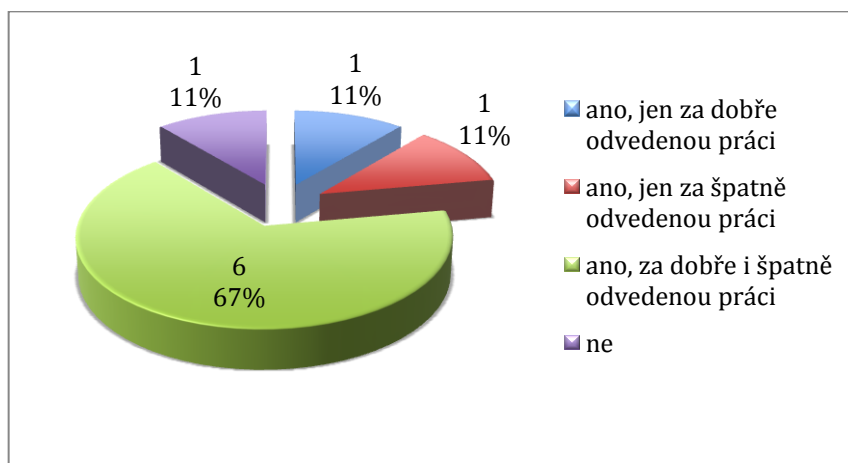


Obrázek č. 31: Hodnocení komunikace se spolupracovníky a jednotlivými útvary

Zdroj: zpracováno autorkou

Zpětná vazba

Zpětnou vazbou jsou zaměstnanci informováni o výsledcích své práce. Někteří zaměstnavatelé jsou však toho názoru, že pochvaly za dobře odvedenou práci a pravidelná zpětná vazba je zbytečná. Snad každého zaměstnance pochvala za dobře odvedenou práci potěší a je to i důležitý prvek motivace zaměstnanců. Následující otázka zjišťovala, zda je zaměstnancům poskytována zpětná vazba. Z obrázku č. 32 lze vyčíst, že 6 pracovníkům je poskytována zpětná vazba, a to jak pozitivní, tak konstruktivní. Zpětnou vazbu jen za dobře odvedenou práci dostává 1 zaměstnanec a jen za špatně odvedenou práci rovněž 1 zaměstnanec. Zpětná vazba není poskytována 1 zaměstnanci.



Obrázek č. 32: Zpětná vazba

Zdroj: zpracováno autorkou

4.5.2 Externí komunikace

Komunikace mezi Městským úřadem Kryry a městem zřízenými a spravovanými organizacemi

Městský úřad komunikuje také s organizacemi zřízenými a spravovanými městem Kryry. Tyto organizace jsou založeny za účelem zajištění nezbytných potřeb pro město Kryry a jeho obyvatele. Mají právní subjektivitu a spravují majetek, který zůstává ve vlastnictví města. Za hospodárný provoz majetku je plně zodpovědný jmenovaný ředitel těchto organizací. Jedná se o následující organizace:

- Základní škola Kryry;
- Mateřská škola Kryry;
- Zdravotnické středisko Kryry;
- Domov pro seniory Kryry;
- Sbor dobrovolných hasičů Kryry;
- Městská knihovna Kryry;
- Policejní stanice Kryry;
- Schillerova rozhledna;
- SK Havran.

Komunikace Městského úřadu Kryry s veřejností

Městský úřad a stejně tak ostatní orgány veřejné správy jsou zde pro občany, a aby mohly lidem poskytovat kvalitní služby, neobejdou se bez schopnosti komunikovat se širokou veřejností. Nejedná se však pouze o jednostranné předávání informací z úřadu směrem k veřejnosti. Městský úřad Kryry se snaží občanům přiblížit, protože si uvědomuje, že pro zvyšování kvality života a spokojenosti ve městě je důležité zapojit občany do řešení problémů města a jeho rozvoje.

Využívá k tomu tyto prostředky komunikace:

- Jednání zastupitelstva obce – je podle § 93 odst. 3 zákona o obcích, veřejné a může se ho zúčastnit každý občan. Obec má ze zákona povinnost informovat obyvatele o konání zastupitelstva alespoň sedm dní před jednáním.
- Úřední deska – úřad má dle zákona o obcích povinnost zveřejňovat na úřední desce obecně závazné vyhlášky a nařízení obce. Dle zákona

č. 500/2004 Sb., § 26 správního řádu je úřad povinen vést také elektronickou úřední desku.

- Místní rozhlas – slouží k rychlému šíření informací obyvatelům města.
- Internetové stránky města a sociální sítě – jsou důležitým zdrojem informací především pro mladší generaci obyvatel města.

5 NÁVHRY A DOPORUČENÍ

V předchozí kapitole (viz 4.6) bylo zjištěno, že na Městském úřadě v Kryrech převažuje hierarchický typ organizační kultury. Všichni zaměstnanci by však v budoucnu preferovali přiblížit se blíže k typu klanovému. Proto zde budou formulovány návrhy a doporučení na změny vycházející z práce Cameron a Quinn (2006), která by k žádoucímu stavu mohla dopomoci. Nejdříve je nutné identifikovat, jaké změny by měli v jednotlivých kvadrantech nastat a co by se naopak měnit nemělo. Níže uvedená doporučení mohou sloužit jako podklad pro vedení Městského úřadu Kryry, aby mohli provést případné změny.

Posílení klanové kultury

- Provádět průzkumy a zjišťovat spokojenost zaměstnanců

Průzkumy, ankety a další metody zjišťování spokojenosti jsou důležité ke zkvalitnění pracovního prostředí. Nemělo by se však jednat pouze o průzkumy spokojenosti zaměstnanců městského úřadu, ale také o průzkumy spokojenosti s činností úřadu z pohledu veřejnosti (občanů, klientů). Šetřením se zjistí zpětná vazba, tedy jak občané vnímají činnost úřadu a jeho poskytované služby.

- Podporovat týmovou práci a participaci

Zapojením pracovníků do řešení problémů a umožnit jim podílet se na širším okruhu úkolů, se jednak zvýší jejich motivace i odpovědnost a jednak se posílí jejich loajalita k organizaci. Navíc při spojení jednotlivých osob s různými schopnostmi a zkušenostmi se mohou lépe řešit nastalé problémy. Měl by se také posílit zájem občanů o veřejné dění města a zároveň je motivovat k aktivnějšímu zapojování do jeho záležitostí.

- Vybudovat vyšší úroveň důvěry

Důvěra lidí v organizaci je základem jejího úspěchu. Pro budování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a vedením je potřeba podniknout jisté kroky (např. zapojit zaměstnance do procesu rozhodování, usilovat o užší vztahy mezi zaměstnanci a vedením, jasně a přesně informovat pracovníky o požadovaných úkolech a za pochybení netrestat).

- Více pečovat o zaměstnance

Zaměstnavatel by měl nad rámec zákonné povinné péče o zaměstnance vytvářet příjemné a otevřenější pracovní prostředí, v němž se zaměstnanci budou cítit dobře.

Posílení klanové kultury však neznamená, že se z úřadu stane nedisciplinované a přehnaně liberální místo bez odpovědnosti zaměstnanců za jejich činy a rozhodnutí.

Zmírnění hierarchické kultury

- Odstranit zbytečné papírování

Využíváním moderních informačních a komunikačních technologií se zrychlí a zefektivní procesy na městském úřadu. Zjednoduší se činnost úředníkům a usnadní se komunikace mezi občany a úřadem. Navíc se sníží neproduktivní náklady.

- Odstranit mikromanagement

Kontrola je sice důležitou součástí institucí veřejné správy, ale pokud vedoucí kontroluje každý detail práce zaměstnanců, tak se mohou cítit podceňovaní a pod tlakem.

- Efektivní rozhodovací proces

Nadřízený by měl přenést určitou pravomoc samostatně rozhodovat na zaměstnance. Zvýší se tím, jednak jejich motivace a jednak to přispěje k jejich osobnímu rozvoji. Vedoucí se poté může soustředit pouze na záležitosti, které může vykonat jen on.

Opět to neznamená, že by se z úřadu mělo stát nekontrolovatelné místo bez logické struktury.

Styl vedení

Vedoucí by měl dle zaměstnanců zastávat roli mentora, který je laskavý a empatický, aby se na něj mohli zaměstnanci v případě problému obrátit. Usnadňovat a posilovat vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci, která by mohla zvýšit jejich produktivitu i spokojenost. Měl by si také vyslechnout jejich názory a připomínky a dát jim prostor k vyjádření svých představ. Neustále vést zaměstnance k jejich osobnímu rozvoji. Poskytovat podporující zpětnou vazbu, kdy je zaměstnancům sdělováno, co udělali dobře a čemu se naopak mají příště vyvarovat. Nadřízený by měl rovněž více důvěřovat svým zaměstnancům a zapojit je do rozhodování. Vhodným řešením by mohlo být přenesení pouze některých pravomocí a kompetencí, jež zahrnují plnění základních úkolů pro rutinní práce a jednoduché rozhodování. Vedoucí pak rozhoduje

ve složitějších situacích o závažnějších věcech a problémech. Je však důležité, aby nebyli zaměstnanci rozsahem úkolů a kompetencí přetěžováni. Někdy je ale kontrola a koordinace zaměstnanců důležitá, proto to neznamena, že bude hierarchická kultura zcela vyloučena. Je potřeba se naučit tyto kultury vhodně kombinovat.

Mezilidské vztahy

Z oblasti mezilidských vztahů je potřeba prošetřit, proč si někteří zaměstnanci myslí, že jsou jejich spolupracovníci zvýhodňováni více než oni. Rovněž na otázku týkající se diskriminace a nerovného chování několik osob odpovědělo, že si nejsou jisti, zda se s touto problematikou setkali. Proto je nutné sjednat nápravu a přijmout taková opatření, která zajistí, aby se podobné chování neopakovalo.

Komunikace

V této oblasti má autorka připomínky pouze ke komunikaci s veřejností, kde by doporučila vylepšit webovou prezentaci města Kryry a zveřejňovat více informací o městě na sociálních sítích a internetových stránkách města.

Motivace

Z kapitoly 4.4 jsme zjistili, že všichni zaměstnanci jsou sice motivováni hmotným prospěchem, ale většina jich také uvedla, že je motivuje i možnost realizace nebo dobrý pocit z toho, že je jejich práce společensky užitečná, což je pozitivním zjištěním. V kultuře hierarchického typu a obzvláště v organizacích veřejné správy je těžké motivovat zaměstnance k lepším výkonům, protože za svůj výkon a přístup k občanům nejsou odměňováni. Řešení je tedy jednoduché, odměňovat pracovníky veřejnou pochvalou nebo osobními příplatky na základě jejich podaného výkonu.

Vize a strategie

Kultura organizace se promítá i v oblastech jako je například vize a strategie, které ukazují, co je její úlohou ve společnosti a jak by chtěla být vnímána veřejností. Každá úspěšná organizace má definovanou vizi a strategii, která jí udává směr dalšího rozvoje. Pokud vizi stavenou nemá, dochází k oslabení organizací kultury. Městský úřad Kryry definovanou vizi o budoucím a žádoucím stavu města nemá, proto ji autorka doporučuje sestavit spolu se strategií, která upřesní, jakým způsobem bude dané vize dosáhnuto. S vytvořenou strategií má poté město možnost čerpat finanční prostředky z fondů Evropské unie na její realizaci.

Etický kodex

S organizační kulturou také úzce souvisí etické chování pracovníků organizace, které by mělo být ustanoveno v etickém kodexu. A přestože sestavení vlastního etického kodexu má pro úřady samosprávy pouze doporučovací charakter, považuje autorka za vhodné jej sestavit. Vytvořením a uplatňováním etického kodexu na městském úřadu se zvýší důvěra občanů ve veřejnou správu, rozvine se organizační kultura a utvoří se etické pracovní prostředí. Je důležité si však uvědomit, že pouhou písemnou tvorbou kodexu ke změně či posílení organizační kultury nedojde, pokud nejsou nastaveny vhodné podmínky jeho dodržování. Například tak, že respektování obsahu kodexu bude odměňováno a jeho nedodržování sankcionováno.

ZÁVĚR

Organizační kultuře není dostatečně věnována pozornost, obzvláště v souvislosti s institucemi státní správy a samosprávy. Z toho důvodu chtěla autorka této práce zdůraznit důležitost organizační kultury i v těchto organizacích. S neustále měnícím se prostředím a zvyšujícími nároky občanů na činnost úřadů, je vyžadováno, aby se instituce veřejné správy těmto změnám přizpůsobovaly. Proces změny je ovšem složitý a dlouhodobý, zvláště u organizací se silně zakořeněnou organizační kulturou, která je velmi často k vidění na úřadech malých měst a obcí.

Česky psaných knih zabývajících se tímto tématem je málo nebo řeší tuto problematiku pouze povrchově. Navíc většina těchto knih odkazuje či cituje poznatky od zahraničních autorů, které ovšem ne vždy odpovídají podmínkám českého prostředí. Proto byla v této práci využita zejména publikace R. Lukášové, která problematiku organizační kultury pojímá komplexně.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení obsahu organizační kultury Městského úřadu Kryry. Práce byla rozčleněna na teoretickou a empirickou část. Cílem teoretické části bylo zmapovat dosavadní poznatkovou bázi a teorii týkající se organizační kultury a metod jejího poznání. V první kapitole byly vymezeny pojmy kultura a organizační kultura. Byl zde také popsán historický vývoj organizační kultury, prvky a struktura organizační kultury. Dále pak poukázáno na to, jak obsah a síla organizační kultura ovlivňuje veškeré procesy v organizaci. Poslední část první kapitoly se zabývala vlivem organizační kultury na adaptační proces nově příchozích pracovníků.

Poznání jako východisko jejího utváření bylo tématem druhé kapitoly, kde jsou přiblíženy typologie některých autorů zabývajících se organizační kulturou. Závěr této části se věnoval diagnostice organizační kultury, jejíž obsah informoval o použití vhodných metod výzkumných postupů při zkoumání kultury organizace za účelem porozumění jejímu obsahu.

Cílem empirické části bylo identifikovat organizační kulturu na Městském úřadu Kryry prostřednictvím organizačních hodnot a prozkoumat její obsahové komponenty. Třetí kapitola jako součást empirické části přiblížila specifika veřejné správy a seznámila s Městským úřadem Kryry. Následuje kapitola realizace výzkumu, ve které byl stanoven cíl výzkumu, dále byly popsány použité metody a techniky sběru dat, proces sběru a zpracování dat a obsahovala též popis struktury respondentů. V této

části byly také zobrazeny formou grafů a tabulek výsledky jednotlivých komponentů kultury z dotazníku OCAI (Cameron a Quinn, 2006).

V empirické části jsme hledali odpověď na výzkumné otázky, které jsme stanovili v úvodní části: Jaký typ organizační kultury ve vybrané instituci převládá a jaký typ je preferován z pohledu zaměstnanců? Jak se převládající typ organizační kultury projevuje v mezilidských vztazích ve vybrané instituci? Na základě výsledků dotazníkového šetření metodou OCAI jsme zjistili, že současný obsah organizační kultura Městského úřadu Kryry nejvíce odpovídá charakteristice hierarchického typu organizační kultury, ve které je kladen důraz především na formální pravidla, postupy a kontrolu. Vedoucí je vnímán jako dobrý koordinátor a organizátor. Dominance tohoto typu je dána zejména samotným charakterem organizací veřejné správy. Zaměstnanci ovšem v budoucnosti více inklinují ke klanovému typu organizační kultury. Pro hierarchický typ organizační kultury jsou typické spíše formální vztahy mezi zaměstnanci a nadřízeným, avšak to není případ Městského úřadu v Kryrech, ve kterém mají zaměstnanci mezi sebou i s vedoucím spíše vztahy osobní až přátelské. Je to dáno především tím, že se městský úřad nachází v malém městě (cca 2 300 obyvatel), ve kterém se lidé mezi sebou dobře znají a mají zpravidla užší vztahy než ve větších městech. O to překvapivější bylo zjištění, že na úřadě dochází ke zvýhodňování některých jedinců a k možnému výskytu diskriminace či nerovnému zacházení.

V poslední části práce byly formulovány návrhy a doporučení, které by mohly být přínosné vzhledem k současnému obsahu organizační kultury. Největší přínos pro Městský úřad Kryry a zároveň město Kryry by dle autorky mohl mít zpracovaný strategický plán rozvoje obce, ve kterém bude vytyčena rozvojová strategie a vize budoucího stavu města. Rovněž tvorba etického kodexu může mít pozitivní vliv na zaměstnance a pracovní prostředí. Bylo doporučeno také vylepšit prezentaci města a městského úřadu na internetových stránkách i sociálních sítích města. Ke zvýšení motivace je navrženo odměňovat zaměstnance osobními příplatky nebo veřejnou pochvalou za dobře odvedenou práci. Záleží však na vedení městského úřadu, jak k těmto doporučením přistoupí, neboť ti nejvíce ovlivňují organizační kulturu.

Samotná implementace změn je ovšem problematická především z toho důvodu, že zaměstnanci v těchto institucích pracují dlouhou dobu, někdy i celý svůj život, proto nemají potřebu a ani chuť přijímat změny nebo se těmto změnám neumí přizpůsobovat. To platí i pro Městský úřad v Kryrech, ve kterém všichni zaměstnanci pracují více než 13 let. Současně malý počet vedoucích pracovníků, respektive malý

počet úředníků nedává prostor k velkým veletočům v organizační kultuře a ani struktuře. Závěrem lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

CAMERON, Kim; QUINN, Robert, 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: Jossey-Bass, 242 p. ISBN 0-7879-8283-0.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan, 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Perseus, 232 p. ISBN 0-7382-0330-0.

DRUCKMAN, Daniel; SINGER, Jerome; COTT, Harold, 1997. *Enhancing Organizational Performance*. Washington: National Academy Press, 284 p. ISBN 0-309-05397-8.

GEERTZ, Clifford, 1973. *The Interpretation of Culture: Selected Essays*. New York: Basic Books, p. 470. ISBN 978-0465034253.

HANDY, Charles, 2007. *Understanding Organizations*. 4. edition. USA: Penguin, 487 p. ISBN 978-0-14-192730-5.

HENDRYCH, Dušan, 2003. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing, 195 s. ISBN 80-86395-86-3.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert; MINKOV, Michael, 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Professional, 576 p. ISBN 978-0-07-166418-9.

CHALFANT, Paul; LABEFF, Emily, 1998. *Understanding people and social life: introduction to sociology*. St. Paul: West Group, 326 p. ISBN 0314286039.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-7432-9.

MATES, Pavel; WOKOUN, René, 2001. *Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 200 s. ISBN 80-7175-100-6.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

PHEYSEY, Diana, 2003. *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge, 360 p. ISBN 0-203-16209.

PRŮCHA, Petr, 2012. *Správní právo – obecná část*. 8. doplněné vydání. Brno: Čeněk, 428 s. ISBN 978-80-7239-281-0.

SCHEIN, Edgar, 2004. *Organizational Culture and Leadership*. 3. edition. San Francisco: Jossey-Bass, 458 p. ISBN 0-7879-6845-5.

SCHULTZ, Majken, 1995. *Studying Organizational Culture: Diagnosis and Understanding*. Berlin: Walter de Gruyter, 183 p. ISBN 9783110141375.

SOUKUP, Václav, 2011. *Antropologie: teorie člověka a kultury*. 1. vydání. Praha: Portál, 774 s. ISBN 978-80-7367-432-8.

TURNER, Charles; TROMPENAARS, Fons, 1997. *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 2. edition. USA: McGraw-Hill, 247 p. ISBN 0-7863-1125-8.

TYLOR, Edward, 2016. *Primitive Culture*. 1. edition. New York: Dover Publications, 464 p. ISBN 978-0486807508.

Prameny (právní a jiné dokumenty)

Usnesení vlády ČR ze dne 9. května 2012 č. 331. o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 172/1991 Sb., o přechodu některých věcí z majetku České republiky do vlastnictví obcí, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

JANICÍJEVIC, Nebojša, 2011. Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. *Economic Annals* [online]. **56**(189), pp. 69–99 [cit. 2018-01-02]. ISSN 0013-3264. Dostupné z: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2011/0013-32641189069j.pdf>

SERPA, Sandro. An Overview of the Concept of Organizational Culture. *Medwell Journals* [online]. 2016, **10**(1), pp. 51–61 [cit. 2018-01-01]. ISSN 1993-5250. Dostupné z: <http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2016/51-61.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Scheinův model organizační kultury	15
Obrázek č. 2: „Cibulový model“	16
Obrázek č. 3: Struktura kultury moci.....	21
Obrázek č. 4: Struktura kultury rolí	22
Obrázek č. 5: Struktura kultury úkolů	22
Obrázek č. 6: Kultura osob	23
Obrázek č. 7: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (1982)	25
Obrázek č. 8: Model soupeřících hodnot	26
Obrázek č. 9: Struktura respondentů.....	36
Obrázek č. 10: Dominantní rysy organizace.....	37
Obrázek č. 11: Vedení organizace	38
Obrázek č. 12: Řízení zaměstnanců	39
Obrázek č. 13: Soudružnost organizace.....	40
Obrázek č. 14: Důraz v organizaci kladen	41
Obrázek č. 15: Kritéria úspěchu	42
Obrázek č. 16: Typologické zařazení	43
Obrázek č. 17: Obsah etického kodexu	47
Obrázek č. 18: Souhlas s tvrzením.....	47
Obrázek č. 19: Hodnocení známkou vztahy s kolegy.....	48
Obrázek č. 20: Vztahy s nadřízeným	48
Obrázek č. 21: Nesouhlas s nadřízeným	49
Obrázek č. 22: Zvýhodňování zaměstnanců	49
Obrázek č. 23: Nerovné zacházení či diskriminace	50
Obrázek č. 24: Stres na pracovišti	51
Obrázek č. 25: Motivace	51
Obrázek č. 26: Osobní a profesní růst.....	52
Obrázek č. 27: Zaměstnanecké benefity	52
Obrázek č. 28: Spokojenost v práci	53
Obrázek č. 29: Hodnocení komunikace s nadřízeným	54

Obrázek č. 30: Nejčastěji využívané komunikační prostředky.....	54
Obrázek č. 31: Hodnocení komunikace se spolupracovníky a jednotlivými útvary	55
Obrázek č. 32: Zpětná vazba.....	55

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Dominantní rysy organizace	37
Tabulka č. 2: Vedení organizace.....	38
Tabulka č. 3: Řízení zaměstnanců	39
Tabulka č. 4: Soudružnost organizace	40
Tabulka č. 5: Důraz v organizaci kladen	41
Tabulka č. 6: Kritéria úspěchu.....	42
Tabulka č. 7: Typologické zařazení	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník OCAI	I
Příloha B: Dotazník č. 2.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník OCAI

1. Dominantní rysy organizace		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Přátelská a rodinná atmosféra, vzájemná podpora a spolupráce		
B.	Dynamické, podnikatelské a kreativní prostředí, nepředvídatelné situace		
C.	Zaměření na výsledky a dosahování cílů		
D.	Řízené a strukturované prostředí, důraz kladen na pravidla, postupy a kontrolu		
Celkem		100	100

2. Vedení organizace		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Vedoucí jsou považováni za mentory, pečují o zaměstnance a podporují jejich rozvoj		
B.	Vedoucí přijímají nové výzvy a rizika, orientace na budoucnost a inovace		
C.	Vedoucí se zaměřují hlavně na dosahování výsledků, silná osobnost vedoucích		
D.	Vedoucí je dobrý koordinátor a organizátor		
Celkem		100	100

3. Řízení zaměstnanců		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Založeno na týmové spolupráci, součinnosti a participaci		
B.	Zaměstnanci jsou vedeni k samostatnému rozhodování, inovativnímu myšlení a jedinečnosti		
C.	Založeno na soutěživosti mezi zaměstnanci, na pracovníky jsou kladeny vysoké nároky		
D.	Založeno na stabilitě vztahů, předvídatelnosti, pravidlech a kontrole		
Celkem		100	100

4. Soudružnost organizace		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Organizaci drží pohromadě loajalita, vzájemná důvěra a sdílené společné hodnoty		
B.	Organizaci drží pohromadě zaměření na společný cíl		
C.	Organizace drží pohromadě díky inovacím a zdokonalování se		
D.	Organizaci drží pohromadě formální pravidla a postupy		
Celkem		100	100

5. Důraz v organizaci je kladen na		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, důvěru, otevřenost a aktivní účast		
B.	Nové poznatky, příležitosti, zdokonalování a vývoj nových produktů a služeb		
C.	Dosahování cílů a úspěchů, konkurenci		
D.	Hladký chod organizace, stabilitu a efektivnost		
Celkem		100	100

6. Kritéria úspěchu		Současná situace	Preferovaná situace
A.	Rozvoj lidských zdrojů, týmová práce, angažovanost zaměstnanců a péče o lidi		
B.	Úspěch spočívá v unikátních a nejnovějších produktech a službách		
C.	Úspěch spočívá v přestížení konkurence, klíčová je vedoucí pozice na trhu		
D.	Efektivnost, plánování, spolehlivost a provoz s nízkými náklady		
Celkem		100	100

- 1. Jste obeznámen(a) s obsahem etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy?**
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nejsem si jist(á)

- 2. Souhlasíte s tvrzením: „Poskytování kvalitních služeb a usilování o spokojenost občanů je pro nás prioritou“?**
 - a) zcela souhlasím
 - b) spíše souhlasím
 - c) spíše nesouhlasím
 - d) zcela nesouhlasím

- 3. Jak byste popsal(a) vztahy s kolegy na Vašem pracovišti?**
 - a) spíše přátelské
 - b) spíše formální
 - c) spíše konfliktní

- 4. Jaké máte vztahy s nadřízeným?**
 - a) spíše přátelské
 - b) spíše formální
 - c) spíše konfliktní

- 5. Dovolíte si vyjádřit nesouhlas se zadaným pracovním úkolem od nadřízeného, pokud si myslíte, že jedná nesprávně?**
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nejsem si jist(á)

- 6. Myslíte si, že jsou někteří zaměstnanci zvýhodňováni více než jiní?**
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 7. Setkal(a) jste se nebo byl(a) svědkem nerovného zacházení či diskriminace na Vašem pracovišti?**
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nejsem si jist(á)

8. Jak často je Vaše práce stresující?

- a) téměř vždy
- b) jen někdy
- c) téměř nikdy

9. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci s nadřízeným?

- a) výborná
- b) dobrá
- c) dostačující
- d) špatná

10. Jak byste ohodnotil(a) komunikaci se spolupracovníky a jednotlivými útvary organizace?

- a) výborná
- b) dobrá
- c) dostačující
- d) špatná

11. Jaké komunikační prostředky využíváte nejčastěji?

- a) osobní komunikace
- b) e-mail
- c) intranet
- d) telefon

12. Je Vám poskytována zpětná vazba?

- a) ano, jen za špatně odvedenou práci
- b) ano, jen za dobře odvedenou práci
- c) ano, za dobře i špatně odvedenou práci
- d) ne

13. Co Vás v práci nejvíce motivuje? (možnost zvolit více odpovědí)

- a) hmotný prospěch (výplata, odměny)
- b) možnost realizovat se v práci
- c) dobré vztahy se spolupracovníky
- d) uspokojení z toho, že je má práce druhým prospěšná; že jsem společensky užitečný(á)
- e) větší zodpovědnost

14. Podporuje organizace Váš osobní nebo profesní růst (např. jazykovými nebo vzdělávacími kurzy)?

- a) ano
- b) ne

15. Jaké zaměstnanecké benefity Vám organizace poskytuje? (možnost více odpovědí)

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na zdravotní péči
- c) příspěvek na rekreaci, sportovní a kulturní akce
- d) vzdělávací kurzy
- e) příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění
- f) služební telefon
- g) služební automobil

16. Jste spokojen(a) se svou prací?

- a) zcela spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) zcela nespokojen(a)

17. Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

18. Kolik je Vám let?

- a) 18 - 25
- b) 26 - 35
- c) 36 - 45
- d) 46 - 60
- e) 61 a více let

19. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) střední bez maturity
- b) střední s maturitou
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

20. Jak dlouho pracujete na Městském úřadu Kryry?

- a) 0–2
- b) 3–6
- c) 7–12
- d) 13 a více let

Záznam o bakalářské práci

Jméno a příjmení bakaláře: Iva Karbašová

Název práce CZ: Organizační kultura v institucích státní správy a samosprávy

Název práce EN: Organizational culture in central and local governments

Studijní program: Bezpečnostní management v regionech

Rok obhajoby: 2018

Počet stran/Počet příloh: 70/2

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Anotace CZ:

Bakalářská práce se zabývá problematikou organizační kultury ve vybrané instituci samosprávy, konkrétně organizační kulturou městského úřadu. Cílem bakalářské práce bylo identifikovat typ a obsah organizační kultury zkoumané organizace prostřednictvím organizačních hodnot. Na základě zjištěných výsledků výzkumu byly formulovány návrhy a doporučení, které by mohly pozitivně ovlivnit fungování vybrané instituce.

Anotace EN:

This bachelor thesis addresses the issue of organizational culture of a chosen local government, specifically organizational culture of a city council. The aim of this work was to identify the type and the content of organizational culture in this organization through organizational values. Necessary changes, that could have positive impact on the organization, are concluded in the final recommendations of the research.

Klíčová slova CZ:

Organizační kultura, typologie, artefakty, hodnoty, mezilidské vztahy, státní správa a samospráva, městský úřad, změna.

Klíčová slova EN:

Organizational culture, typologies, artifacts, values, interpersonal relationship, central and local governments, city council, change.

Místo uložení: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, a.s.,
Nárožní 2600/9, Praha 5, 150 00

Signatura