

Organizační kultura Správy CHKO České středohoří

Bc. Vendula Peřinová

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula PEŘINOVÁ**
Osobní číslo: **K10410**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Organizační kultura Správy CHKO České středohoří**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o firemní kultuře. Definujte základní pojmy. Na základě teoretického vymezení studované problematiky formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Dle předem stanovených kritérií a výtčených postupů analyzujte organizační kulturu Správy CHKO České středohoří.
3. Na základě analýzy navrhněte možná řešení změny stávající situace tak, aby se dosáhlo optimálního stavu.
4. Posuďte naplnění cílů a platnost hypotéz.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Přeložil J. KOUBEK. Personální management. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 stran. ISBN 80-7169-614-5.

BROOKS, Ian. Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. 296 stran. ISBN 80-7226-763-9.

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

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 stran. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 stran. ISBN 978-80-247-2796-7.

SCHEIN, H., Edgar. The Organizational Culture and Leadership. 3. vydání. Francisco: John Wiley and Sons, 2004. 437 stran. ISBN 0-7879-6845-5.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

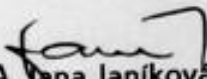
Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

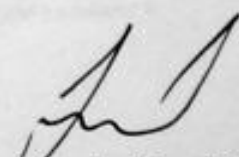
Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 12. 4. 2012

Vendula Peřinová
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním tématem diplomové práce je organizační kultura vybrané společnosti, kterou se v tomto případě stává Správa Chráněné krajinné oblasti České středohoří, tedy instituce spadající do státní sféry. Teoretická část práce zachycuje organizační kulturu v její definici, charakteristikách a jiných kontextech. Praktická část se již zabývá stavem organizační kultury Správy, zjišťované na základě výzkumné metody DOCS. Poslední, projektová část, nabízí řešení ke změně slabých prvků organizační kultury. Cílem práce je tak komplexně zjistit, jestli je stávající nastavení organizační kultury na Správě vyhovující a jakým způsobem by mohlo dojít k jejímu posílení.

Klíčová slova: Organizační kultura, firemní kultura, corporate culture, korporátní kultura, státní správa, veřejná správa, Správa CHKO České středohoří, Denison Organizational Culture Survey, DOCS.

ABSTRACT

Master thesis deals with organizational (corporate) culture of chosen company, applied on PLA Administration České středohoří as an institution of state sphere. The theoretical part defines the term 'organizational culture', its characteristics and other contextual illustrations. The practical part presents the actual condition of organizational culture in PLA Administration that is explored on the basis of DOCS survey. The last part, project one, tries to offer solution for changes of weak organizational components. The purpose of the master thesis is to find out if the actual corporate culture in PLA Administration is adequate and how the process of strengthening could be done.

Keywords: Organizational Culture, Company Culture, Corporate Culture, State Administration, Public Administration, PLA Administration České středohoří, Denison Organizational Culture Survey

Tímto děkuji paní doktorce Kotyzové za její vedení, nápomocné rady a velkou dávku trpělivosti a pečlivosti. Mé srdečné díky patří i všem pracovníkům Správy CHKO České stře-
dohoří za jejich spolupráci a ochotu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FIREMNÍ KULTURA	12
2 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍ KULTURY	14
3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	15
3.1 ARTEFAKTY, SYMBOLY A ETIKETA.....	16
3.2 HODNOTY A POSTOJE.....	16
3.3 PŘESVĚDČENÍ A PŘEDSTAVY.....	17
4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	18
4.1 TYPOLOGIE PODLE HARRISONA A HANDYHO.....	18
4.2 TYPOLOGIE PODLE TROMPENAARSE.....	19
4.3 TYPOLOGIE PODLE DEALA A HANDYHO.....	20
5 FIREMNÍ KULTURA JAKO SOUČÁST CORPORATE IDENTITY	22
5.1 CORPORATE IDENTITY.....	22
5.2 SILNÁ FIREMNÍ KULTURA.....	23
6 IDENTIFIKACE FIREMNÍ KULTURY	25
6.1 KVALITATIVNÍ METODY.....	25
6.2 KVANTITATIVNÍ METODY.....	26
7 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY	27
7.1 IMPLEMENTACE ZMĚNY.....	27
7.1.1 Rozmrazení.....	28
7.1.2 Změna.....	28
7.1.3 Zamrazení.....	28
7.2 NÁSTROJE ZMĚNY.....	28
8 METODIKA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
9 SPECIFIKA STÁTNÍ SPRÁVY	32
9.1 ZÁKLADNÍ CÍL.....	32
9.2 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ CÍL.....	32
9.3 HODNOTY.....	33
9.4 ZÁJMOVÉ SKUPINY.....	33
9.5 ROZPOČET.....	34
9.6 KLÍČOVÉ FAKTORY.....	34
10 SPRÁVA CHKO ČESKÉ STŘEDOHOŘÍ	35
10.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPRÁVY.....	35
10.2 ČINNOSTI SPRÁVY.....	35
10.3 SWOT ANALÝZA.....	36
11 POUŽITÁ METODA VÝZKUMU	38
11.1 OBSAH METODY.....	40
11.1.1 Angažovanost.....	41
11.1.2 Konzistence.....	41
11.1.3 Adaptabilita.....	42
11.1.4 Mise.....	42
11.1.5 Dimenze Denisonova modelu.....	43

11.2	LIMITY VÝZKUMU	43
12	VÝSLEDKY VÝZKUMU	44
12.1	IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE RESPONDENTŮ	44
12.2	ANGAŽOVANOST	45
12.2.1	Indexy	45
12.2.2	Závislost na době strávené na Správě	47
12.2.3	Shrnutí	47
12.2.4	Výpověď vedoucího Správy	48
12.3	KONZISTENCE	49
12.3.1	Indexy	49
12.3.2	Závislost na době strávené na Správě	50
12.3.3	Shrnutí	51
12.3.4	Výpověď vedoucího Správy	51
12.4	ADAPTABILITA	52
12.4.1	Indexy	52
12.4.2	Závislost na době strávené na Správě	53
12.4.3	Shrnutí	54
12.4.4	Výpověď vedoucího Správy	54
12.5	MISE	55
12.5.1	Indexy	56
12.5.2	Závislost na době strávené na Správě	57
12.5.3	Shrnutí	57
12.5.4	Výpověď vedoucího Správy	58
12.6	DIMENZE VNĚJŠÍ/VNITŘNÍ ZAMĚŘENÍ A FLEXIBILITA/STABILITA	59
12.7	ETICKÝ KODEX SPRÁVY	59
13	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	62
13.1	SILNÉ PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	62
13.2	SLABÉ PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	63
13.3	JINÉ PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	64
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
14	NÁVRHY KROKŮ K ŘEŠENÍ ZMĚNY	67
14.1	ROZMRAZENÍ	67
14.2	ZMĚNA	69
14.3	ZAMRAZENÍ	77
14.4	SHRUTÍ	80
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK	94
	SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Pracovníci, materiální vybavení, poskytované služby či kvalita top managementu - to vše a mnohem více je součástí hodnocení firmy jak z pohledu veřejnosti, tak i pohledu interního. Zastřešujícím aspektem všech těchto elementů je vize, poslání a filozofie podniku, jež se stávají objasněním podstaty a existence dané organizace. A právě zde se rodí základy firemní kultury, předmětu strategického rozhodování, spokojenosti zúčastněných stran a následně i výkonnosti podniku. Jedná se o neoddělitelnou složku, která se zářívá do podvědomí zaměstnanců a která určitým výrazem působí i na zákazníky a obchodní partnery. Její přítomnost může být vědomě nastavená, nebo naopak přirozeně a automaticky adaptovaná; v jisté podobě se však projevuje v každé organizaci.

Dříve byla firemní kultura opomíjena jako nepodstatná součást fungování podniku, které není zapotřebí věnovat příliš pozornosti. V současné době se však všechny argumenty pro její zavržení obrací na opačnou stranu. Dokladem jejího významu je i to, že corporate culture je již bez pochyby ze strany akademiků i praktiků považována za elementární prvek utvářející celkovou identitu společnosti (corporate identity). Skrze ni se buduje firemní image a tím pádem i nepřímo efektivita a ziskovost podniku.

Její vliv dopadá na každou participující se osobu. Tento fakt se promítá do potřeby organizací pro správné nastavení, implementaci a řízení podnikové kultury a v úměrné závislosti i do vydávání četných odborných publikací na danou problematiku.

Stejně tak jako si většina firem na komerčním trhu uvědomuje nutnost umět zacházet s různými prvky pro utváření své image a celkové atmosféry kolem jména podniku, měly by podobným způsobem uvažovat i instituce státní správy. Přestože neúčinkují v klasickém tržním prostředí, stále zde platí základní principy závislosti na uživatelích, nabízení služeb a plnění určitého stanoveného poslání. I v tomto případě by měly uskutečňovat své vize. Proto i státní správa by měla správně a efektivně využívat většinu nástrojů marketingu a managementu, kam spadá i organizační kultura. Specifika státní správy a jejího fungování ji však odkazují k tomu, aby ne všechny pojmy byly naplňovány v klasické a plnohodnotné formě.

Cílem této práce je analyzovat stávající organizační kulturu Správy Chráněné krajinné oblasti České středohoří (dále také Správa CHKO České středohoří či jen Správa) a na základě získaných poznatků přinést řešení na její případnou změnu. Diplomová práce je dělena do 3 hlavních oblastí. První, teoretická část, jež obecně nastiňuje problematiku pod-

nikové kultury, je založena na analýze a syntéze informací získaných z dostupné odborné literatury. Praktická část se již konkrétně zabývá organizační kulturou Správy CHKO České středohoří a je založena na několika výzkumech. Jedná se o dotazníkové šetření DOCS (Denison Organizational Culture Survey), analýzu přístupných dokumentů a následné využití kvalitativní metody. Poslední část, projektová, se zabývá zmiňovaným návrhem změny organizační kultury Správy, založeném na předchozích vědomostech, studiu a výsledcích průzkumů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

První významné zmínky o podstatě organizační kultury lze zaznamenat v 60. letech minulého století, avšak největší pozornosti se tomuto pojmu prokazuje až v letech 80., kdy byl zdůrazňován vliv správné vnitřní kultury na celkový výkon podniku. Od té doby vzniklo mnoho publikací apelujících na spravování a zařazení firemní kultury do struktury podniku jako významného strategického prvku. I ve vlastním vedení firem a organizací dochází k uvědomování si této skutečnosti a následnému podřízenému chování. Před tím vším je však nutné uvědomit si podstatu firemní kultury. Na základě několika autorů ji lze definovat jako:

- „soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvořech) materiální i nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18)
- „vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.“ (Schein, 2004, s. 18)
- „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).
- souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě užívaných.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).
- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, přesvědčení, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy.“ (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, s. 5)
- „určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 10)
- „množinu vztahů ve firmě.“ (Plamínek, 2009, s. 27)

- „sociálně ustanovený způsob kolektivního vykonávání pracovních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohgenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“ (Vláčil, 1997, s. 20)

Obecně lze poznamenat, že firemní kultura ovlivňuje (a zároveň je i ovlivňována) to, jak se pracovníci v dané organizaci chovají a jak myslí. Jedná se tedy o souhrn viditelných i skrytých aspektů a projevů, jež jsou součástí každé firmy a jež utvářejí její fungování. Dá se hovořit o atmosféře uvnitř podniku či vnitřním klimatu, který však není omezen pouze na interní prostředí, ale má své dopady i na okolní faktory firmy.

2 CHARAKTERISTIKY FIREMNÍ KULTURY

Podle Pfeifera a Umlaufové (1993) se firemní kultura vyznačuje existencí několika základních vlastností, které se stávají nutnými zákonitostmi pro to, aby bylo vůbec možné pochopit její podstatu a umět s ní pak i náležitě pracovat. To, že se jedná prvotně o systém lidského myšlení a chování, již bylo naznačeno výše, proto se podívejme na další z charakteristik.

Pravděpodobně další nejsilnější z nich je to, že kultura firmy je sdílená většinou pracovníků uvnitř organizace. Mělo by se tedy jednat o přirozenou součást podnikového fungování bez nutnosti nařizování a umělých domluv. „Ukazuje se, že v každé firmě se postupem času krystalizuje vzorek představ – především o klíčových momentech života firmy – který je všem zaměstnancům společný, který všichni, nebo drtivá většina zaměstnanců sdílí, na kterém se shodují.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 25) S tím úzce souvisí i to, že se firemní kultura stává čímsi, co je časem uvnitř podniku považováno za samozřejmost. „To, co nás po dlouhou dobu obklopuje,... začneme chápat jako něco zcela běžného, automatického, samozřejmého, daného...“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 26)

Jelikož se firemní kultura kromě neskrytých prvků skládá i z těch spadajících do našeho podvědomí (více o těchto prvcích v následující podkapitole), je pak možné na kulturu podniku nazírat jako na kvalitativní prvek. I přes to, že veličiny kvalitativního charakteru nelze v některých případech exaktně kvantifikovat, není nemožné dát organizační kultuře konkrétní podobu. „Podle zjevných syndromů, viditelných projevů můžeme kulturu konkrétní firmy spolehlivě poznat a dál pak na ní pracovat.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 26)

To, jaká kultura je v dané firmě nastavena, je odrazem především minulých činností jako je stanovení poslání, vize a vlastní aktivity a chování organizace. Co se týče firemního výhledu do budoucnosti, zde dokáže podniková kultura ovlivnit to, jak se budou chovat pracovníci, jaká motivace je bude stimulovat či jak se bude obecně firma prezentovat uvnitř sebe sama i navenek na veřejnost.

Jednou z posledních vlastností, kterou Pfeifer s Umlaufovou vytyčují, je extrémní setrvačnost organizační kultury. Tento bod tvoří náročnou barikádu pro všechna firemní vedení, jež by ráda upravila a změnila svojí dosavadní nastolenou firemní kulturu. Je nutné vzít v potaz to, že se jedná o dlouhodobý a náročný proces, který se nevyplácí podcenit či odbýt.

3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY

Jak je již zřejmé ze samotných definic firemní kultury, většina autorů, ať už přímo nebo nepřímo, se shodují na několika elementárních prvcích, jako jsou přesvědčení, hodnoty, postoje, normy, chování či artefakty. Tuto podobnost lze demonstrovat i na několika modelech organizační kultury, kde jejich tvůrci pracují s dosti obdobnými formulacemi.

Nejnámější model pochází od Edgara Scheina, jenž rozdělil firemní kulturu do tří rovin, a to na artefakty, hodnoty + normy chování a na základní přesvědčení, přičemž právě toto pořadí je dáno odstupňovanou hloubkou uvědomování si podstaty jednotlivých prvků. Na Scheinův model navazovali i další autoři jako např. Wendy Hall, podle které se organizační kultura skládá z artefaktů a etikety (úroveň A), chování a jednání (úroveň B) a ze základních morálních norem, názorů a hodnot (úroveň C). Podobně je tomu i u Daniela Denisona, jenž se na kulturu firmy dívá jako na složení hodnot a přesvědčení, vzorců chování a souboru podmínek. (Lukášová, 2010)

Oproti tomu Kotter s Heskettem pracují pouze s dvěma úrovněmi – vzorcem (stylem) chování v organizaci a sdílenými hodnotami. Podobně je tomu tak i u Hofstedeho, jenž identifikuje firemní kulturu dle viditelnosti na praktiky a hodnoty. (Lukášová, 2010)

S detailnějším rozdělením přišel Craig Lundberg, který na základě abstraktnosti rozděluje 4 prvky podnikové kultury, a to artefakty, pravidla a normy chování, hodnoty a nakonec přesvědčení. (Lukášová, 2010)

Všechny tyto pojmy lze obecně zařadit do dvou zastřešujících kategorií – viditelné a neviditelné složky. S tímto způsobem diferenciací se lze setkat i u pojmu kultury obecně, kdy se na pomoc výkladu používají metaforické modely kulturního ledovce, stromu, vrstev cibule či jiné struktury. Základní podstatou těchto modelů je rozdělení prvků na ty, které se odehrávají v našem podvědomí a jsou skryté, a na ty, jež se prostřednictvím přechodu do vědomí projevují navenek jako určitý, zřejmý a pozorovatelný způsob chování.

Do složky viditelných, a tedy i zjevných projevů firemní kultury, lze zařadit např. artefakty a symboly firmy, jednání pracovníků či etiketu. Kotter a Heskett (1992, s. 5) je charakterizují jako „běžné nebo všudypřítomné způsoby chování určité skupiny, které přetrvávají díky tomu, že členové skupiny mají sklon chovat se právě těmito způsoby a učit je tak i novým členům, kteří jsou za jejich dodržování odměňováni nebo v opačném případě

sankcionováni.“ Tyto prvky jsou typické tím, že je lze poznat lidskými smysly. Navíc jsou lehce měnitelné a tvárné, proto většina firem při změně své kultury začíná právě u nich.

Do složky neviditelných prvků pak spadají hodnoty, chování, přesvědčení, postoje, představy, přístupy, apod. Jedná se o „důležité zájmy a cíle sdílené většinou lidí v určité skupině, které mají tendenci utvářet skupinové chování a které i přes změny členů v dané skupině přetrvávají v čase.“ (Kotter, Heskett, 1992, s. 5) Jelikož se tyto procesy odehrávají převážně v našem podvědomí, nelze s nimi tak snadno pracovat jako tomu je u složky viditelných prvků. Ačkoli se v případě změny firemní kultury jedná o velice náročný proces, její výsledky jsou pak o to déletrvající a výraznější.

3.1 Artefakty, symboly a etiketa

Artefaktům, symbolům a etiketě je společné to, že se jedná o viditelné prvky kultury. Jsou to „nejpovrchovější projevy kultury, zahrnující mluvu, mýty, historky, rituály, ceremoniály atd.“ (Lukášová, 2010, s. 30) Konkrétně hovoříme o materiálním prostředí, zázemí a vybavení organizace, o fyzických výstupech (výroční zprávy, informační materiály, apod.), ale i o užití jazyka, způsobu oslovování či přijímání návštěv, stylu oblékání, každodenních zvyčích, legendách a v neposlední řadě i chování pracovníků. Součástí tedy nejsou pouze záměrné a dle určitého vzorce ustálené aktivity, ale i emoce, jež se projektují do kultury firmy.

3.2 Hodnoty a postoje

Se spojením s kulturou jako obecným a širokým pojmem ustanovuje Velký sociologický slovník podstatu hodnoty takto: „Hodnoty představují jednu ze základních složek kultury. Umožňují integraci kultury samotné i její sepětí se systémem osobnosti a se sociálním systémem. Jsou svorníkem pro různé vrstvy psychiky... s účastí na významech, které jedince přesahují, s nimiž se však ztotožňuje, přičemž to nepocítuje jako vnější nátlak, ale vidí v tom své vlastní naplnění.“ (Petrušek, 1996, s. 376) Naprosto stejný princip lze uplatnit i v případě firemního prostředí, aplikovaný pouze na mnohem menší jednotku než je samotná kultura.

„Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné.“ (Lukášová, 2010, s. 21) Postoje lze tedy vnímat jako produkt a výsledek utváření hodnot. Jedná se o relativně

stálé elementy, jež jsou primárně a formálně ukotveny ve filozofii a misi podniku či v jeho etickém kodexu. Sekundárními, ale o to více podstatnými nosiči, jsou pracovníci, kteří by se v ideálním případě měli s danými hodnotami identifikovat a sdílet je mezi sebou, aby bylo nastaveno správné, efektivní a harmonické fungování firmy.

3.3 Přesvědčení a představy

Přesvědčením se myslí prvek kultury, který v sobě zahrnuje „nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Vzhledem k tomu, že obsah základních přesvědčení je nevědomý a z pohledu členů organizace samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný.“ (Lukášová, 2010, str. 27) Jediní, komu se přesvědčení přerývají do povědomí a kdo je dokáže definovat a formulovat, jsou ti jedinci, kteří museli firemní přesvědčení konfrontovat se vzniklou problematickou situací. Ostatní členové je přebírají jako určitý axiom. Podobně je tomu i u představ, jež „v hlavách zaměstnanců firmy vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě, i když se jedná o věci, s nimiž nemají možnost bezprostředně se seznámit, o kterých s nimi nikdo nemluví, které nejsou každý den k vidění...“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 45)

Zabýváme se tedy oblastí, která se považuje za nejhlubší složku firemní kultury, protože díky svému podvědomému charakteru obsahuje nevyslovitelné názory a myšlenky, o kterých i sami někteří zaměstnanci organizace neví. Poznat ji je tak velmi obtížné, avšak ne nemožné.

4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY

Ustanovení typů určitého objektu je jedním z dalších prostředků jak lépe pochopit a zpřehlednit určitou tematickou problematiku. Jinak tomu není ani u pojmu firemní kultura, kde existují různá kritéria, která pomáhají deskriptivně pojmut obsah a strukturu konkrétní podnikové kultury. V odborných publikacích se lze setkat s několika rozděleními v závislosti na tom, jaké prvky na firemní kulturu působí. Pfeifer a Umlafová (1993) tak například pracují s typy kultury dle výrazných determinantů, zaměření, dominantní orientace ve změně, péče věnované základním dimenzím činností apod. Lukášová (2010) zase operuje s typologií formulovanou ve vztahu k organizační struktuře, k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, k fázi vývoje organizace, k chování organizace, atd. Ačkoli se některá kritéria u obou autorů kryjí a bylo by možné je vzájemně propojit, podíváme se jen na několik typologií bez ohledu na jejich kategorizaci. Jednalo by se zřejmě o umělé a lehce násilné vtačování obsahů do struktury, která v souhrnu nehraje zásadní roli. Nastíněny tak budou jen nejznámější typologie, jež lze současně aplikovat i na případ Správy CHKO České středohoří, ústřední bod této práce. Vybrány jsou typy kultury dle Harrisona a Handyho, Trompenaarse a nakonec dle Deal a Kennedyho.

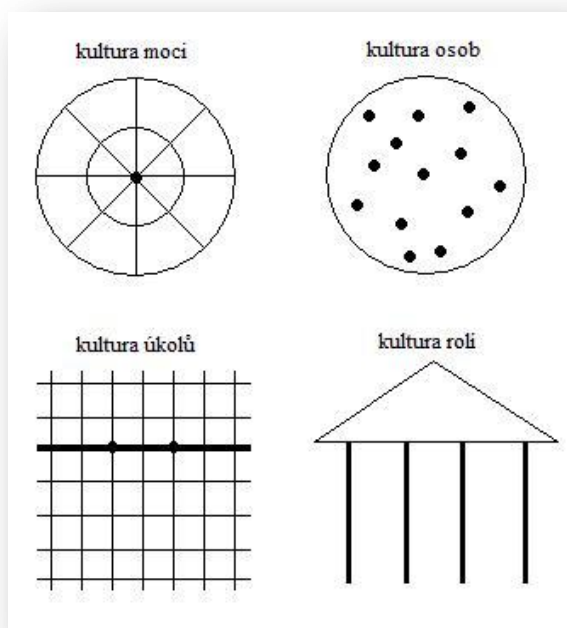
4.1 Typologie podle Harrisona a Handyho

Nejčastěji citovanou typologií organizační kultury je ta od Charlese Handyho (1976), který ji sám převzal od Rogera Harrisona (1972) a detailněji rozpracoval jeho myšlenky. Základem je definice 4 různých typů firemní kultury (Lukášová, 2010):

- **Kultura úkolů** - Hlavním centrem pozornosti u kultury úkolů, jak sám název napovídá, jsou výkony firmy. „Úkolem managementu fungujícího v této kultuře je soustředit se na jednotlivé projekty, vybírat pro ně vhodné lidi, sestavovat týmy a přidělovat příslušné zdroje tak, aby projekty byly úspěšně realizovány.“ (Lukášová, 2010, s. 101) Typickým příkladem této kultury je dle autorů třeba reklamní agentura.
- **Kultura rolí** - Tento typ kultury je „charakterizován vysokou úrovní byrokracie a formálností. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi.“ (Brooks, 2003, s. 223) Hlavními subjekty, jež ovlivňují firemní procesy, jsou managementem nastavená pravidla, normy a plány, kterými se snaží striktně držet. S tímto typem kultury se setkáváme zejména tam, kde existují

stabilní a předvídatelné podmínky jako např. ve velkých komerčních firmách ale i státní správě.

- **Kultura moci** - Kultura moci „spočívá na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly, často vlastníka, jsou nejdůležitější.“ (Brooks, 2003, s. 223) S touto strukturou se lze setkat u malých podniků, rodinných firem a dle samotných autorů například i u zločineckých organizací.
- **Kultura osob** - Opačným případem oproti mocenské kultuře je kultura postavená na jednotlivci. „Vzniká například tam, kde se několik jedinců (právníků, architektů, lékařů) rozhodne, že je v jejich zájmu spojit se a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu apod.“ (Lukášová, 2010, s. 102). Není zde stanovena žádná konkrétní autorita a všichni jednotlivci, zejména profesionálové ve svém oboru, se podílejí na procesech podniku stejným dílem.



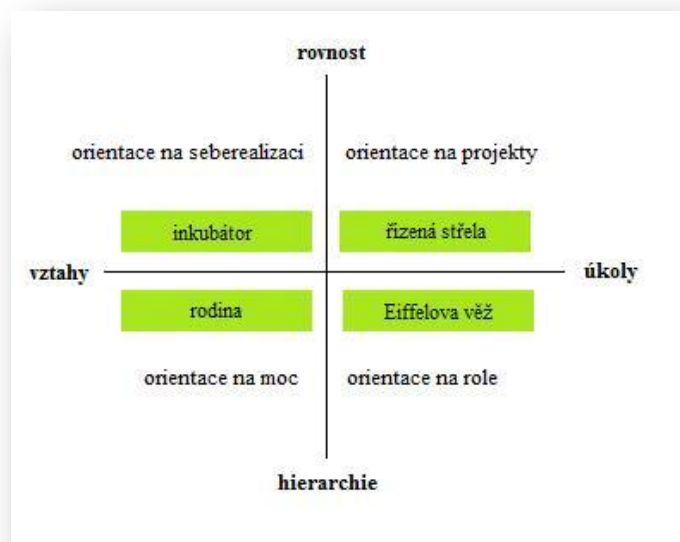
Obrázek 1- Typologie podle Harrisona a Handyho
(zdroj: Lukášová, 2010)

4.2 Typologie podle Trompenaarse

Trompenaarsova typologie je dosti podobná té předešlé dle Harrisona a Handyho, jen přidává její zpřehlednění pomocí využití bipolárních atributů firemní kultury. Hlavními kritérii jeho členění je orientace vztahy – úkoly a rovnost – hierarchie. V závislosti na tom,

kteřé z daných dimenzí převažují, je možné hovořit o 4 typech organizační kultury (Lukášová, 2010):

- **Inkubátor** - Nachází se v dimenzi vztahy – rovnost a charakteristikou této kultury je orientace na seberealizaci pracovníků.
- **Rodina** – Leží v dimenzi vztahy – hierarchie a jsou označovány jako orientované na moc.
- **Řízená střela** – Její poloha je v dimenzi úkoly – rovnost a ústředním bodem jsou projekty a jejich plnění.
- **Eiffelova věž** – Tento typ firemní kultury je ukotven v dimenzi úkoly – hierarchie a je orientován na role a rozdělení funkcí uvnitř podniku.



Obrázek 2 - Typologie podle Trompenaarse
(zdroj: Lukášová, 2010)

4.3 Typologie podle Deala a Handyho

Tito autoři na rozdíl od Harrisona a Handyho nevyžívají kritérium orientace podniku, ale porovnávají mezi sebou dva proměnné faktory – rychlost zpětné vazby trhu a míru rizika aktivit dané organizace. Na základě těchto parametrů byly definovány opět 4 kategorie (Lukášová, 2010):

- **Kultura tvrdé práce** – „Je typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba rychlá, v nichž důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou.“ (Lukášová, 2010, s. 105)

- **Kultura drsných hochů** – Jejimi charakteristikami jsou rychlá zpětná vazba a vysoká míra rizika. „Je orientována na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí zad.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 37)
- **Procesní kultura** – „Je vlastní organizacím s nízkým rizikem a malou nebo téměř žádnou zpětnou vazbou, kde se pracovníci více soustředí na to, jak věci dělají, než na to, co dělají. Typická je pro banky, pojišťovny, státní správu.“ (Lukášová, 2010, s. 106)
- **Kultura sázky na budoucnost** – Velká míra rizika a malá rychlost zpětné vazby této kultury předurčují firmy k nejistotě z toho, zda jejich vklady byly dobře investovány. Výsledky různých kroků se totiž obvykle projevují až s několikaletým zpožděním. „Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury, např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 37)

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

Obrázek 3 - Typologie podle Deala a Kennedyho
(zdroj: Lukášová, 2010)

V českém prostředí se setkáváme s typologií od Pfeifera a Umlaufové (1993), jejíž struktura je obdobou typologie Deala a Handyho. S dalšími způsoby vyčlenění firemní kultury přišel například i Ansoff, Miles a Snow, Quinn a mnoho dalších. Pro vykreslení situace a nastínění problematiky rozdělování a deskripce organizačních kultur však plně stačí využití předešlých zmiňovaných autorů a jejich kategorizací.

5 FIREMNÍ KULTURA JAKO SOUČÁST CORPORATE IDENTITY

Následující kapitoly budou patřit objasnění toho, jakou podstatnou roli hraje firemní kultura ve struktuře podniku. Něco z toho již bylo naznačeno v předcházejících větách, pro kompletní obraz je však potřebné věnovat této problematice více prostoru a ucelenější pohled. Nejlepším způsobem jak podpořit argument významnosti podnikové kultury je demonstrovat její postavení v systému corporate identity a ukázat projevy firmy, jež má ve svém fungování implementovanou silnou firemní kulturu.

5.1 Corporate identity

Pojem corporate identity lze definovat jako „cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 501) Nejedná se tedy pouze o způsob jak se prezentovat, ale především o neoddelitelnou součást firemní strategie. Je otázkou osobního názoru, na jakou pozici důležitosti lze identitu zařadit; jednoznačně však dopomáhá firmě docílit stanovených a žádoucích výsledků.

Corporate identity „představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti.“ (Vysekalová, Mikeš, s. 14) Jejím základem je firemní historie, filozofie a poslání, které se na podniku a jeho prostředí odráží právě prostřednictvím korporátní identity. I přes možnou nevoli je přirozenou součástí každé organizace, kterou lze vědomě tvarovat a zacházet s ní jako s jakýmkoli jiným prvkem pro budování si pozice na trhu.

Jasně vymezení corporate identity se mění v závislosti na autorovi a jeho přesvědčení o hloubce obsahu tohoto pojmu. V případě stanovení jejích složek však už panuje větší ucelenost a komplexnost. Kromě samotné korporátní (firemní) kultury se jedná o corporate design, corporate communication a produkt. Co se skrývá pod jednotlivými položkami, není nutné příliš vysvětlovat; podstatné je to, že spojením všech prvků se formuje image firmy nebo značky, která je v bodě vyspělosti dnešní společnosti brána za jeden z nejvýraznějších faktorů úspěšnosti a prodejnosti komerčních i nekomerčních organizací.

Vraťme se tedy k otázce důležitosti korporátní kultury – bez ní by v celém procesu budování image chyběl jeden článek, což v celkové propojenosti a svázanosti všech elementů může mít dopad na snížení důvěryhodnosti, hodnocení a úhlu pohledu veřejnosti na danou firmu, o samotných interních pracovnících ani nemluvě.

5.2 Silná firemní kultura

To, jakým způsobem dokáže dobře nastavená a řízená firemní kultura ovlivnit výsledky dané organizace, je možné poukázat na funkcích podnikové kultury, definovaných Pfeiferem a Umlaufovou (1993). Ti je rozdělují na funkce vnější a vnitřní.

V případě aplikace na vnější funkci zjišťujeme, že silná firemní kultura napomáhá adaptaci firmy na okolní podmínky. To znamená, že díky svým sdíleným představám a hodnotám se organizace dokáže rychle a flexibilně přizpůsobit a zareagovat na téměř jakoukoli situaci na trhu. Druhým ovlivnitelným faktorem je i vliv na image, jejíž význam a důležitost byla již objasněna v souvislosti s corporate identity. Dalo by se téměř říci, že bez dobré image nemusí být zaručeny úspěchy firmy.

Co se týče vnitřní funkce, zde se silná podniková kultura projevuje na správném a funkčním způsobu integrace uvnitř firmy. Může se jednat o zapojení nového zaměstnance, pracovní metody, technologie nebo strategie. Ve všech i dalších případech silná podniková kultura usnadňuje procesy přijímání něčeho nového, případně i dosud neznámého bez ztrát na produktivitu firmy. Druhým ukazatelem významnosti silné kultury je i její vliv na efektivnost strategie firmy. „Shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 33)

Nový (1993, s. 29) vidí sílu správně nastavené a používané firemní kultury v těchto přednostech: „jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita.“

Šigut (2004, s. 72) přidává další dvě oblasti působení vlivu firemní kultury. První je její schopnost vymezit podniku jasný rámec. „Podnikové aktivity se musí pracovníkům jevit jako užitečné, a to jak vnější, tak vnitřní.“ V druhém případě hovoří o silné podnikové kultuře jako o prostředku pro „rozmnožování motivačních faktorů k pracovním výkonům.“

Abychom však nevyzdvíhali pouze klady silné podnikové kultury, v rámci objektivnějšího náhledu na tuto problematiku je nutné uvažovat i o jejích limitech. Jistými nedostatky mohou být „tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokáce nových strategií, vynucování konformity za každou cenu,

složitá adaptace nových spolupracovníků.“ (Nový, 1993, s. 29) Při vytváření, adaptaci a řízení firemní kultury je proto nutné brát v potaz i všechny meze, jež mohou v podniku nastat a bránit tak efektivnímu a správnému fungování chodu organizace.

6 IDENTIFIKACE FIREMNÍ KULTURY

V předchozích kapitolách bylo naznačeno, že poznání podnikové kultury, která je v dané organizaci nastolena, není příliš jednoduchý proces. Důvodem jsou zejména ty složky firemní kultury, které spadají do podvědomé sféry lidské mysli a jejichž podstatu i příčinu někdy bývá náročné odhalit. Tento jistý a potenciální limit by však neměl být plnohodnotným argumentem pro zavržení identifikace podnikové kultury jako nemožné a zbytečné. Její pochopení je totiž jedním z prostředků a klíčů k různým strategickým rozhodnutím jako např. „plánování organizačních změn, řešení problému implementace již zvolené strategie či organizační změny, hledání příčin nízké výkonnosti firem, plánování fúzí, akvizic či jiné formy spolupráce.“ (Lukášová, 2010, s. 138)

Samotné poznání a zkoumání kultury podniku by se mělo řídit stejnými principy a pravidly jako jakýkoli jiný výzkum, tzn. stanovit konkrétní problém a jasné a dosažitelné cíle, provést výzkum kvalifikovaně apod. Hlavními zkoumanými faktory firemní kultury jsou dle Armstronga (1999) následující: znalost organizace; efektivnost příspěvků pro rozhodování; množství předložených inovačních, realistických a přesvědčivých návrhů v oblasti strategií, politik a programů lidských zdrojů; schopnost plnit dané sliby; kvalita poskytovaných rad a služeb; schopnost vytvářet a udržovat stabilní a kooperativní vztahy s odbory; schopnost zvládat obtížné situace či celková důvěryhodnost firmy a vnitřních vztahů.

Obecně lze identifikace podnikové kultury dosáhnout dvěma způsoby, a to kvalitativní a kvantitativní formou výzkumu.

6.1 Kvalitativní metody

Techniky a postupy kvalitativního měření se používají „zejména tehdy, snažíme-li se porozumět specifikům kultury dané organizace a odhalit obsah vnitřních, málo přístupných a z větší části neuvědomovaných vrstev organizační kultury a také chceme-li získat detailní informace o obsahu kultury organizace a porozumět souvislostem.“ (Lukášová, 2010, s. 143) Tato část se týká zejména těch složek firemní kultury, které jsme definovali jako neviditelné a tím pádem těžko přístupné a jednoznačné – např. přesvědčení, představy, hodnoty či postoje. Stejně jako v případě jiných oblastí průzkumu i u identifikace firemní kultury lze využít základních metod jako pozorování, rozhovory (hloubkové i skupinové), projektivní metody či analýza dokumentů.

6.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody výzkumu jsou v problematice organizační kultury využívány hlavně v případě pozorování a poznávání vnímatelných prvků kultury podniku jako artefaktů, symbolů či etikety. „Pro diagnostiku organizační kultury jsou obecně považovány za vhodné především tehdy, pokud se diagnóza zaměřuje na povrchovější úroveň kultury, které jsou explicitnější a přístupnější.“ (Lukášová, 2010, s. 143) Nejhojněji uplatňovanou metodou pak jsou především dotazníky. Kromě dotazníků interně sestavených nebo doporučených personálními a poradenskými agenturami se lze setkat i s dalšími typy, které byly vytvořeny různými autory, organizacemi či vzdělávacími institucemi. Mezi nejznámější patří Denison Organizational Culture Survey, Organizational Culture Inventory, Organizational Culture Assessment Instrument a jiné.

Na základě získaných dat pak lze diagnostikovat dosavadní typ firemní kultury, chování organizace jako celku či rozdílnosti mezi vnímáním top managementu a nižších sekcí nebo mezi jednotlivými sektory. Pokud se představy a postoje zaměstnanců shodují s vizí a posláním podniku, jedná se o projev dobře nastavené a udržované firemní kultury. V opačném případě, kdy dochází k nespokojenosti na různých stranách, je vhodné pokusit se o reorganizaci stávající podnikové kultury a implementaci jiné, nové.

7 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Důvodů a potřeb pro změnu podnikové kultury může být mnoho. Pfeifer, Umlaufová (1993) mezi ně řadí např. nesoulad mezi dosavadní firemní kulturou a strategií podniku; přechod firmy z jedné vývojové etapy do jiné; vliv ekonomických, sociálních či technických změn majících dopad i na vžitou kulturu, změna ve velikosti firmy; generační výměna pracovníků; závažná změna v předmětu podnikání nebo v postavení firmy na trhu.

To, že změna firemní kultury není jednoduchý počín, dokazuje i Pettigrew (1990), který definuje 7 faktorů, jež tento proces stěžují:

- existence kultury na několika úrovních
- všudypřítomnost kultury ve všech organizačních aktivitách
- implicitnost kultury v myšlení a chování lidí
- socializace kultury pomocí hlubokých a historických kořenů
- političnost, tedy vztah kultury k rozdělování moci v podniku
- pluralita kultury odrážející se v existenci několika možných firemních kultur v rámci jedné organizace
- vzájemná souvislost, kdy je kultura svázána a propojena se strukturou, lidmi i prioritami organizace.

7.1 Implementace změny

Procesem implementace se v případě změny firemní kultury myslí pozměnění chápání, myšlení a chování pracovníků. Dle Lukášové (2010) je třeba dosáhnout jistého odstupňování stavů myslí zaměstnanců, a to:

- zpochybnění a kritické reflexe navyklého způsobu myšlení a chování, uvědomění si jeho neadekvátnosti a nefunkčnosti,
- opuštění a přeučení v minulosti osvědčených vzorců myšlení a chování,
- osvojení si nových způsobů myšlení a chování,
- jejich uplatňování v každodenní organizační praxi.

Tyto principy se odrážejí i v několika různých modelech změny podnikové kultury. Nejznámějším z nich je 3stupňový model Kurta Lewina. Ten rozčleňuje 3 etapy změny podnikové kultury, a to rozmrazení, změnu a zamrazení.

7.1.1 Rozmrazení

„Hlavním účelem fáze rozmrazení je vytvořit atmosféru naléhavosti změny, která umožní následné uskutečnění změny.“ (Lukášová, 2010, s. 180) Jedná se o upozornění na nechtěné sdílené představy a postoje, proti kterým je nutno bojovat. Děje se tak skrze diskuze, workshopy či konzultace, kde je vyšším vedením vyhlášen stav nutnosti změn.

7.1.2 Změna

Další fází se myslí „cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je.“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 70) Snahou je podkopat dosavadní status quo, a to za pomoci nástrojů jako je např. výměna pracovníků neuznávajících změnu, zavedení nových hodnot a jejich osvojení si v praxi.

7.1.3 Zamrazení

„Fáze znovuzmrazení je fází konsolidace, ve které se organizace dostává do nového a stabilního stavu. Nová přesvědčení a hodnoty se zakořeňují, dochází ke kognitivnímu posunu a vzniká nový status quo.“ (Lukášová, 2010, s. 182) Nově utvořený model firemní kultury se ustaluje a je respektován většinou pracovníků organizace.

7.2 Nástroje změny

Podpůrných prostředků pro dosažení žádoucí změny firemní kultury je několik. Jejich rozdělení a vyčlenění se liší autor od autora. Lukášová (2010) je člení na materiální a nemateriální artefakty. Mezi materiální se řadí například architektura budovy organizace, oděv pracovníků, vybavení pracoviště či celkový vizuální styl a projev podniku. Nemateriálními artefakty se myslí zejména rituály, zvyky či historky firmy – ať už se jedná o každodenní ceremoniály jako společné jídlo, sportovní zážitky nebo o tvorbu hrdinů kooperujících s ideou organizace.

Pfeifer a Umlaufová (1993) vyčleňují nástroje podle toho, zda mají přímý nebo nepřímý charakter. Mezi přímé nástroje patří vzdělávání a výcvik, personální změny, změny v organizační struktuře nebo řídicích procesech, změny způsobů přidělování zdrojů, tvorba pracovního prostředí, aj. Tyto nástroje je možné snadno sledovat a pozorovat a rychlost, s jakou při využití těchto nástrojů přichází změna, je poměrně vysoká. Naopak zprostředkovaný vliv s časovou prodlevou mají nepřímé nástroje změny, kam lze zařadit

např. vedení spolupracovníků, counselling, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury či cílený rozvoj neformálních sítí skrze historiky a rituály.

8 METODIKA

Diplomová práce se zabývá problematikou organizační kultury ve Správě CHKO České středohoří, tedy v instituci spadající do státního sektoru. Ač se zaměření na instituci státní správy může zdát jako problematické a komplikované, právě její jedinečné a specifické charakteristiky byly určujícími příčinami pro výběr takového tématu. Nachází se zde prostor pro zjištění a objasnění zajímavých faktorů a skutečností, jež by více poukázaly na odlišnost, nebo případně podobnost veřejné správy s komerční sférou. Institucí, jež byla určena pro analýzu organizační kultury, je Správa CHKO České středohoří, která je svým nižším počtem zaměstnanců i stávající strukturou a fungováním vhodným objektem pro výzkum a identifikaci kultury organizace. Neméně významným faktorem je i autorčina dlouholetá znalost prostředí a atmosféry dané instituce, což by mělo usnadnit a zároveň i přiblížit celkový proces analýzy.

Teoretická část práce se detailněji zabývala problematikou firemní kultury, její definicí, členěním, dělením a obsahovou i strukturální významovostí. Tyto poznatky jsou nyní využity v praktické i projektové části. Právě praktická část bude zaměřena na popis stávající organizační kultury Správy. Výsledkům rozboru budou předcházet výzkumné metody kvantitativního i kvalitativního charakteru, které jsou blíže popsány v dalších kapitolách. Očekávanou součástí diplomové práce je i projektová část, ve které budou navrženy případné změny a konkrétní kroky k docílení ideální organizační kultury. Cílem práce je tak zanalyzovat aktuální stav organizační kultury Správy, identifikovat její případné nedostatky a nabídnout řešení k celkovému posílení a vylepšení.

Před analýzou organizační kultury jsou vyčleny následující výzkumné otázky, které budou stěžejním tématem vlastní praktické části:

VO1: Je organizační kultura Správy z pohledu pracovníků vnímána jako silná?

VO2: Je nutná změna stávající organizační kultury?

VO3: Má organizační kultura Správy z pohledu státní instituce nějaké limity pro další možné úpravy?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 SPECIFIKA STÁTNÍ SPRÁVY

„Zaměstnanci místní správy jsou tu proto, aby sloužili dané komunitě a zajišťovali cíle a úkoly místní správy. Zásadním cílem navrhovaných programů a opatření je proto zajistit správné fungování veřejné služby a zvýšení důvěry veřejnosti v bezúhonnost, nestrannost a efektivitu místní správy.“ (MVČR, 2008, s. 53)

Státní správa je oproti klasickému tržnímu prostředí velice specifická oblast. Ačkoli zde najdeme několik podobností, v převážně většině si tyto dvě sféry budou odporovat. Tento fakt je dán podstatou veřejné správy, kde nejvýznamnějšími hledisky jsou závislost orgánů na legislativě a vyšších správních institucích a samozřejmě i základní funkce státní správy. Těmi jsou především ochrana veřejného zájmu a řízení, plánování a správa veřejných služeb. Vize i filozofie, stejně jako podstata, strategické cíle a celá řada dalších aspektů fungování institucí státní správy podléhá již definované struktuře, kterou je třeba plnit. Pokud není dáno vyšším orgánem, nelze tyto součásti institučního systému měnit či upravovat. Téměř všechny orgány podléhají silné regulaci zákony a navazujícími normami. Specifik státní správy lze najít a pojmenovat mnoho, pro účely této práce ovšem postačí naznačit pouze obecně některé z nejpodstatnějších oblastí. Nejlepší způsob jak na ně poukázat je komparace státní sféry se soukromou. Stejně tak to provedl Dvořáček (2005), který definuje 6 srovnávacích okruhů, a to základní cíle, základní finanční cíle, hodnoty, zájmové skupiny, rozpočet a vedení.

9.1 Základní cíl

Oproti soukromé sféře, kde požadovaným cílem je být konkurenceschopný, u institucí veřejné sféry se jedná pouze a jen o efektivní naplňování poslání. V tomto bodě je vhodné znovu zdůraznit, že mise, vize a filozofie jsou vázány na vyšší správní orgány, jsou pevně stanoveny a musí být plněny. Pokud by tomu tak nebylo, znamenalo by to naprostý rozpor se základní myšlenkou a podstatou existence instituce státní správy.

9.2 Základní finanční cíl

Již z předešlé charakteristiky vyplývá, že hlavní finanční aktivitou veřejné sféry není zvyšovat zisk ani tržní podíl. Naopak, žádoucím a v některých případech i nutným stavem je udržet rovnováhu mezi snižováním nákladů a efektivností všech správních procesů.

9.3 Hodnoty

Zatímco u firem klasického tržního prostředí vítězí pojmy jako inovace, kreativita, image a uznání, u institucí veřejné správy se jedná o jiné hodnoty a ideály, které se následně promítají v nehmotném charakteru do chování pracovníka. Výbor pro standardy veřejného života Velké Británie stanovil několik zásad veřejné sféry, které lze bez ohledu na původ vzniku aplikovat prakticky na všechny orgány veřejné správy (Parlament České republiky). Jsou jimi:

- **Nesobeckost** – Osoby vykonávající veřejnou funkci by měly konat pouze ve veřejném zájmu, nikoli s cílem zajistit jakékoli výhody pro svoji rodinu, přátele či sebe sama.
- **Objektivita** – Hlavním kritériem pro výkon veřejné činnosti jsou obecné zásluhy a veřejný prospěch.
- **Bezúhonnost** – Aby se předešlo ovlivnitelnosti funkce pracovníka veřejné správy, nesmí být zaměstnanec finančně ani jinak zavázán vůči osobám nebo institucím stojícím mimo úřad.
- **Odpovědnost** – Každý zaměstnanec veřejné správy zodpovídá za své činy a rozhodnutí a musí být ochoten se podrobit jakékoli kontrole, která se vztahuje k jeho funkci.
- **Otevřenost** – Osoby zastávající veřejnou funkci by měly konat a rozhodovat s maximální otevřeností, aby byl veřejnosti zdůvodněn co největší objem informací a kroků.
- **Poctivost** - Zaměstnanci veřejné správy musí zabránit tomu, aby se jejich soukromé zájmy křížily s těmi veřejnými a nedošlo tak k jakémukoli konfliktu.
- **Vedení** – Každý pracovník veřejné správy je povinen jednat podle výše zmíněných principů a být tak pro ostatní osobním příkladem.

9.4 Zájmové skupiny

Vzhledem k primárním cílům firem soukromé sféry, ziskovosti a konkurenceschopnosti, je jednoznačné, že hlavními objekty zájmu jsou vlastníci podniku, akcionáři, zákazníci a všeobecně cílený a vybraný trh. U institucí veřejné správy tomu jsou především daňoví poplatníci a zákonodárci, prakticky tedy velmi široká veřejnost, kde v některých případech nelze opomenout žádnou skupinu.

9.5 Rozpočet

Jelikož instituce státní správy jsou pevně vázány na legislativu, i rozpočet je sestavován na jejím základě a je plánován osobami v čele vyšších správních orgánů. V soukromé sféře je sestavování rozpočtu závislé na spotřebitelské poptávce a je vedeno vlastníky nebo top managementem.

9.6 Klíčové faktory

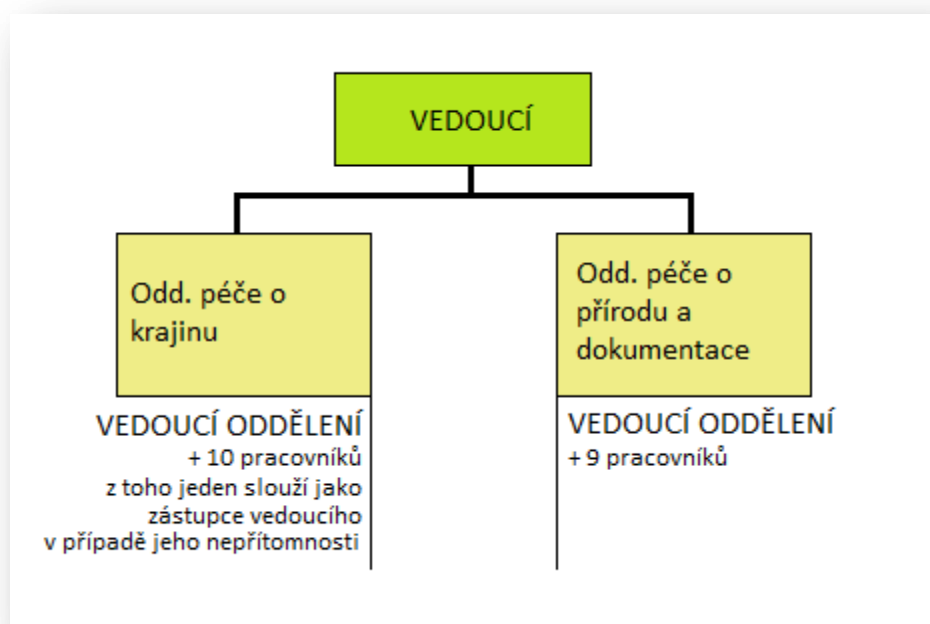
Jak již bylo poznamenáno, primárním cílem komerčních podniků je být konkurenceschopný. Tento ideální stav je závislý na různých faktorech jako např. využívání pokročilé technologie, jedinečnost či specifčnost nabízených výrobků nebo služeb, na což následně navazuje i míra růstu, zisky a tržní podíl. U veřejné sféry jsou klíčovými faktory k úspěchu zejména manažerská praxe, odbornost a standardizace.

10 SPRÁVA CHKO ČESKÉ STŘEDOHOŘÍ

Správa CHKO České středohoří je institucí státní správy se sídlem v Litoměřicích. Jejími zastřešujícími organizacemi jsou Agentura ochrany přírody a krajiny ČR (AOPK ČR), jež sama je složkou státu zřízenou Ministerstvem životního prostředí (MŽP). Založení Správy se datuje do roku 1976, kdy byla vyhlášena Chráněná krajinná oblast České středohoří.

10.1 Organizační struktura Správy

Správa se skládá z 25 zaměstnanců, z toho 3 pracovníci jsou tohoto času na mateřské dovolené. Vedoucím Správy je RNDr. Jaroslav Obermajer, který je v této pozici necelý rok. Správa se dále skládá ze dvou oddělení, konkrétně Oddělení péče o krajinu a Oddělení péče o přírodu a dokumentace, kde každé z nich má vlastního vedoucího.



10.2 Činnosti Správy

Správa se podle zákona a své podstaty fungování musí věnovat několika různým činnostem, které sama průběžně doplňuje vlastními aktivitami, v závislosti na momentálních podmínkách a příležitostech ze stran jiných orgánů či institucí. Mezi nejvýznamnější činnosti Správy patří následující (AOPK ČR, 2010):

- Ochrana přírody na úrovni výkonu státní správy - rozhodování o právech a povinnostech různých subjektů ve vazbě na zákonem stanovené zájmy ochrany přírody
- Plán péče - koncepční dokument sloužící pro usměrňování a ovlivňování lidské činnosti s ohledem na poslání CHKO
- Monitoring a výzkum
- Ekologická výchova - popularizace záměrů ochrany přírody u všech vrstev obyvatelstva
- Projekt Life - aktivní ochrana evropsky významných lokalit
- Natura 2000 - výběr a následná ochrana nejvíce ohrožených druhů rostlin, živočichů a přírodních stanovišť v rámci Evropské unie
- Krajinotvorné programy MŽP - realizace managementových opatření v krajině
- Územní systém ekologické stability (ÚSES) - zachování existence volně žijících organismů v krajině, umožnění jejich migrace
- Stráž ochrany přírody - zajišťování osob vykonávajících strážní, kontrolní, informační, výchovnou a odbornou činnost ve svěřeném území
- Péče o svěřené státní pozemky
- Sport, turistika, rekreace a jejich usměrňování

Tomuto členění aktivit podléhá i struktura a náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Někteří z nich se specializují na různé oblasti týkající se životního prostředí, jiní mají v popředí své práce spíše administrativní povinnosti a poslední kategorií jsou zaměstnanci vykonávající podpůrné činnosti jako je například IT správce či ekonom. V převážné většině jsou však pracovníci Správy vzděláni v některém z oborů přírodních věd a ochrany životního prostředí, což je jeden z nutných předpokladů pro vykonávání některých úzce specializovaných a profilovaných úkonů.

10.3 SWOT analýza

Následující SWOT analýza slouží jako náhled na to, jaké faktory mohou mít vliv na podobu organizační kultury. Každý z nich může být brán jako limit nebo naopak výhoda, který má určitý dopad na celkovou vnitřní strukturu a atmosféru na Správě. Jejich význam

dokládá i dotazník DOCS, kde v samotném vyhodnocování slouží dané faktory jako prvky objasňující nebo odůvodňující stav zkoumaných elementů. Analýza je kombinací vlastních znalostí stavu uvnitř Správy a výpovědí pracovníka sloužícího v této instituci již několik let.

Tabulka 1- SWOT analýza Správy CHKO České středohoří (zdroj: vlastní)

STRENGTH	WEAKNESS
<p>S1 Přidaná hodnota v podobě odborné činnosti a faktické péče o krajinu a přírodu (management)</p> <p>S2 Úzká specializace (ochrana přírody)</p> <p>S3 Přítomnost mnoha odborníků</p> <p>S4 Nízký počet zaměstnanců, prostor pro individuální vztahy</p>	<p>W1 Podřízenost státním orgánům (zvýšená závislost na nich, častá omezení, nařízení, kontroly...)</p> <p>W2 Nízký rozpočet na chod a pracovní úkony Správy</p> <p>W3 Stereotypní představa občanů o neschopnosti a zkosnatělosti státních institucí</p> <p>W4 Podstav zaměstnanců ve vztahu k množství úkolů</p> <p>W5 Občasné projevy nesoudržnosti a nedůvěry mezi zaměstnanci</p> <p>W6 Přítomnost byrokratického přístupu (výkon státní správy)</p>
OPPORTUNITIES	THREATS
<p>O1 Ochrana přírody jako atraktivní téma pro veřejnost</p> <p>O2 Prezentace Správy jako instituce konající ušlechtilou činnost</p> <p>O3 Změna legislativy a tím pádem více možností pro činnost Správy</p>	<p>T1 Snižování rozpočtu</p> <p>T2 Ochrana přírody jako veřejně citlivé téma</p> <p>T3 Neúspěšné projekty a jejich vliv na vnímání Správy ze strany veřejnosti jako neschopné a zbytečné instituce</p> <p>T4 Zneužití postavení ze strany zaměstnance k neetickým praktikám</p> <p>T5 Změna legislativy a tím pádem omezení činností Správy</p>

11 POUŽITÁ METODA VÝZKUMU

Jako stěžejní metoda výzkumu, která má za úkol odhalit obsah organizační kultury Správy CHKO České středohoří, byl vybrán dotazník Denison Organizational Culture Survey (DOCS), jenž je oficiálním majetkem poradenské firmy Denison Consulting. Po zažádání a splnění několika povinných kritérií (podepsání smlouvy o nekomerčním využití výsledků dotazníku, stručný přehled a popis zkoumané problematiky a zaslání životopisu, viz Příloha PI a PII) mi byla poslána česká verze DOCS, jež po úpravách spíše grafického typu mohla být předána zaměstnancům Správy (viz Příloha PIII). Jediné obsahové změny se týkaly pojmů, které spadají spíše do komerčního prostředí nežli do oblasti státní správy (např. zákazník, obchodní výsledky).

Získávání dat probíhalo v březnu 2012. Dotazník byl předán všem zaměstnancům Správy, tedy 22 pracovníkům (další 3 toho času na mateřské dovolené). Nazpět se vrátilo 20 z nich (19 od pracovníků, 1 od vedoucího Správy), kde toto číslo je považováno za konečný počet respondentů.

Důvodem pro výběr metody DOCS byla především jeho jednoduchost, a to hned z několika hledisek. Zaměstnanci Správy jsou pracovníčně velice vytížení a musí svůj čas vynaložit plně obsahu své práce. V případě detailnějšího a časově náročného dotazníku by mohlo dojít k odkládání jeho vyplnění a následné nechuti se mu dostatečně věnovat, kde dopadem by mohly být i nesprávně formulované výpovědi. V takovém případě by mohla být významně narušena validita daného výzkumu. Z tohoto pohledu se dotazník DOCS jeví jako nejvhodnější kompromis mezi zjištěním organizační kultury na Správě a motivací i časem zaměstnanců v podílení se na její definici. Jednoduchost dotazníku také spočívá v prověřené jistotě toho, že vybraná metoda výzkumu dokáže dostatečně identifikovat obsah organizační kultury, a to přímo ve standardizované a strukturované podobě, kterou není nutné měnit či přizpůsobovat. Tato jistota pramení z faktu, že dotazník byl využit již u více jak 5000 institucí po celém světě (zdroj www.denisonconsulting.com) a jeho princip je detailně rozebírán v různých odborných titulech zabývajících se tematikou firemní kultury. Jednoduchý je i použitý jazyk, který se odklání od vědeckých termínů a hovoří více jazykem tržního prostředí. Otázky jsou tudíž snadno srozumitelné, čímž je jistou měrou eliminováno špatné pochopení smyslu a podstaty otázky. Výhodou je i univerzálnost dotazníku, který může být využit jak ve firmách z komerčního prostředí, tak i v institucích státního či neziskového sektoru.

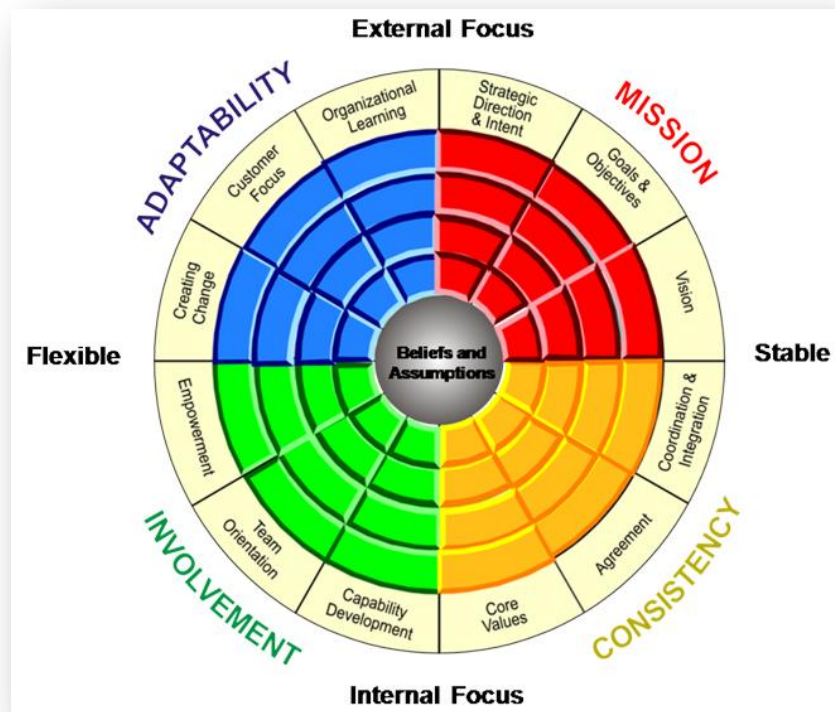
Metoda DOCS byla podpořena navíc kvalitativními způsoby výzkumu, konkrétně pozorováním, rozhovorem a analýzou dostupného dokumentu. Pozorování je založeno na vlastním dvoutýdenním pobytu přímo na Správě mezi pracovníky, kde jsem během vypořádání se základními činnostmi měla možnost vidět zaměstnance v jejich každodenním prostředí, být přítomna na poradě, jednáních se třetími stranami a setkat se tak jako neúčastněná osoba se způsoby chování pracovníků. Tato zkušenost je promítnuta do komentářů a zhodnocení jednotlivých elementů DOCS dotazníku. Kromě této činnosti jsem již po několikaleté seznámení s chodem, procesy a atmosférou uvnitř Správy, a to díky rodinnému vztahu s jedním z jejích pracovníků.

Právě s tímto člověkem, Mgr. Markétou Peřinovou, následně probíhal i rozhovor. Jeho účelem byla konfrontace výsledků dotazníku s pohledem někoho, kdo na Správě pracuje po dobu 8 let, navíc převážnou dobu jako vedoucí. Proto si trůfám říci, že se jedná o výpověď, která dobře vystihuje situaci na Správě, ale zároveň dokáže být povznesena nad osobní a silně subjektivní názor. Rozhovor neměl pevnou strukturu, aby nebyl svázán různými limity a dával tak co nejvíce prostoru pro plnohodnotné a neomezené vyjádření se, které dle mého názoru v tomto případě dokáže nejlépe vystihnout reálný stav uvnitř Správy.

Co se týče analýzy dokumentu, ve výzkumu bude pracováno s etickým kodexem, a to za účelem zjištění, zda svým zněním podchycuje základní hodnoty a normy chování a zda je vhodný pro žádanou organizační kulturu. Správa má k dispozici i další interní dokumenty, jejichž zveřejňování však není vhodné, a proto na ně nebude brán ohled.

11.1 Obsah metody

„Denisonův model a na něm založený dotazník DOCS je výsledkem více než pětadvacetiletého výzkumu a praxe Daniela R. Denisona.“ (Lukášová, s. 151, 2010) Základem Denisonova modelu je identifikace 4 hlavních rysů firemní kultury, které mohou determinovat zaměstnance dané organizace. Jsou jimi angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Dotazník DOCS, který se skládá z 60 otázek, pak dále každý z těchto rysů rozděluje do 3 tzv. indexů, které blíže přibližují a popisují styl a principy dané organizační kultury. Jednotlivé rysy jsou zaneseny na osách, jež je více specifikují podle toho, zda se jedná o elementy typické spíše pro vnější/vnitřní zaměření se organizace nebo flexibilní/stabilní organizaci. Hodnocení dotazníku následně probíhá tím způsobem, že u každého rysu a jeho indexů jsou sečteny všechny výpovědi respondentů dle jednotlivých možností (rozhodně ano/souhlasím/neutrální/nesouhlasím/rozhodně ne) a převedeny na procentuální podíl ze všech celkových odpovědí. Hlavními hodnotami takto získaných dat je zastoupení kladných/záporných odpovědí, které naznačují, jaký index je z pohledu zaměstnanců v organizaci zastoupen či naopak chybí.



Obrázek 5 – Denisonův model (zdroj: Denison Consulting)

11.1.1 Angažovanost

„Budovat angažovanost jako rys organizační kultury znamená rozvíjet pracovníky organizace, dosahovat jejich iniciativy, odpovědnosti a vědomí „spoluvlastnictví“ organizace.“ (Lukášová, s. 153, 2010) Základem je využívání neformálního a dobrovolného systému kontroly nežli byrokratického a striktně nařízeného řídicího systému. Mezi 3 indexy tohoto rysu patří:

- **Zplnomocnění** – V organizacích spadajících do této kategorie mají pracovníci schopnosti a oprávnění k tomu, aby sami zvládali svoji práci. „To vytváří jejich pocit spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti vůči organizaci.“ (Lukášová, s. 153, 2010)
- **Týmová spolupráce** – V takových organizacích je zdůrazňována týmová spolupráce,“ takže vznikají kreativní řešení a zaměstnanci se vzájemně podporují při plnění práce, kterou je zapotřebí splnit.“ (Denison Consulting)
- **Rozvoj schopností** – V takovém případě „organizace neustále investuje do rozvoje zaměstnanců, jejich schopností, aby zůstali konkurenceschopní a splňovali současné obchodní požadavky.“ (Šubrtová, s. 52, 2009)

11.1.2 Konzistence

Za konzistentní se označuje taková organizace, v níž jsou sdíleny klíčové hodnoty a jim odpovídající způsoby myšlení, které fungují jako“ implicitní regulátory a kontrolní systémy. Členům organizace je jasné, co se v jejich organizaci „dělá“ a co „nedělá“. Takto chápaná konzistence je zdrojem stability a vnitřní integrace a základem silné kultury organizace.“ (Lukášová, s. 153, 2010) Mezi 3 indexy tohoto rysu patří:

- **Stěžejní hodnoty** – Tyto organizace „mají jasný soubor základních hodnot, které pracovníkům i vedení pomáhají dělat konzistentní rozhodnutí a konzistentně se také chovat.“ (Denison Consulting)
- **Souhlas** – Zaměstnanci takové společnosti „jsou schopni dosahovat shody při řešení kritických problémů, shodují se v názorech a mají rovněž schopnost překonávat své názorové neshody, pokud se objeví.“ (Lukášová, s. 153, 2010)
- **Koordinace a integrace** – Tito zaměstnanci „rozumí, jak práce, kterou vykonávají, ovlivňuje další pracovníky a obráceně, jak práce jiných ovlivňuje je

samotné.“ (Denison Consulting) V takových organizacích existuje schopnost spolupráce pro dosažení společných cílů.

11.1.3 Adaptabilita

Adaptabilita znamená, že „organizace má systém norem a přesvědčení, které podporují její schopnost přijímat, interpretovat a převádět signály z vnějšího okolí do vnitřních změn chování pro zvýšení její šance na přežití, růst a vývoj.“ (Denison Consulting). Skládá se z těchto 3 indexů:

- **Vytváření změn** – Taková organizace je schopná předvídat změny ve vnějším prostředí a rychle a pružně na ně reagovat. Nebojí se také nových a nepoznaných prostupů.
- **Soustředění na zákazníka** – Organizace je schopná porozumět svým zákazníkům a předpovídat jejich potřeby „Neustále hledá nové a lepší způsoby pro to jak naplnit a předčít očekávání zákazníka.“ (Denison Consulting)
- **Organizační učení** – Taková „organizace vnímá signály z vnějšího prostředí a transformuje je do inovací, získávání znalostí, zlepšování a rozvoje.“ (Lukášová, s. 153, 2010)

11.1.4 Mise

Misí je rozuměno chápání smyslu existence a poslání organizace, které zaměstnancům říká, proč vykonávají svoji práci a kam těmito výkony celá firma směřuje. Při měření se využívají tyto 3 indexy:

- **Strategický směr a záměr** – Taková „organizace má dlouhodobý záměr a strategické cíle, které jsou členům organizace jasné.“ (Lukášová, s. 152, 2010)
- **Cíle a záměry** – V této organizaci jsou jasně stanoveny konkrétní, krátkodobé cíle, které zaměstnancům pomáhají v jejich každodenní činnosti.
- **Vize** – „V organizaci je sdílen obraz žádoucí budoucnosti, který pracovníky směřuje a motivuje.“ (Lukášová, s. 152, 2010)

11.1.5 Dimenze Denisonova modelu

Denisonův model je dále také rozdělen podle jednotlivých rysů na 4 dimenze, a to na základě toho, zda se organizace přiklání více k externímu/internímu zaměření se či k flexibilitě/stabilitě:

- **Vnitřní vs. vnější zaměření se organizace** - „Angažovanost a konzistence odkazují na vnitřní dynamiku organizace, ale již neřeší její interakci s vnějším prostředím. Naopak adaptabilita a mise se zaměřují na vztah mezi organizací a vnějším prostředím.” (Denison Consulting)
- **Flexibilita vs. stabilita** – Angažovanost a adaptabilita zdůrazňují schopnost organizace pro flexibilitu a změny, kde existuje vědomý prostor pro více možností a řešení dané situace. Naproti tomu konzistence a mise se zaměřují více na stabilitu, řízený směr a kontrolu.

11.2 Limity výzkumu

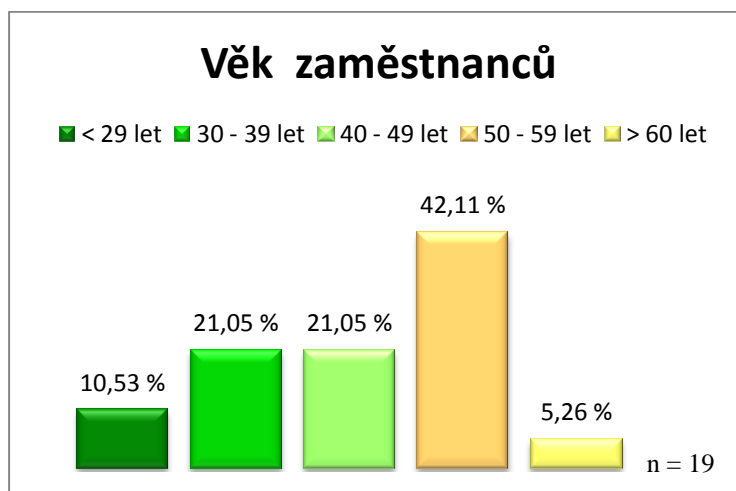
- Nesprávné odpovědi respondentů.
- Nedostatečná pozornost věnovaná dotazníku.
- Neodevzdání dotazníků od všech předpokládaných respondentů.
- Časová vytíženost respondentů.

Ne všem limitům lze předejít, přesto je skrze vybranou výzkumnou metodu DOCS možné eliminovat alespoň některé z nich. Díky své zjednodušené struktuře nevyžaduje DOCS dlouhou dobu potřebnou pro vyplnění, proto i přes časovou vytíženost pracovníků je pravděpodobné, že bude dotazníku věnována přiměřená pozornost a nebude docházet k častému vyplňování nesprávných odpovědí.

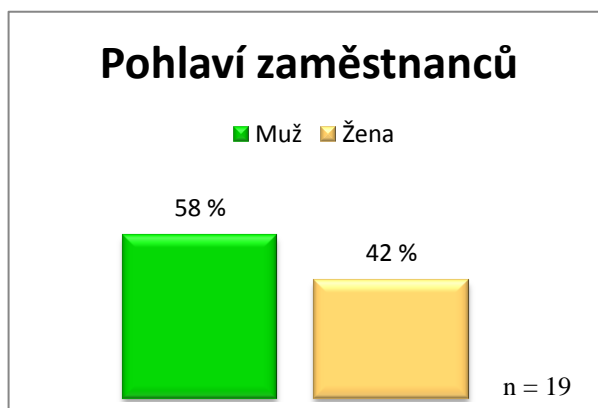
12 VÝSLEDKY VÝZKUMU

12.1 Identifikační údaje respondentů

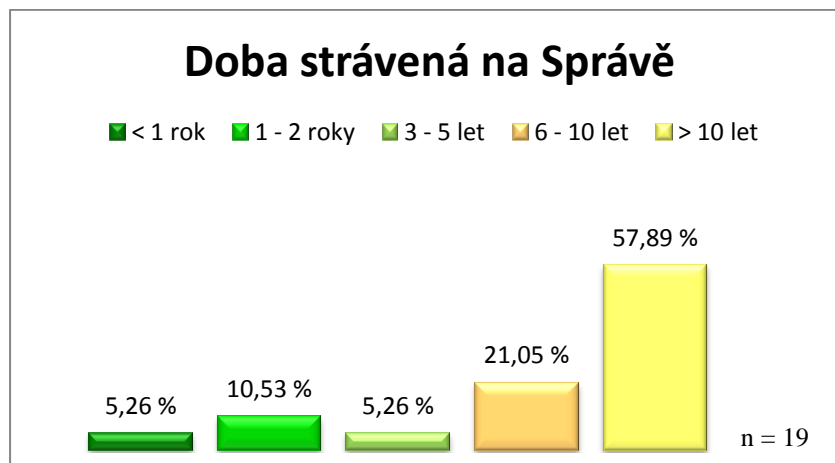
Dotazník se kromě vlastních definovaných otázek ptal i na základní identifikační data jednotlivých zaměstnanců. Nejdůležitějším z nich je doba strávená na Správě, která je následně použita i do hodnotících postupů. Je tomu tak především kvůli předpokladu, že i doba pracovního poměru je charakteristikou, která dokáže ovlivnit názor na hodnoty a kulturu Správy. Ostatní údaje jsou brány spíše jako ilustrativní pro celkovou představu o struktuře zaměstnanců. Jejich výsledky jsou uváděny v procentech, a to především proto, že vlastní hodnocení jednotlivých elementů a dimenzí DOCS jsou vykazovány stejným způsobem, kde podobná prezentace výsledků je přehlednější a jednodušší. Poněvadž samotné grafy jsou samy o sobě dostatečně vypovídající, není u nich zapotřebí bližšího komentáře.



Obrázek 6 – Věk zaměstnanců Správy (zdroj: vlastní)



Obrázek 7 – Pohlaví zaměstnanců (zdroj: vlastní)



Obrázek 8 – Doba strávená na Správě (zdroj: vlastní)

12.2 Angažovanost

Tabulka 2 – Angažovanost (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Angažovanost	4,56 %	40,70 %	24,91 %	25,61 %	3,86 %	0,35 %

Z výzkumu DOCS vyplývá, že necelá polovina zaměstnanců Správy (45,26 %) vnímá angažovanost své organizace z kladného pohledu. Téměř 30 % se vyjádřilo opačným názorem a 25 % pracovníků zvolilo neutrální odpověď.

12.2.1 Indexy

Tabulka 3 - Indexy angažovanosti (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Zplnomocnění	5,26 %	43,16 %	25,26 %	23,16 %	2,10 %	1,05 %
Týmová spolupráce	4,21 %	38,95 %	23,16 %	30,53 %	3,16 %	0
Rozvoj schopností	4,21 %	40 %	26,32 %	23,16 %	6,32 %	0

Co se týče jednotlivých indexů, nejvyššího skóre dosáhlo zplnomocnění (48,42 %), u záporných odpovědí tomu bylo u indexu týmové spolupráce (33,69 %). Téměř čtvrtina odpovídajících vybírala neutrální odpověď. Tento jev bude přítomen i u dalších rysů a může poukazovat na několik skutečností – zaměstnanci otázkám nerozuměli, nevěnovali jim dostatečnou pozornost či si nebyli jistí danými hodnotami. V takovém případě se jedná o

viditelnou slabinu organizace a náznak toho, že pracovníci nedokážou vnímat zkoumané hodnoty organizační kultury jako dostatečně přítomné ve své struktuře.

Zplnomocnění

Index zplnomocnění je charakterizován jako faktor, kdy zaměstnanci jsou zodpovědní za svoji práci, mají pro ni dostatečné kompetence a je jim dáván prostor pro její zvládnutí. Vzhledem k tomu, že Správa je veřejná instituce úzce specializovaná na životní prostředí, je nutné, aby tomu odpovídala i samotná struktura pracovníků, kteří musí být oboru znalí. Každý je specialistou na jinou oblast, proto je automatické, že s tím mají zároveň i odpovídající schopnosti a oprávnění od kolegů k výkonu svých pracovních povinností. Inklinace kladných odpovědí k těmto hodnotám (48,42 %) je proto velice dobrým ukazatelem toho, že si jsou pracovníci vědomi svých schopností a cítí prostor pro vlastní vyjádření se.

Týmová spolupráce

V případě indexu týmové spolupráce nebyly odpovědi již tak výrazně odlišné. Ačkoli stále převládají kladné výpovědi, položky nesouhlasu nabývají vcelku vysokých hodnot (33,69 %). Toto znění se může opírat o již výše zmiňovanou situaci, že pracovníci Správy jsou vysoce znalí ve svých oborech, každý navíc s vlastní specializací, proto zde může být přirozeně potlačován důraz a potřeba týmové spolupráce. Na druhou stranu v případě různých kauz a společných projektů je nutné, aby docházelo k vzájemným interakcím, spolupráci a rozhodování. Z tohoto pohledu by tedy význam týmu neměl být zanedbán a pracovníci by měli vnímat jeho přítomnost jako přínosnou a vědět, že je možné se na něj spolehnout a brát jej jako plnohodnotný element organizačního chodu.

Rozvoj schopností

Obdobně jako u zplnomocnění i zde dosahují kladné výpovědi vyšších hodnot. 44,21 % pracovníků si myslí, že jim jsou poskytovány možnosti pro rozvoj svých schopností, ať už skrze školení, semináře či získávání nových poznatků během samotného pracovního procesu a při řešení různých projektů.

12.2.2 Závislost na době strávené na Správě

Tabulka 4 – Angažovanost v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
< 1 rok	0	40 %	53,33 %	6,67 %	0	0
1 – 2 roky	0	63,33 %	10 %	20 %	3 %	3 %
3 – 5 let	0	40 %	26,67 %	13,33 %	20 %	0
6 – 10 let	11,67 %	31,67 %	13,33 %	38,33 %	5 %	0
< 10 let	3,64 %	40 %	29,09 %	24,85 %	3 %	0

U nováčků, tedy pracovníků, kteří na Správě pracují méně než jeden rok, lze zaznamenat nejvyšší míru neutrálních odpovědí. Tato skutečnost svědčí o tom, že ještě nejsou dostatečně ztotožnění s identitou Správy, teprve se dostávají do celkového kontextu a nedokážou jednoznačně určit reálné hodnoty uznávané na Správě.

Jiným zajímavým ukazatelem jsou názory zaměstnanců, kteří jsou na Správě déle než 6 let (poslední dvě zkoumané kategorie). Právě zde se oproti ostatním pracovníkům vyskytují naprosto souhlasící odpovědi. Tyto výsledky naznačují, že čím déle zaměstnanec na Správě pracuje, o to silněji vnímá pocit spoluvlastnictví, odpovědnosti a přirozenou kontrolu jako hodnoty reálně zasazené do struktury organizace.

12.2.3 Shrnutí

- Zaměstnanci jsou dle výpovědí spokojeni s dosavadní podporou jejich práce, každý z nich má prostor pro výkon svých úkolů. Poskytované možnosti pro jejich další rozvoj (semináře, školení apod.) jsou vnímány jako dostatečné. Pracovníci sami sebe označují za specialisty a tomu je i nastavena struktura organizace.
- Pocit týmové semknutosti je nízký, proto by právě na důležitost týmové spolupráce a jistoty měl být kladen větší důraz. Je zapotřebí více posilovat vzájemnou důvěru mezi sebou, osobní vztahy a jistotu, že v případě potíží naleznou zaměstnanci správnou pomoc a oporu.
- Novým zaměstnancům je nutné zajistit větší podporu v integraci do pracovního prostředí, hodnot a celkové organizační kultury.
- Názor pracovníka Správy: „Správa má v rámci oboru ochrany přírody velmi široký profesní záběr vyžadující úzce specializované pracovníky (architekt, lesník, kraji-

nář, botanik, zoolog, zemědělec, geolog apod.), ale i tzv. servisní personál (IT technik, účetní apod.). Označení pracovníků za specialisty je tedy nepochybně namístě, a to z objektivního i subjektivního úhlu pohledu. Většina specialistů pracuje na Správě delší dobu, považují se proto ve svém oboru za zkušené. Na druhou stranu právě tato okolnost může ztěžovat týmovou práci (přílišná orientace specialistů právě a jen na jejich obor). Určitou roli nepochybně sehrává i věková struktura pracovníků, kdy mladší vnímají starší jako „zkostrnatělé“, starší mladší naopak za naivní, nezkušené anebo za nevychované a drzé.“

12.2.4 Výpověď vedoucího Správy

Tabulka 5 – Angažovanost – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Angažovanost	6,67 %	53,33 %	0	40 %	0	0

Tabulka 6 – Indexy angažovanosti – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Zplnomocnění	0	60 %	0	40 %	0	0
Týmová spolupráce	0	40 %	0	60 %	0	0
Rozvoj schopností	20 %	60 %	0	20 %	0	0

- Týmová spolupráce vychází stejně jako u všech pracovníků méně příznivě, což poukazuje na fakt, že se jedná o oblast, která potřebuje více pozornosti i samotných náprav.
- Nejlépe hodnocený byl rozvoj schopností, což naznačuje, že vedoucí Správy je spokojen s možnostmi, které jsou zaměstnancům poskytovány pro jejich profesionální rozvoj.
- Více souhlasných odpovědí se dostalo i indexu zplnomocnění. Tento výsledek dobře kooperuje s tím, co bylo uváděno samotnými zaměstnanci Správy.
- Celkově by se tak dalo říci, že představy a postoje pracovníků i vedoucího Správy jsou totožné a jsou vnímány v podobných intencích.

12.3 Konzistence

Tabulka 7 – Konzistence (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Konzistence	4,21 %	27,02 %	28,77 %	33,68 %	5,96 %	0,70 %

Výsledky konzistence jsou již méně pozitivní, než tomu bylo v případě angažovanosti. S přítomností této hodnoty ve struktuře Správy souhlasí přes 31 % pracovníků, naopak proti je téměř 40 %. Opět se setkáváme s relativně vysokými výsledky neutrálních odpovědí, a to necelých 29 % odpovědí.

12.3.1 Indexy

Tabulka 8 – Indexy konzistence (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Stěžejní hodnoty	11,56 %	38,95 %	33,69 %	14,74 %	1,05 %	0
Souhlas	1,05 %	23,16 %	21,05 %	43,16 %	10,53 %	1,05 %
Koordinace a integrace	0	19 %	31,58 %	43,16 %	6,32 %	1,05 %

Ve zkoumání jednotlivých indexů konzistence vyšla najevo náklonnost i nesouhlas zaměstnanců k jednotlivým položkám ve více jak polovičních odpovědích.

Stěžejní hodnoty

Právě tomuto indexu patřila většinová část souhlasných výpovědí (50,51 %). Záporné odpovědi jsou oproti jiným velmi nízké, což naznačuje, že pracovníci Správy mají společné základní hodnoty a způsob myšlení. Tento fakt může být dán jasnými mantinely pro funkci státních institucí a zároveň tím, že společným jmenovatelem všech zaměstnanců je již zmiňovaná specializace v oblasti životního prostředí. Klíčovou činností je ochrana přírody, což je samo o sobě dost silný sdružující element. Navíc jsou aktivity Správy zajištěny právní normou, která se v tomto případě také stává činitelem pro tvorbu stěžejní hodnoty.

Souhlas

Tento index vykazuje velmi vysoké hodnoty v celkových nesouhlasných odpovědích (53, 69 %), což poukazuje na to, že zaměstnanci necítí vzájemnou shodu v řešení problémů a překonávání vzájemných neshod a nesouladů. Narážíme na faktor, který hraje podstatnou roli při existenci krizových situací a bez něhož je velmi obtížné dospět k vzájemně uspokojivému a efektivnímu výsledku. Takové prostředí, které je v myslích pracovníků zakořeněno jako neprostupné pro oboustranný souhlas, se posléze stává i demotivujícím. Zaměstnanec při naskytnutí se kritické chvíle ztrácí vůli k vzájemnému řešení a raději se uchyluje k individuálním rozhodnutím, ne-li úplné rezignaci.

Koordinace a integrace

Stejně jako v předešlém případě i zde nastává obdobná situace, kdy v odpovědích převažují spíše záporné názory (49,48 %). V rámci všech čtyř dimenzí Denisonova modelu jsou výsledky s kladnými výpověďmi na nejnižší úrovni, a to na 19 %. V charakteristice této dimenze se kromě jiného setkávají dva indexy, které již byly zmiňovány – týmová spolupráce a souhlas, kdy výsledky těchto kategorií patřily mezi méně kvalitní. Tento stav se odráží i v koordinaci a integraci, kdy zaměstnanci cítí, že si nejsou vzájemnou oporou, neberou ohled na vliv vlastních výsledků a úkonů na jiné pracovníky a nemyslí si, že by mezi nimi fungovala společná kooperace.

12.3.2 Závislost na době strávené na Správě

Tabulka 9 - Konzistence v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
< 1 rok	0	13,33 %	60 %	26,57 %	0	0
1 - 2 roky	3 %	33,33 %	27 %	36,67 %	0	0
3 - 5 let	6,67 %	13,33 %	20 %	53,33 %	6,67 %	0
6 - 10 let	5 %	35 %	16,67 %	40 %	6,67 %	0
< 10 let	3,64 %	23,03 %	30,09 %	37,58 %	3,64 %	1,21 %

S konzistencí se nedokáže ztotožnit většina zaměstnanců, kteří na Správě pracují po dobu delší než 3 roky. Opět se setkáváme s jevem, kdy noví zaměstnanci volí více neutrálních odpovědí, což vypovídá zejména o tom, že nejsou s organizací doposavad dostatečně ztotožnění a teprve hledají svoji zakořeněnost na Správě.

12.3.3 Shrnutí

- Pracovníci si jsou silně vědomi náplně své práce a následují stejný cíl, kterým je ochrana přírody. Právě v ní cítí stmelující faktor, jenž tvoří základ jejich společných činností.
- Zaměstnanci Správy nejsou spokojeni s tím, jak uvnitř organizace funguje podpora jejich názorů a rozhodnutí. V případě problémů jsou jen s těžkostmi schopní dojít ke společnému řešení. Jejich vzájemná spolupráce a kooperace na různých činnostech je vnímána jako velmi slabá a nefungující. Tento fakt je nutné odstranit, jinak může docházet k podstatným chybám a nabourání vzájemného vztahu a hodnot.
- Názor pracovníka Správy: „Pro dokreslení okolností je dobré poznamenat, že profesní spektrum pracovníků Správy má velmi široký záběr – od ryze technicky vzdělaných lidí po přírodovědce, od lidí, kteří jsou denně v kontaktu s veřejností a jsou „výkonnými“ úředníky, po pracovníky orientované na práci spíše vědeckého charakteru a terénní pracovníky.“ V takovém případě je opět vcelku srozumitelné, že vzájemná spolupráce může být jistou měrou komplikovaná, přesto se nejedná o dostatečnou obhajobu faktu, že v jakékoli organizaci je nutná kooperace a vzájemné pochopení mezi pracovníky z odlišných útvarů a s odlišnými kompetencemi či znalostmi.

12.3.4 Výpověď vedoucího Správy

Tabulka 10 – Konzistence – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Konzistence	6,67 %	26,67 %	13,33 %	46,67 %	6,67 %	0

Tabulka 11 – Indexy konzistence – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Stěžejní hodnoty	20 %	40 %	20 %	20 %	0	0
Souhlas	0	20 %	0	80 %	0	0
Koordinace a integrace	0	20 %	20 %	40 %	20 %	0

- I v tomto případě se dá hovořit o shodě výpovědí pracovníků s vedoucím Správy. Hodnoty jednotlivých protipólů si jsou svým poměrem velmi podobné a nedochází k žádnému diametrálnímu rozdílu mezi oběma stranami.
- Jako kritická oblast tak byl opět potvrzen index souhlas, který indikuje prostor pro napravení možných nedostatků v nastavení organizační kultury.
- Naopak nejlépe hodnocenou oblastí jsou Stěžejní hodnoty, kde výsledek tak utvrzuje v tom, že pracovní náplň v podobě ochrany přírody se stává sjednocujícím elementem všech zaměstnanců.

12.4 Adaptabilita

Tabulka 12 – Adaptabilita (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Adaptabilita	2,46 %	31,58 %	24,21 %	37,54 %	3,86 %	0,35 %

V případě hodnocení adaptability organizace se více odpovědí přiklonilo k negativním odpovědím (41,4 %) nežli k těm souhlasným (34,04 %). Neutrální hodnocení se pohybuje kolem 25 %.

12.4.1 Indexy

Tabulka 13 – Indexy adaptability (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Vytváření změn	1,05 %	38,95 %	23,16 %	33,69 %	2,10 %	1,05 %
Soustředění na zákazníka	3,16 %	25,26 %	28,42 %	41,05 %	2,10 %	0
Organizační učení	3,16 %	30,53 %	21,05 %	37,89 %	7,37 %	0

Co se týče indexů adaptability, většina odpovědí (40 %) inklinovala k definování Správy jako organizace vytvářející změny. Naopak na druhé škále skončil index organizační učení (45,26 %).

Vytváření změn

Správa CHKO je státní instituce, proto je pro ni povinné, aby se přizpůsobovala vnějším, zejména pak legislativním změnám. Tomuto faktu odpovídá i struktura výpovědí pracovníků. Většina zaměstnanců vnímá Správu jako pružnou. Nesmíme ale opomenout i protipól škály, na kterém se vyskytuje vcelku dost záporných odpovědí (35,79 %). Záleží pak tedy zejména na tom, jakou pružnost si pracovník pro odpovídání otázek vybaví – tu směrem k legislativě, či tu, která směřuje k používání nových postupů. V té totiž sama Správa nemá příliš mnoho možností.

Soustředění na zákazníka

Ve smyslu zákazník se v případě Správy myslí uživatel služby, ať už z řady občanů či veřejných nebo kooperujících organizací. U tohoto indexu převládají s výraznou převahou záporné výpovědi (43,15 %). To odpovídá struktuře a charakteru státní instituce, kdy většina procesů a kroků je standardizována a musí se striktně držet všech právních hranic. Nové a lepší způsoby pro naplnění potřeb zákazníka jsou již dosti zavádějící a mohly by inklinovat k nezákonným praktikám.

Organizační učení

Více jak 45 % dotazovaných pracovníků označuje, že Správa nevyužívá vnější podněty pro získávání nových znalostí, osobního i profesního rozvoje či celkovou inovaci. Vysvětlení může být opět v podobě odkazu na právní formu státní instituce, její limity a náročnost implementace nových postupů.

12.4.2 Závislost na době strávené na Správě

Tabulka 14 - Adaptabilita v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
< 1 rok	0	6,67 %	20 %	53,33 %	20 %	0
1 - 2 roky	0	30 %	20 %	50 %	0	0
3 - 5 let	0	33,33 %	40 %	26,67 %	0	0
6 - 10 let	1,67 %	35 %	16,67 %	40 %	6,67 %	0
< 10 let	3,64 %	32 %	27,87 %	32,73 %	3,03 %	0,60 %

Nejvýraznějším výsledkem jsou odpovědi nejkratší dobu sloužících pracovníků, kteří s nadpolovičními odpověďmi (73,33 %) vnímají adaptabilitu na Správě jako nefungující. Toto hodnocení může být dáno tím, že noví zaměstnanci nejsou ještě dostatečně vnořeni do stereotypních procesů Správy, proto její adaptabilitu na vnější podněty vnímají jako těžkopádnou. Jejich vidina správných principů je doposavad ovlivněna svěžím pohledem. Pracovníci, kteří jsou na Správě delší dobu, mají již zažitá postupy a jejich přizpůsobivost novým vlivům je tak přirozeně nižší a vnímají ji jako méně podstatnou.

12.4.3 Shrnutí

- Některé aspekty kolem vnitřního fungování Správy nelze vzhledem k jejímu státnímu charakteru ovlivnit. Mezi ně patří právě i implementace nových postupů, pružnost pro rychlé změny či nadstandardní chování vůči uživatelům jejích služeb.
- Přesto by mělo být zaměstnancům dáвано najevo, že jejich práce a celá organizace nejsou limitovány rigidností, ale že se zde nachází prostor a možnosti pro občasné proměny.
- Z výpovědí pracovníků vyplývá jistý rozpor mezi předešlou složkou rozvoje schopností, kde výsledky byly uspokojivé, a nynějším organizačním učením, kde jsou hodnoty již výrazně nižší. Sám pracovník Správy tento stav vysvětluje následovně: „Nižší úroveň organizačního učení může mít kromě výše popsaného původ v nedostatku rozpočtových prostředků organizace, který neumožňuje systematicky investovat do rozvojových aktivit, uplatňování nových postupů apod. Obdobné platí pro mzdovou oblast, kdy tarify státní správy nejsou atraktivní pro špičkové odborníky. Vysvětlení pozitivního vnímání odborného rozvoje jednotlivých pracovníků může spočívat v okolnosti, že v rámci organizace a v rámci rezortu MŽP mají pracovníci určité možnosti odborného vzdělávání.”

12.4.4 Výpověď vedoucího Správy

Tabulka 15 – Adaptabilita – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Adaptabilita	0	53,33 %	6,67 %	20 %	20 %	0

Tabulka 16 – Indexy adaptability – vedoucí Správy

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Vytváření změn	0	40 %	0	40 %	20 %	0
Soustředění na zákazníka	0	40 %	0	20 %	40 %	0
Organizační učení	0	80 %	20 %	0	0	0

- Tam, kde pracovníci volili spíše nesouhlasné odpovědi, vedoucí Správy se více přikláněl na opačnou škálu hodnocení.
- Nejvýraznější rozdíl je znát v případě organizačního učení, kde pracovníci tuto oblast identifikovali jako nejméně uspokojivou, zatímco vedoucí ji s výrazným odstupem od ostatních oblastí označil za fungující. Představa vedoucího je tedy taková, že učení zaměstnanců a podstupování inovací je na Správě vhodně nastaveno. Tento stav může být dán faktem, že RNDr. Jaroslav Obermajer je ve funkci vedoucího Správy teprve krátce. Některé situace a podněty tak z jeho pohledu mohou být vnímány jako nové profesionální zkušenosti.
- V případě vytváření změn je patrný opět odlišný názor, který je obhajitelný stejným tvrzením jako u předešlých výsledků – Správa nemá příliš možností pro využívání vnějších podnětů jako spouštěčů výrazných změn. Jediný prvek vnějšího prostředí, který může mít podstatný vliv a kterému se Správa musí přizpůsobovat, je legislativa.
- U soustředění na zákazníka již došlo ke shodě, což je dáno výše zmiňovanými skutečnostmi ohledně chování Správy vůči uživatelům svých služeb.

12.5 Mise

Tabulka 17 – Mise (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Mise	6,32 %	40,00 %	30,88 %	22,11 %	0,35 %	0,35 %

U elementu mise s výrazným nárůstem převládají souhlasné odpovědi (46,32 %). Těch negativních bylo naměřeno 22,46 %. Vyšší míra byla zaznamenána opět u neutrálních odpovědí, a to necelých 31 %.

12.5.1 Indexy

Tabulka 18 – Indexy mise (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Strategický směr a záměr	9,47 %	40,00 %	25,26 %	25,26 %	0	0
Cíle a záměry	6,32 %	50,53 %	27,37 %	15,79 %	0	0
Vize	3,16 %	29,47 %	40,00 %	25,26 %	1,05 %	1,05 %

U jednotlivých indexů jsou nejvýraznější cíle a záměry (56,85 %), naopak charakteristika, s kterou se zaměstnanci nejméně ztotožňují, je vize (26,31 %).

Strategický směr a záměr

I v tomto indexu se setkáváme s vysokými kladnými hodnotami (49,47 %), které značí, že zaměstnanci si jsou vědomi dlouhodobých cílů a záměrů organizace. Kvalitním ukazatelem i je nulová hodnota u odpovědi Rozhodně ne, která leží na úplném konci škály a reprezentuje naprostý nesouhlas respondenta s danou situací nebo výpovědí. Výhodou státní instituce jako Správa je jasná definice poslání, která se viditelně prolíná do celého dění a procesů práce.

Cíle a záměry

Jak již bylo zmíněno, tento index dosáhl nejvyšších výsledků na kladné škále hodnocení. Krátkodobými cíli se v případě Správy myslí zejména různé projekty, případy a kauzy, kde je index dobrým ukazatelem toho, že hlavní činnost a mysl zaměstnanců je upínána právě na ně a vede tak k plnění konkrétních cílů. Opět dobrým výsledkem je i nepřítomnost hlasu v naprostém záporném nesouhlasu (Rozhodně ne).

Vize

Méně výrazným kladným souhlasem oplývá index vize. Oproti předešlým indexům mise se u něj vyskytuje i nejvyšší procento se zápornými odpověďmi, ovšem ne nijak závratně vyšším. Důležitějším faktorem je 40 % neutrálních odpovědí, které svědčí o tom, že pracovníkům nemusí být jasná celková vize do budoucna a směr organizace. Tím může

docházet ke ztrátě motivace pro pracovní výkony, proto by této části měla být věnována jistá pozornost.

12.5.2 Závislost na době strávené na Správě

Tabulka 19 - Mise v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
< 1 rok	6,67 %	26,67 %	60 %	6,67 %	0	0
1 - 2 roky	3 %	56,67 %	27 %	13,33 %	0	0
3 - 5 let	0	60 %	20 %	20 %	0	0
6 - 10 let	11,67 %	31,67 %	23,33 %	33,33 %	0	0
< 10 let	5,45 %	40 %	33,33 %	20,61 %	0	0,60 %

Stejně jako v předešlých případech i zde se naráží na fakt, že noví zaměstnanci nejsou plnohodnotně ztotožnění s vizí a směrem organizace, což se v dotazníkovém šetření promítá do vysoké četnosti neutrálních odpovědí, v tomto případě 60 %. Naopak u déle pracujících jde znát jejich znalost a sžitost s prostředím a posláním, kdy převládají více souhlasné odpovědi.

12.5.3 Shrnutí

- Zaměstnanci Správy jsou ztotožnění s dlouhodobými i krátkodobými cíli organizace, tedy celkovou ochranou přírody, což může být v případě jasné definice této činnosti bráno jako naprosto banální fakt, přesto je ale její podstata pro plnění pracovních povinností a identifikaci s vnitřní kulturou vysoce důležitá.
- Ve Správě není dostatečně a jasně definována a zakotvena celková vize. Pracovníci nemusí vidět hlubší smysl a cíl toho, kam jednotlivé aktivity přesně vedou. Tento fakt může být způsoben stereotypem pracovních činností, občasnými neúspěchy a zkosnatělostí některých administrativních postupů.
- Novým zaměstnancům by měly být od začátku poskytovány příležitosti, materiály a celkově vhodné zázemí pro to, aby se dokázali rychleji identifikovat se Správou a jejími činnostmi.
- Názor pracovníka Správy: „Nejasná vize může mít původ i v okolnosti, že instituce typu AOPK ČR, jejíž součástí Správa je, jsou považovány za nadbytečné a v podstatě musí v dlouhodobém časovém měřítku obhajovat u veřejnosti a politické moci svůj význam a existenci. V současné době, tedy v době, kdy řada státních or-

organizací je z ekonomických důvodů rušena či transformována, musí doslova obhajovat holou existenci. V takovémto prostředí se velmi obtížně definují celkové vize do budoucna a směr organizace a je tak zákonité, že pracovníci se nemají s čím ztotožnit.”

12.5.4 Výpověď vedoucího Správy

Tabulka 20 – Mise – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Mise	0	46,67 %	0	46,67 %	6,67 %	0

Tabulka 21 – Indexy mise – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)

	Rozhodně ano	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně ne	Neodpověděl
Strategický směr a záměr	0	40 %	0	60 %	0	0
Cíle a záměry	0	20 %	0	80 %	0	0
Vize	0	80 %	0	0	20 %	0

- Výsledky zaměstnanců Správy a jejich vedoucího jsou v případě mise viditelně odlišné. Zatímco se pracovníci se svými výpověďmi přiklonili více k jasnému porozumění cílů a záměrů organizace, u vedoucího tomu bylo přesně naopak. Odůvodněním může být fakt, že hlavní náplní zaměstnanců je realizace a dokončování různých projektů, zatímco v případě vedoucího se jedná o širší spektrum povinností, které mají více charakter dlouhodobějšího vývoje nežli toho krátkodobého. Proto je možné, že je pro něj náročné ztotožnit se s takovými hodnotami, které ani on sám nemá v dennodenní náplni své práce.
- Podobný výpověďní rozdíl nalezneme i u vize, tentokrát ale v opačném pořadí. Zatímco vedoucí s převážnou většinou s tvrzeními souhlasil, zaměstnanci se projevili opačnými výpověďmi. Tento výsledek poukazuje na dvě zásadní skutečnosti – vedoucí Správy si je vědom vize své organizace, což je v případě vedení ideální a žádoucí stav. Na druhou stranu ji nedokáže předat svým zaměstnancům či v návaznosti na předchozí výpověď pracovníka vnést mezi ně pocit jistoty nezbytné existence Správy.

12.6 Dimenze vnější/vnitřní zaměření a flexibilita/stabilita

Dalšími skutečnostmi, kterými se DOCS zabývá, jsou dvě dimenze - vnitřní/vnější zaměření organizace a flexibilita/stabilita. Každá tato jednotka je výsledkem součtu dvou prvků DOCS hodnot – v případě vnitřního zaměření se jedná o angažovanost a konzistenci, u vnějšího zaměření se počítá interakce adaptability a mise, u flexibility se bere v potaz vztah angažovanost - adaptabilita a posledně u stability naopak konzistence a mise. Jednotlivé kladné výpovědi zaměstnanců u těchto čtyř prvků byly zprůměrovány a výsledkem je tak pohled na to, jakým směrem je Správa orientována.

Tabulka 22 – Vnější/vnitřní zaměření se a flexibilita/stabilita (zdroj: vlastní)

adaptabilita (34,04 %)	mise (46,32 %)	vnější zaměření (40,18 %)
angažovanost (45,26 %)	konzistence (31,23 %)	vnitřní zaměření (38,25 %)
flexibilita (39,65 %)	stabilita (38,78 %)	

Finální procentuální podíly srovnávaných dimenzí jsou vyrovnané, což je podle DOCS metody velmi kvalitní ukazatel. Hodnocení naznačuje, že organizace je schopná být dynamická jak v případě interakce ve vnitřní struktuře Správy, tak i s vnějším prostředím. Současně je zde rovnovážný vztah mezi schopností reagovat na změny a řízeným směrem a kontrolou v organizaci.

12.7 Etický kodex Správy

Správa vlastní několik interních dokumentů, jejichž významem je ukotvit její fungování, hodnoty a zásady chování. Jsou jimi např. organizační či pracovní řád a etický kodex. Posledně zmiňovaný, etický kodex, je z hlediska podstaty pro organizační kulturu obecně nejzajímavějším a zásadním dokumentem, jehož obsah může určovat směr i stav kultury. Ostatní dokumenty jsou tvořeny již citlivými daty, která ve výsledku nehrají pro rozbor organizační kultury významnou roli, proto jim nebude již dále věnována žádná pozornost.

Etický kodex Správy byl vytvořen AOPK ČR a jeho obsah je tak stejný a závazný pro všechny další útvary spadající pod tuto instituci. Jedná se tak o standardizovanou formu etického chování pro státní správu s příklonem k životnímu prostředí celkově. Kromě

úvodních a závěrečných ustanovení se etický kodex skládá z pěti hlavních částí, a to z Obecných zásad jednání, Jednání se stranami, Jednání se spolupracovníky, Jednání a spolupráce s neziskovými organizacemi a nakonec Zneužití úředního postavení (viz Příloha PIV).

Obecné zásady jednání

Tato kapitola kodexu hovoří zejména o činnostech, jež by zaměstnanec v pracovní době i mimo ní neměl či měl vykonávat. Jedná se o obecná, až univerzální ustanovení, která se mohou objevovat v jakékoli jiné organizaci. Konkrétně hovoříme např. o plnění pracovních úkolů s vynaložením všech svých sil, schopnostech a invencích, odpovědnosti za spolehlivost spravovaných dokumentů a dokladů, ekonomickém a účelném spravování finančních prostředků a svěřených zařízení, zákazu vykonávání jiných činností neslučujících se s řádným výkonem pracovních povinností (tedy zabraňování střetu zájmů), důrazu na upravený zevnější vzhled pracovníka a reprezentování dané instituce.

Jednání se stranami

Tato část je věnována způsobu, jakým by měl zaměstnanec Správy přistupovat k druhým stranám, ať už se jedná o občany, ostatní pracovníky organizace či jiné participující strany. Mluví se zde o doplňování studia, míře nejvyšší slušnosti a ochoty bez rasových, náboženských, politických či dalších předsudků, o objektivním rozhodování bez zbytečných průtahů, dodržování termínů a takovém jednání, které celkově nezpůsobí újmu druhé osobě.

Jednání se spolupracovníky

„Zaměstnanci vytvářejí společným úsilím v pracovních týmech atmosféru spolupráce a důvěry. Rozdílnost v názorech nevyjadřují s osobní zaujatostí. Případné pracovní kolegiální spory řeší věcně, kultivovaně a otevřeně s přímými nadřízenými a jejich rozhodnutí respektují.“ (Etický kodex AOPK ČR) Kapitola je věnována i umožnění prohlubování odborných znalostí pracovníků a zvyšování tak jejich kvalifikace, která je nutná pro plnění vysoce specializovaných činností.

Jednání a spolupráce s neziskovými organizacemi

Tato část kodexu řeší zejména problematiku možného zapojování pracovníků do neziskových organizací spojených s ochranou přírody a krajiny. V takovém případě je nut-

né, aby zaměstnanec oddělil pracovní činnost od soukromé a nekonfrontoval tak své aktivity a názory s odlišným prostředím. Hovoří se zde také o obecném ochotném a slušném přístupu k neziskovým organizacím bez ohledu na to, zda zastávají roli spolupracovníků nebo vyzyvatelů.

Zneužití úředního postavení

Poslední kapitola pojednává o oddělování profesního a soukromého života, kde by nemělo docházet ke střetu zájmů a využívání postavení nebo informací pro individuální potřeby, přičemž soukromým zájmem se rozumí zvýhodňování rodiny, blízkých, přátel či jiných třetích stran. Dále se hovoří o důvěrnosti informací a pracovních výkonů, jejichž obsah je přístupný veřejnosti jen v daném rozsahu příslušného zákona. Pokud pracovník poskytuje dostupné a možné informace, měl by je předávat ve srozumitelné, nezkreslené a pravdivé podobě. Ve veřejném zastupování by měl zaměstnanec Správy vždy zastupovat zájmů AOPK ČR.

13 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Výsledkem výzkumu je komplexní pohled na stávající organizační kulturu, její silné hodnoty a naopak prvky, kterým je zapotřebí se více věnovat a s ohledem na ně provádět i samotnou změnu kultury.

13.1 Silné prvky organizační kultury

Zplnomocnění

Pracovníci mají dostatečný prostor pro zodpovědnost, naplňování pracovních činností a jsou si vědomi svých schopností. Mohou se tak cítit svobodní ve svých rozhodnutích a neexistuje zde příliš pochybností o vlastních osobních kvalitách. Pro žádoucí pracovní výkon je tento výsledek kvalitním ukazatelem.

Rozvoj schopností

Dle výpovědí si zaměstnanci myslí, že jim jsou v dostatečném množství poskytovány možnosti pro profesionální sebezdokonalování, např. za pomoci seminářů, workshopů a školení. Stejně jako v předchozím indexu i tento naznačuje, že pracovníci jsou spokojeni s hlavními hodnotami, které se týkají pracovní náplně a činností. Angažovanost pracovníků je vcelku vysoká a splňuje tak jednu z podstatných částí organizační kultury.

Stěžejní hodnoty

Základní hodnotou Správy je ochrana životního prostředí, tedy atribut, od kterého se odvíjí veškerá pracovní náplň. Proto je velmi uspokojivé, že většina zaměstnanců má shodné vnímání této stěžejní hodnoty. V kombinaci s předešlými dvěma ukazateli se tak jedná o kvalitní známku toho, že základní kameny Správy a její organizační kultury jsou dobře postaveny a nastaveny.

Strategický směr a záměr

Zaměstnanci velmi kladně ohodnotili i strategický směr organizace. Je tomu především díky projektům, které jsou sice časově náročnější, za to ale udávají jasné dlouhodobé záměry Správy. Každý takový významnější projekt totiž posouvá Správu dále, naplňuje podstatu ochrany přírody a zároveň přináší nové příležitosti.

Cíle a záměry

Co se týče krátkodobých cílů, byly i u tohoto indexu zaznamenány velmi dobré výsledky. Naznačují, že zaměstnanci si jsou vědomi účelu svých pracovních výkonů, ví, s jakým záměrem jsou prováděny, a díky tomu je podporována jejich další činnost.

13.2 Slabé prvky organizační kultury

Týmová spolupráce

Každý zaměstnanec má sice definované své specifické pracovní činnosti, přesto je nutné, aby v některých situacích a v rámci některých projektů spolupracovali a byli si nápomocní. Týmová spolupráce nepřináší jen efektivní pracovní výkony, ale sekundárně dokáže budovat i užší vztahy mezi zaměstnanci, vzájemnou důvěru, společné představy a celkově příjemnou atmosféru na pracovišti. Právě tento element byl pracovníky označen za neplnohodnotný, což je jasná výpověď jejich nespokojenosti s aktuálním stavem. Proto je nutné se tomu bodu věnovat, rozvíjet jej a přispět k jeho vylepšení.

Souhlas

Podpora ze strany kolegů či možnost prezentovat své představy a názory s očekáváním interakce a shody při řešení problémů jsou mezi pracovníky vnímány jako velmi slabé. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci Správy jsou často nuceni spolu kooperovat a jsou v některých rozhodnutích na sobě závislí, je tato hodnota potřebným a vysoce důležitým prvkem. Tento výsledek si troufám pojmenovat jako jeden z nejpodstatnějších krizových bodů stávající organizační kultury, kvůli kterému je nutné a nevyhnutelně potřebné započat kroky ke změně. Bez pocitu podpory a souhlasu totiž může docházet k utlumení motivace pracovníků, snižování jejich výkonnosti a neposledně i k osobním konfliktům, což je naprosto nežádoucí jev na jakémkoli pracovišti.

Koordinace a integrace

Jako jedny z dalších nedostatečně naplňovaných hodnot byly označeny koordinace a integrace. Jak již bylo řečeno, tento bod v sobě zahrnuje kombinaci týmové spolupráce a souhlasu, proto nebyl tento výsledek neočekávaný. Jakmile se posílí přítomnost daných dvou elementů, mělo by se automaticky změnit i vnímání koordinace a integrace.

Soustředění na zákazníka

Vzhledem k tomu, že základní náplň Správy je soustředěna více na zajišťování ochrany přírody a samotný styk s občany zastupuje jen malou část, je logické, že tento element ve výzkumu dopadl s daným výsledkem. Správa má navíc omezené možnosti, co se týče chování vůči občanům (uživatelům jejích služeb), proto se jim prakticky ani nemůže věnovat v takovém rozsahu jako je tomu v komerčním prostředí. Z tohoto hlediska je nemožné tento fakt změnit a jakkoli se na něj upínat při změně organizační kultury. Vnímání důležitosti je vzhledem k výše zmíněným poznámkám nezměnitelné, a proto by snahy o jeho úpravu byly zbytečné a neefektivní.

Organizační učení

Adaptabilita jako zastřešující element byla celkově oproti jiným částem DOCSu ohodnocena spíše nesouhlasnými výpověďmi. Tento stav je dán charakterem a formou Správy, která jako instituce státního sektoru má svá omezení a specifika. Proto i samotné indexy organizační učení spolu se soustředěním na zákazníka a částečně i s vytvářením změn byly odkázány k daným výsledkům. Možnosti Správy k častým inovacím, flexibilitě vůči změnám ve vnějším prostředí či ke kvalitnějšímu přístupu k občanům jsou limitovány, proto stejně jako u předcházejícího indexu neexistuje příliš mnoho způsobů, jak tyto hodnoty posílit. Dalo by se opět narazit na problém, že i přes snahu o změnu by pozitivní výsledky byly minimální a účinnost zanedbatelná.

Vize

Spíše než nesouhlasnými odpověďmi se tento index vyznačuje neutrálními výpověďmi, což může svědčit o nejasném chápání vize Správy. Opačné výsledky byly zaznamenány u vedoucího, který má o směru organizace jasno, ale zřejmě jej nedokáže dostatečně předávat dále mezi své podřízené. Ve vizi se setkávají celkově všechny možné hodnoty a artefakty organizační kultury, proto by se v jejím dalším vnímání měly projevit veškeré změny. Zároveň je ale vhodné, aby sám vedoucí uměl prezentovat své představy a pomoci zaměstnancům ztotožnit se s organizací, jejími hodnotami i vizí.

13.3 Jiné prvky organizační kultury

Při zkoumání vlivu doby strávené na Správě na odlišnost ve výpovědích byla u zaměstnanců, kteří na Správě pracují nejkratší dobu, vykazována výrazná převaha neutrální

ních odpovědí. Tento výsledek svědčí o tom, že takoví pracovníci nejsou do této doby příliš totožní se Správou, jejími hodnotami a představami. Opět se zde tedy nachází prostor pro možné kroky k vylepšení tohoto stavu a pomoci tak novým zaměstnancům k rychlé adaptaci.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

14 NÁVRHY KROKŮ K ŘEŠENÍ ZMĚNY

Následující návrhy řešení vycházejí z oblastí, které byly v předešlé kapitole identifikovány jako kritické. Těmi jsou:

- Nízká vzájemná podpora a souhlas
- Nedostatečná týmová spolupráce
- Nejasná vize
- Pomalejší adaptace nových pracovníků

Změna organizační kultury je systematický proces, kde je nutné následovat 3 hlavní fáze, a to rozmrazení, změnu a zamrazení nové kultury. Bez první i poslední fáze by se tak jednalo o nekompletní postup, během kterého by sami zaměstnanci nemuseli chápat danou změnu a následně si ji i přisvojit. Kromě samotné změny a vyzdvihování problematických oblastí a aspektů stávající organizační kultury je vhodné simultánně posilovat ty elementy, které uvnitř organizace doposud správně fungují a které i sami pracovníci vnímají jako uspokojivé a existující ve své struktuře.

Návrh změny se bude zaměřovat na několik hlavních oblastí, kde právě jejich podpora, posílení či úprava by měly přispět k docílení pevnějších a silnějších hodnot. Využitím a zaměřením se na následující prostředky by se měly eliminovat kritické body popsané výše:

- Komunikace
- Týmová spolupráce
- Motivace
- Adaptace nových pracovníků
- Konkretizace etického kodexu

14.1 Rozmrazení

Prvotním a naprosto nezbytným krokem při snaze pozměnit vnitřní organizační kulturu je identifikace problémů, která již byla v této práci zahájena. U toho to ale nekončí. Je nutné, aby tyto problémy nezůstaly pouze v psané či vyřčené formě, ale aby byly vnímány všemi pracovníky jako reálné a žádající si změnu. Jejich existencí si je většina zaměstnan-

ců jistě vědoma, ale mohou je brát jako již vžitou a přirozenou součást své organizační a celkově vnitřní struktury, aniž by sami v sobě cítili jakoukoli iniciativu k vytvoření optimálnějšího stavu. Na problémy nelze pouze jednou ukázat, ale je nutné na ně systematicky upozorňovat průběžně a v myslích pracovníků tak vytvořit přesvědčení, že takovým situacím je zapotřebí čelit. Je nutné momentální stav zpochybnit a ukázat tak jeho slabiny a nevýhody pro další fungování organizace.

Hodnocení zaměstnanců

K vyjasnění a definici problému ve stávající organizační kultuře je možné použít hodnocení jednotlivých zaměstnanců i celkových aktivit zároveň. Vedoucí Správy by se neměl bát vyjádřit se ke každému pracovníkovi individuálně, vyzdvihnout uspokojivé aspekty jeho chování a práce a poukázat i na ty, které mohou tvořit překážku pro rozvoj vnitřní kultury. Následně by se toto hodnocení mělo aplikovat i na kolektiv jako celek. Jak již bylo naznačeno, evaluace by se neměla týkat pouze kvality odváděné práce, ale především vztahů na pracovišti, odpovědnosti k pracovním činnostem či loajality vůči instituci jako celku. Stejný princip by měl být využit i směrem od pracovníků k vedoucímu. Výsledkem by měla být identifikace individuálních i kolektivních překážek pro implementaci správné organizační kultury. Tím, že postup bude od prvopočátku prezentován jako prostředek pro uvědomění si vnitřních chyb, by měli zaměstnanci vnímat, že dochází k zpochybnění stávající situace na pracovišti.

Komunikace mezi pracovníky a vedoucími je v tomto případě elementární částí, bez které by nemuselo být uvědomění si problému dostatečně jasné. Mělo by se jednat o komunikaci intenzivní, vícesměrnou, stručnou, ale přesto výstižnou. Celý proces by měl proběhnout v co nejkratším možném intervalu, ovšem ne na úkor kvality obsahu a výstupu. Při dlouhé a náročné identifikaci by mohlo dojít k znechucení všech zaměstnanců Správy a tím pádem i nevoli pokračovat dalšími kroky ke změně organizační kultury. Vzhledem k tomu, že pracovníci Správy jsou časově i pracovní velmi vytížení, tento dopad by pak mohl být dvojnásobný.

V případě, že by sám vedoucí nebo zaměstnanci Správy cítili, že kritika a vytyčování problémů ze strany svých kolegů by mohly působit obtíže a být vnímány zainteresovaně, je možné si na tento proces přizvat externího konzultanta, experta ze specializovaných agentur, které takové i příbuzné služby nabízejí. Případné kritické projevy z jeho úst by mohly být pracovníky brány jako více objektivní, profesionální a plnohodnotné.

Jinou možnou překážkou fáze rozmrazování je i vznikající nejistota a úzkost na pracovišti. „Uvnitř organizace se spekuluje, co se bude dít, sbírají se klepy a vytvářejí se fámy týkající se podstaty a rozsahu změn.“ (Lukášová, 2010, s. 181) Tento jev je nutné odstraňovat neustálým zdůrazňováním přínosu změny, její nutností pro lepší chod Správy a upevňování vztahů mezi vlastními zaměstnanci i vůči organizaci celkově.

14.2 Změna

Komunikace

Klíčovým faktorem k vyřešení některých zábran k nastartování vhodné organizační kultury je komunikace. Jedná se o prvek, který je společný jak pro vylepšení týmové spolupráce, tak i k definici jasné vize či vytvoření lepších podmínek pro vzájemnou podporu a souhlasná rozhodnutí. Zaměstnanci Správy musí umět mezi sebou i se třetími stranami jasně, efektivně a účelově komunikovat. Pokud tomu tak není, jedná se o závažný problém. Bez správně komunikace se nedají v některých případech vykonávat pracovní činnosti, natož budovat nová organizační kultura. V tomto případě je myšlena komunikace ve smyslu prezentace problémů a řešení nutných a podstatných situací. Komunikace z pohledu budování vztahů a důvěry je více popsána v dalším následujícím bodě Týmová spolupráce.

Momentálně komunikace pracovníků probíhá skrze osobní kontakt a porady, konané jednou měsíčně. K dispozici je i informační systém, který slouží ale primárně pro sdílení pracovních aktivit a projektů.

Pro prezentaci problémů, ať už jednotlivých nebo celkově kritických aspektů organizační kultury, je vhodné využít pravidelných porad. Nyní se takové konají jednou měsíčně za účelem oznámení stavu nových či probíhajících projektů, novinek z oboru a činností, které je zapotřebí aktuálně provést nebo které zaměstnanci v dohledné době čekají. Navrhuji každý měsíc konat speciální poradou, která by běžná témata odsunula stranou a věnovala se čistě jen vztahům na pracovišti, momentálním problémům a návrhům jejich řešení. Je samozřejmé, že většina témat bude nějakým způsobem dotčena s pracovními činnostmi zaměstnanců, je ale zapotřebí podívat se na ně z jiného pohledu, tedy více individualizovaného a zaměřeného na překážky či naopak úspěchy k budování společných představ, hodnot a norem. Potřebným elementem při takové poradě je přítomnost moderá-

tora, jenž by dokázal dobře identifikovat problémy, vést ostatní k jejich objasnění či vyřešení a řídit celkovou komunikaci tak, aby nedocházelo k emotivním a osobním konfliktům, nýbrž konstruktivnímu hovoru s reálným a žádoucím východiskem. Takovou osobou může být kdokoli ze zaměstnanců, kdo cítí schopnosti k výkonu této role, či externí profesionál.

Je možné, že během procesů posilování organizační kultury a zdůrazňování potřeby komunikace narazí zaměstnanci na překážku v podobě revoltujícího pracovníka či přímo skupiny více osob. V takovém případě hrozí, že proces změny by mohl být zpomalen, zkomplikován či dokonce úplně zničen. Jedním z radikálnějších řešení jak tomuto stavu předejít je nahrazení pracovníků, kteří se nechtějí se změnou ztotožnit a cíleně ji degradují, za zaměstnance nové. Vzhledem k vysoké oborové a profesionální specializaci pracovníků Správy by byl tento krok obtížnější, ovšem v případě výskytu takového problému nevyhnutelný. Při přehlížení a strachu z takové situace by mohlo docházet k neustálým a vědomým revoltám proti nastaveným novým hodnotám, čímž by se mohla podkopávat celkově potřeba nové organizační kultury, v horší situaci i samotní pracovníci nebo vedoucí Správy. Takový stav je pak jen krok od výskytu častých konfliktů a nepřátelského prostředí.

Správná komunikace je klíčovým faktorem i pro nastavení a objasnění celkové vize Správy. Jak vyplynulo z výzkumu, zatímco vedoucí Správy si je této vidiny naprosto vědom, u pracovníků je tomu již jinak. Většina jejich výpovědí byla neutrální, což je ukazatel toho, že nejsou schopni sami identifikovat vizi Správy. Pro tento případ navrhuji vedoucímu Správy, aby definoval zásadní a podstatné body, které dle něj dokážou nastínit cestu Správy do budoucna a převedl je na reálné aktivity, projekty a pracovní činnosti. Ty by měly být prezentovány jako stěžejní, ať už na poradách, nástěnce či skrze informační systém, a udávat tak směr, kterým Správa jde. Konkrétně se jedná například o projekt Life, kvůli kterému byli přijati noví zaměstnanci a který díky svému evropskému charakteru hraje významnou roli pro celou Správu a ochranu životního prostředí na území Českého středohoří obecně. Další projekty a činnosti musí být vybrány s ohledem na to, zda plní představu o hlavní vizi a zda určují způsob, jakého by se Správa měla držet. Splnění dílčích částí projektů nebo jejich kompletní realizace by měly být veřejně vyzdvihovány, například na poradách či na nástěnce. Pracovníci by si tak nepřímo uvědomili, jaké hodnoty sám vedoucí vyznává a jaké aktivity jsou brány jako správně vystihující a naplňující vizi Správy.

Kromě velkých projektů by neměli vedoucí oddělení i vedoucí Správy zapomenout chválit i menší úspěšné činnosti, protože ne každý pracovník má možnost podílet se na významnějších kauzách, ať už kvůli jinému profesnímu zaměření nebo prozatímní nedostatečné kompetenci. Pokud by byli opomíjeni ostatní zaměstnanci, mohlo by dojít k nežádoucímu efektu v podobě demotivace některých jedinců a následně i špatného odvedení pracovních povinností.

Týmová spolupráce

S výše zmiňovanou problematikou komunikace úzce souvisí i týmový duch. Sami zaměstnanci Správy vypověděli, že právě tato oblast jeví výrazné projevy nesouladu a nevyhovující formy, proto by se fáze změny měla značně věnovat i tomuto problému. Pokud se posílí vzájemná důvěra v sebe samé i práci ostatních kolegů, zároveň se tím zpevní vztahy na pracovišti, což by ve výsledku mělo dopad i na samotnou výkonnost Správy.

Jedním ze způsobů jak dosáhnout víry v týmovou spolupráci jsou různá školení a kurzy k rozvoji soft skills (komunikace, týmové spolupráce a asertivity). Narážíme ale na problém finančního pokrytí takových aktivit, který se může stát významnou překážkou. V rámci EU je možné žádat o dotace z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Přímo pro Správu by byla vhodná tzv. prioritní osa Veřejná správa a veřejné služby, která je zaměřena např. na vzdělávání pracovníků, aplikaci moderních postupů ke zvýšení výkonnosti a kvality či celkové zefektivnění personalistiky, tedy oblastmi, jež kooperují s aktuálním stavem Správy. (Evropský sociální fond v ČR, 2008) Získávání grantu je zdlouhavý a náročný proces, který si žádá vyčlenění samostatné energie a času pro jeho vyřízení. S jeho průběhem a částečně i realizací jsou však schopny pomoci různé poradenské agentury. Na zvážení je i žádost o dotaci nejen za Správu, ale za celkovou AOPK ČR, kde by možné finance mohly být rozprostřeny i do ostatních Správ a proces získávání dotace by byl administrativně přenesen na vyšší orgán. Otázkou jsou časové možnosti, lidská kapacita na tuto aktivitu a ochota zapojit se.

Správa již v minulosti využila některých kurzů a workshopů, primárně zaměřených na komunikaci, které ale dle výsledků DOCSu i výpovědí pracovníků neměly požadovaný a předpokládaný efekt. Vnesení získaných zkušeností a znalostí do reálného prostředí je náročné a potřebuje intenzivní uvědomování si jiného způsobu chování, tedy takového, který může z počátku působit nepřirozeně a uměle. Právě zde nastává bod, kvůli kterému bývají prošlé kurzy bez následných vyhovujících výsledků. Kvůli těmto faktorům doporu-

čují, aby po kurzu probíhala pravidelná sezení pracovníků, během kterých by mělo docházet k sebereflexi a opětovnému vyzdvihování bodů naučených během školení. K těmto sezením by bylo vhodné přizvat i lektora z daných kurzů, který by rozhovor nejen moderoval, ale dokázal i identifikovat místa, kde lze zaznamenat slabiny, a připomínal pravidla správného fungování naučených znalostí.

Kromě systematických a hutně efektivních činností je možné využít i teambuildingových aktivit, které jsou oproti výše zmiňovaným kurzům zaměřeny více na stmelování, budování důvěry a bližších vztahů mezi pracovníky. Co na Správě chybí, je využívání drobných příležitostí nad rámec pracovních povinností ke společnému setkání. Jedná se například o narozeniny, data vztahující se k historii Správy či úspěchy kolem významných projektů. Je možné také využít společného tématu a hodnoty, životního prostředí, a pořádat pravidelné společné, zábavně naučné výlety, ať již po Českém středohoří nebo jiných krajinách. Všechny tyto i jiné situace jsou možností jak do čistě pracovního a stereotypního prostředí přinést společný a intimní prvek, sjednotit hodnoty, ztotožnit se se Správou či budovat vzpomínky, ze kterých se posléze mohou stát korporátní historky s vlastními hrdiny. Další výhodou těchto aktivit je i jejich finanční a časová nenáročnost, což je v případě Správy a jejího omezeného rozpočtu významný faktor. Navíc zaměstnanci nebudou mít své prostředí spojené jen s pracovními činnostmi, ale i s osobními vzpomínkami společenského a zábavného charakteru.

V rámci stmelení týmu a šíření jasné organizační kultury je vhodné také samostatně personalisticky zaškolit jednotlivé vedoucí oddělení společně s vedoucím celé Správy. Organizační struktura neobsahuje jedince zodpovědného za personální management, proto právě tyto osoby jej musí nahradit. Vedoucí jsou navíc nositeli hodnot, které by měli umět předávat a korigovat jejich směr. Jedná se o intenzivnější kurzy, prováděné specializovanou poradenskou firmou, kde by byli vedoucí informováni o tom jak komunikovat se svými podřízenými, jakou formou co nejlépe prezentovat žádoucí chování a normy, zvládat krizové situace uvnitř Správy a jak co nejrychleji a nejefektivněji vnést do povědomí a následně i podvědomí zaměstnanců hodnoty organizační kultury. Účastníci jsou skrze přednášky, koučování, manažerské hry či videoanalýzy seznámeni s personalistickými praktikami a je jim poskytnuta poradenská činnost k vyřešení konkrétní situace v dané organizaci. Vedoucí slouží jako přirozená autorita a vzor, pokud by tedy oni sami nevnímali změnu kultury jako přínosnou a nutnou a nechovali se způsobem tomu vyhovujícím, implementace nové organizační kultury do struktury Správy by tak neměla kýžený výsledek.

V rámci školení v oblasti personalistiky, koučování a manažerských technik se nabízí kurzy speciálně určené pro pracovníky státní správy. Jejich obsah bere v potaz specifika veřejné sféry, která jsou v případě Správy intenzivní, proto bych doporučovala využít právě jich. Většina kurzů předpokládá s časovou náročností 2 dnů a jejich náplň se týká těchto témat - řízení a vedení zaměstnanců, dosahování cílů, řízení kvality, hodnocení zaměstnanců, motivace, koučování, rozvoj zaměstnanců, jednání s obtížnými pracovníky, atd. Školení by se měli zúčastnit všichni vedoucí, tedy nejen RNDr. Jaroslav Obermajer, ale i další 2 vedoucí jednotlivých úseků.

Pokud vedení i sami pracovníci uváží, že podobné kurzy by byly vhodné pro všechny bez ohledu na jejich profesionální postavení, je možné využít teambuildingových kurzů, kde se za pomoci komunikačních a koordinačních her či modelových situací dosahuje vzájemné spolupráce. Ne všichni pracovníci mohou být během procesu změny organizační kultury ve stejné fázi – někteří si teprve uvědomují její potřebu, jiní ji již přijímají v nové podobě, někteří už s ní mohou být naplno ztotožnění. Právě teambuildingové aktivity jsou vhodné v tom, že smazávají rozdíly mezi těmito stavy jednotlivých pracovníků. Nejen že totiž dokážou nastítnit nutnost přítomnosti nové kultury, ale zároveň ji i budovat a přinášet vlastní osobní spokojenost. Nevýhodou a významným limitem hromadných kurzů týmové spolupráce je však při účasti všech zaměstnanců jejich vysoká cena, která se opět po zprůměrování nabídek pohybuje okolo 6 000 Kč na osobu. Při počtu 22 zaměstnanců se dostáváme k částce, která není Správou realizovatelná (počítáno s variantou bez získání dotace z OP Lidské zdroje a zaměstnanost). Je nutné dodat, že v případě vybraných kurzů nehovoříme o zážitkových teambuildingových aktivitách, ale o kurzech komunikace, asertivity a týmové spolupráce, které jsou svým obsahem mnohem náročnější než první zmiňované.

Co se týče individuálních lekcí a přítomnosti experta přímo na pracovišti, ve většině případů funguje systém platby za hodinu, kterou lektor stráví mezi pracovníky. Tato částka se po zprůměrování dostupných kurzů pohybuje mezi 600 – 1000 Kč/hod včetně DPH.

Adaptace pracovníka

Podle výzkumu bylo patrné, že noví zaměstnanci mají nejasnou představu o některých zásadních elementech organizační kultury jako je vize a poslání Správy či její stěžejní

hodnoty. Pro tento případ by bylo vhodné definovat pro nově příchozí pracovníky různé nástroje, které by jim pomohly lépe a rychleji se ztotožnit s kulturou a celkovou identitou Správy. Základním a pro obě strany nejjednodušším z nich je manuál zaměstnance. Jedná se o dokument, který zaměstnanci poskytuje podstatné informace o organizaci, její struktuře, fungování, hodnotách a filozofii. Doporučovaným obsahem je i historie dané organizace, její klíčové a zásadní momenty, projekty a úspěchy či základní informace o ostatních pracovnících. Informace by měly být uspořádány tak, aby jednoduchou a atraktivní formou pomohly příchozímu zaměstnanci se co nejrychleji zorientovat v novém pracovním prostředí.

Navrhovanou aktivitou pro snazší adaptaci nového pracovníka je i rychlé kolečko mezi ostatními odděleními a zaměstnanci. V případě Správy by se mělo jednat spíše o krátkodobé pozorování, kde by byl pracovník stručně seznámen s činnostmi ostatních kolegů, principy plánování, vyřizování a realizací projektů a pochopil tak komplexně aktivity Správy jako instituce. Nepřímo by se tak i mohl seznámit blíže se všemi svými kolegy, pochytil atmosféru uvnitř organizace a nevědomě i hodnoty a postoje, které jsou na Správě nastaveny.

Při obecném procesu adaptace nového pracovníka jsou běžně navrhovány i metody jako je mentorství, workshopy či diskuze. V případě Správy a její pracovní i časové vytíženosti ani jednu z nich či jiné neodporuji, neboť hrozí, že by mohlo docházet k vedlejším účinkům. Pracovníci by mohli dané aktivity vůči novému zaměstnanci vnímat jako ztrátu času či nucenou činnost, čímž by mohli potlačit žádoucí prvky kultury a pod nátlakem prezentovat naopak ty nechtěné a nežádoucí.

Motivace

Doporučovaným krokem je i zjištění, jaké motivátory dokážou na zaměstnance působit dostatečně atraktivně, aby to mělo vliv i na samotné výkony v pracovních činnostech, ve vzájemných vztazích a celkově kladný a přívětivý přístup k organizaci. Pomocí motivace se dá snadno dosáhnout osvojení si základních hodnot organizace a ztotožnění se s jejími cíli a záměry. V případě Správy, jakožto státní instituce, nelze příliš hovořit o odměnách finančního charakteru, proto je nutné zjistit, jaké jiné materiální i nemateriální odměny by byly pro pracovníky žádaně satisfakční. Navrhovaným způsobem je průzkum mezi samotnými zaměstnanci, nalezení jednotného prvku a snaha jim tuto odměnu co nejvíce přiblížit. Dalo by se přemýšlet i o individuálních odměnách, pro každého zaměstnance

uzpůsobených na míru a osobní přání, v případě Správy ale opět narážíme na nedostatek možností pro takovou akci, ať již finančních, časových nebo organizačních. Varianta vzájemně uspokojivého prvku je tak nejjednodušším řešením.

Mezi nefinanční motivátory může patřit moc spolurozhodovat, možnost realizace vlastních nápadů, utužování společných zájmů, společné kulturní akce, pocit uznání a pochvaly, profesní růst za pomoci dalšího studia, implementace některých zásad tzv. svobodné firmy, a jiné. Většina z těchto motivátorů se v jisté modifikaci projevuje v některých navrhovaných změnách:

- Moc spolurozhodovat a možnost realizace vlastních nápadů v pořádání interních školeních a participaci na definici etického kodexu (viz Udržování silných stránek stávající organizační kultury a Etický kodex)
- Utužování společných zájmů a společné kulturní akce v teambuildingových aktivitách
- Pocit uznání a pochvaly v komunikaci jako prostředku pro sbližování a identifikaci vize Správy
- Profesní růst v pokračování ve stávajících sebevzdělávacích a nově navrhovaných interních školeních (viz Udržování silných stránek stávající organizační kultury)

Za motivátory můžou být brány obecně i jakékoli změny směrem k silnější organizační kultuře. Oslavy významných událostí Správy nebo samotných osob, absolvování specializovaných kurzů či společné výlety, ať už za účelem naučným nebo společensko-zábavným.

V některých případech zaměstnanci dokážou ocenit i sebemenší příklon k jejich potřebám, touhám a přáním, zvláště je-li šit na míru a vychází z jejich vlastních názorů a hodnot.

Etický kodex

Správa podléhá etickému kodexu nadřazené organizace AOPK ČR, který je formulován spíše obecně tak, aby mohl být aplikován na všechny podléhající instituce. Jeho obsah je stručný a svým způsobem standardizovaný, proto bych pro případ Správy doporučovala vytvořit další a lépe vyhovující situaci uvnitř Správy. Žádoucí obsah by se měl ve vět-

ším rozsahu zabývat interními vztahy, pravidly spolupráce mezi pracovníky, chováním a základními hodnotami. Ve vlastní definici některých bodů je však nutné brát ohled na to, aby nedocházelo ke striktním či příliš omezujícím limitům, na druhou stranu se musí jednat o jasný a přímý popis, který nebude nabízet prostor pro možnosti obcházení či ignorování. Zároveň doporučuji, aby porušení stanovených etických pravidel bylo v rámci interního prostředí veřejně potrestáno a dostatečně prezentováno jako nežádoucí a problematické. Opět je ale nutné najít kompromis mezi odstrašujícím a laxním způsobem trestu.

Na vlastní sestavování doporučuji seznat pracovníky Správy i nezávislé osoby/osobu (opět z profesionálního prostředí, tedy z agentury nabízející specializované kurzy). Zaměstnanci mají představu o ideálním způsobu fungování a v rámci brainstormingu by tak mohli přesně a jasně identifikovat body etického kodexu. Navíc pokud budou formulovány přímo z vlastních řad, je pravděpodobnější, že ustanovení budou plněna a nebudou se dostávat do rozporu s reálnými aktivitami Správy a jejích pracovníků. Zaměstnanci navíc nabudou dojmu, že se spolupodílí na definici nové cesty Správy a že to jsou oni, kdo mohou vykonávat konkrétní změny. Externí lektor ze specializované agentury bude opět sloužit jako moderátor, který má za úkol korigovat proces hrubé definice stanov, a následně Správě vypomůže i s konkrétním a finálním zněním vlastního kodexu. Před samotným společným sezením je nutné vyzvat pracovníky k tomu, aby sami navrhli okruhy a jejich řešení za pomoci definice pravidel etického kodexu. Ty by měly být předány vedoucímu Správy, jednotlivých úseků i nezávislému specialistovi k předběžnému vyhodnocení. Nejen že to poukáže na kritické body z pohledu zaměstnanců, ale zároveň i následně urychlí vlastní proces brainstormingu.

Udržování silných stránek stávající organizační kultury

Kromě vlastní úpravy hodnot, které byly dle dotazníkové metody identifikovány jako slabé, je nutné také zvyšovat i dosavadní silné stránky. U některých z nich tento proces půjde velmi snadno. Jedná se o hodnoty a představy, které se týkají pracovní činnosti a celkového účelu existence Správy. Ochrana životního prostředí je velmi silné a stmelující téma a vzhledem k charakteru organizace je jasné, že se hlavní pracovní náplň a tím pádem i podstata přítomnosti Správy nezmění. V tomto případě pouze doporučuji vyzdvihovat úspěšné momenty týkající se různých pracovních aktivit, oslavovat dobře odvedené projekty a veřejně chválit pracovníky za jejich aktivity.

Svoji spokojenost vyjádřili zaměstnanci i v oblasti sebevzdělávání a rozvoje, která je podporována formou tematických školení, seminářů a workshopů. Jejich pořádání je podmíněno v převážné většině aktivitami vyšších nebo spřátelených institucí, proto jejich frekvence je v některých případech neovlivnitelná. Jako další zdroj rozvoje vlastních znalostí a vědomostí doporučuji konat i interní školení, vedená vždy jedním z pracovníků pro zbytek zaměstnanců Správy. Jednalo by se o témata, která jsou blízká dané osobě a týkají se fungování a obsahu pracovních činností celé Správy. Zaměstnanci tak dostanou šanci jak se intenzivní, osobní a jednoduchou formou seznámit s fakty a informacemi, které se mohou jich samotných dotýkat. Navíc se v rámci takových školení budou scházet jako kolektiv, kde navazujeme, až přesahujeme do oblasti komunikace a týmové spolupráce a posilujeme nepřímě i tyto doposud kritické hodnoty. Místem konání by mohly být vlastní prostory určené pro prezentaci pro veřejnost (místnost s projektorem a kapacitou pro několik návštěvníků, zejména z řad základních a středních škol) nebo terén, pokud by si to téma školení žádalo. Témata by mohla být vybírána samotnými pracovníky v rámci společného hlasování, aby více odpovídala aktuálním požadavkům pracovníků a působila tak i atraktivněji. Pořádání školení tohoto typu je oproti standardním seminářům, kvůli kterým musí zaměstnanci cestovat do vzdálených míst, časově méně náročné, navíc o to osobitější a bližší.

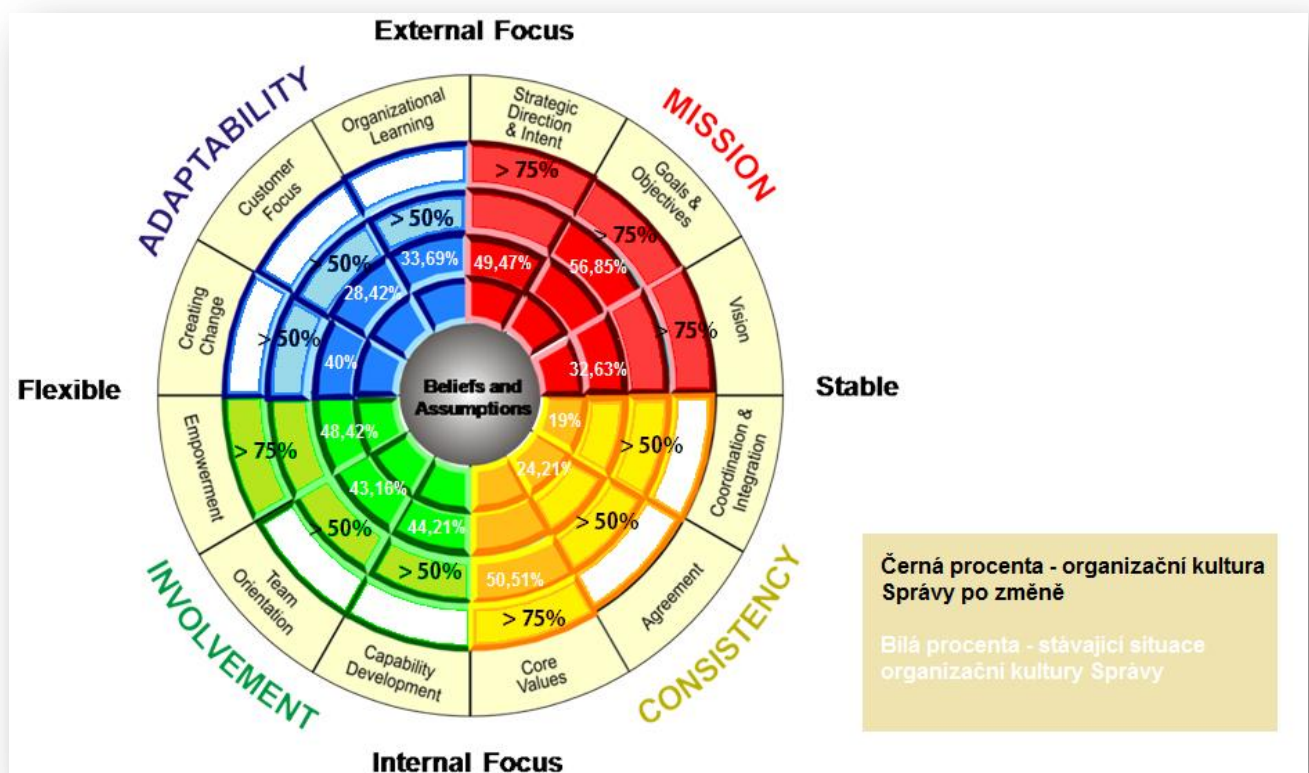
14.3 Zamrazení

V této fázi by mělo docházet k prvním viditelným výsledkům a efektům předešlých změn. Zaměstnanci by si měli být jisti účelem celého procesu, vnímat jej jako pozitivní a efektivní a přijímat ho jako přirozeně vyhovující.

Je zapotřebí, aby žádaná změna byla dostatečně komunikována jako úspěšná. Měly by být vyzdvihovány získané úspěchy a měla by se srovnávat situace před procesem změny a po ní. Díky tomu si sami zaměstnanci uvědomí, jakou cestu prošli, jaké přínosy měla a jak se zlepšil stav uvnitř organizace i navenek. Doporučuji proto uspořádat společné sezení, poradou, na které by zaměstnanci zesumírovali všechny provedené činnosti. Zjistilo by se tak, zda by zpětně některé z nich upravili a dali jim jinou podobu, zda jsou spokojeni s aktuálním stavem kultury a zda sami cítí zlepšení svých vlastních i celkových výkonů.

Poté by bylo vhodné si dané výroky potvrdit za pomoci strukturovaného dotazníku, opět v podobě Denison Organizational Culture Survey. Výsledky se pak dají srovnávat s těmi, které jsou prezentovány v této práci, čímž by mělo být definitivně odhaleno, jestli

se organizační kultura a její vnímání zaměstnanci změnilo, zda byly vylepšeny oblasti, které byly na začátku definovány jako problematické, a zda je aktuální situace vyhovující. Pokud by nebyly, bylo by nutné vrátit se o některé kroky nazpět, znovu si pojmenovat kritické body a zaměřit se na jejich vylepšení a rozvoj. Ideálním stavem je zvýšení kladných výpovědí u všech zkoumaných indexů, a to takovým způsobem, aby převyšovaly dosavadní výsledky. Čím vyššího skóre bude dosaženo, o to lepší ukazatele silné organizační kultury se jedná. Pokud bychom aktuální stav nanесли do grafické podoby DOCS metody, měl by rozdíl vypadat například následovně:



Obrázek 9 – Stávající a předpokládaný stav organizační kultury Správy (zdroj: vlastní)

U některých indexů lze po správně odvedené změně zaznamenat výrazné rozdíly, jiné s ohledem na svůj charakter a vztah k specifickým Správy jako státní instituce budou vykazovat již menší rozdíly.

Nejvyšší výsledky, tedy počet souhlasných odpovědí, lze očekávat u indexů, které jsou v dobré kvalitě nastaveny ve stávající organizační kultuře – strategický směr a záměr, cíle a záměry, stěžejní hodnoty a zplnomocnění. Tyto hodnoty jsou již nyní dostatečně zakořeněny ve struktuře Správy a myslích pracovníků a s podporou změny a úpravy orga-

nizační kultury by se mělo jejich vnímání jen posílit. Vysoké procento očekávaných a žádo-
ucích kladných výpovědí by se mělo projevit i v indexu vize, který byl nyní identifiková-
n jen necelou třetinou pracovníků. Právě budování jasné představy o Správě do budouc-
na je pojmem, který se prolíná i do jiných hodnot organizační kultury a naopak veškeré
další indexy (tedy hodnoty) se v určité podobě potkávají právě ve vizi.

Podstatně nižší výsledky lze předpokládat u adaptability a jejích indexů, které svojí
strukturou příliš nenavazují na charakter, specifika a omezení institucí státní správy. Pod-
mínky a změny vnějšího prostředí nemají na Správu přílišný vliv, nepočítaje legislativní
úpravy. Stejně tak jejím hlavním cílem není uspokojovat potřeby spotřebitelů, ale zabezpe-
čovat ochranu životního prostředí, ve které se prvek zákazníka téměř ztrácí a je vnímán
pouze v podobě občana a regulátorů jeho činností. Pokud tyto indexy budou po změně
prokazovat výsledky nad 50%, bude se jednat o maximum, jakého je možné kdy dosáhnout,
bez ohledu na sebelepší kroky ve snaze posílit stávající organizační kulturu.

Mezi indexy jako je koordinace a integrace, souhlas a týmová spolupráce existují
návaznosti a propojenosti, proto je možné, že jakékoli zlepšení v jednom indexu se promít-
ne i do indexu druhého či třetího. Vzhledem k dosavadnímu nízkému výsledku souhlasu a
koordinace a integrace nelze očekávat vylepšení dosahujícího závratně vysokých čísel,
ačkoli by se jednalo o ideální a žádoucí jev. Kladné výpovědi pracovníků ve více jak 50%
všech respondentů je proto i tak možné vnímat jako úspěch a důsledek správně provedené
změny organizační kultury. Podobně lze uvažovat i o týmové spolupráci, jež je ovšem vý-
razně více ovlivněna lidským faktorem, důvěrou a osobními vztahy. Právě tyto faktory
vyžadují oproti některým indexům a hodnotám více času, pozornosti a práce, jelikož jejich
rozvoj je silně závislý na vlastních jedincích, lidské interakci a osobní ochotě být těmto
vyšším a převážně lidským hodnotám přístupní.

Jako další podpůrný zdroj zjištění stavu organizační kultury doporučuji využít i
zhodnocení výkonů Správy. Za pomoci pozorování, analýzy a vlastních zážitků by vedoucí
i zaměstnanci měli zjistit, zda se změna organizační kultura podepsala i na výkonnosti
Správy, což je jeden z hlavních důvodů, proč jsou změny tohoto typu realizovány. Pracov-
ní úkoly a projekty by měly být zvládnuty rychleji a efektivněji, provedeny systematicky a
úspěšně a měl by zde figurovat nízký výskyt chyb či problematických bodů. Spolupráce a
kooperace mezi úseky i jednotlivci by měly probíhat bez závažných překážek, k obou-

stranné spokojenosti a samozřejmě i s výsledkem vůči třetím stranám, tedy občanům a participujícím se institucím.

14.4 Shrnutí

Následující kapitola se snaží stručným a přehledným způsobem shrnout navrhovaná řešení projektové části. Jednotlivé cíle (tedy oblasti, jejichž změna je potřebná pro dosažení žádoucí organizační kultury) jsou následně blíže specifikovány charakteristikami jako cílová skupina, řešení daného cíle, jeho realizace, harmonogram událostí, rozpočet a nakonec zpětná vazba, jež poukazuje na to, jakým způsobem by se splnění cíle mělo uvnitř organizace projevit. Harmonogram aktivit je zpodobněn ve 12 měsících, avšak je možné, že celkový proces změny organizační kultury může trvat dobu kratší či naopak delší. Proces změny doporučuji začít v září tohoto roku, tedy po letních měsících, kdy je zvýšená nepřítomnost zaměstnanců kvůli dovolené a dnům volna. Srovnání výsledků DOCS dotazníku před a po změně doporučuji provádět ve chvíli, kdy sám vedoucí i ostatní zaměstnanci se shodnou na tom, že pocítují vylepšení atmosféry i vlastních výkonů.

1) Uvědomění si nedostatků stávající organizační kultury Správy a psychická příprava na její změnu

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci Správy
- **Řešení:** Vzájemné hodnocení
- **Realizace:** Uspořádání společné diskuze, na které budou mít všichni možnost vyjádřit se k aktuálnímu způsobu chování a chodu Správy. Nejdříve hodnotí vedoucí Správy své zaměstnance, a to z pohledu jejich kvalit, které korespondují s žádoucí organizační kulturou, a naopak z pohledu jejich slabých stránek, jež je nutné odstranit, neboť nespádají do chtěných hodnot. Poté hodnotí pracovníci svého vedoucího opět na základě stejných hledisek. Společně si definují, jaké hodnoty jsou nutné a jaké nepřijatelné. Při diskusi je potřebná přítomnost moderátora. Ten může pocházet z řady vlastních pracovníků (silná osoba s respektem u všech kolegů, dobré evaluační a analytické schopnosti), nebo se může jednat o externího specialistu.

- **Harmonogram:**

Tabulka 23 – Harmonogram 1 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:** V případě využití externího specialisty z poradenské a coachingové agentury se cena pohybuje v rozmezí 600 – 1000 Kč/hod. Předpokládaný rozsah diskuze jsou 3 – 4 hodiny v závislosti na průběhu vlastního hodnocení a přístupu pracovníků. Celkové náklady na prvotní fázi rozmrazení tak mohou oscilovat mezi **1800 – 4000 Kč.**
- **Zpětná vazba:** Ústní potvrzení potřeby nové organizační kultury ze strany zaměstnanců

2) Definice jasné a společné vize

- **Cílová skupina:** Vedoucí Správy směrem ke svým zaměstnancům
- **Řešení:** Prezentace podstatných projektů a událostí, které korespondují s představou vedoucího o vizi a směru Správy do budoucna.
- **Realizace:** Zdůrazňování zásadních projektů na poradách, nástěnce a v informačním systému; pochvaly při plnění dílčích činností a žádoucích pracovních výkonů zaměstnanců
- **Harmonogram:**

Tabulka 24 – Harmonogram 2 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:** 0
- **Zpětná vazba:** porovnávání výsledků DOCS dotazníků před a po změně organizační kultury, výrazný nárůst souhlasných odpovědí v indexu vize

3) Budování vztahů

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci
- **Řešení:** Využívání příležitostí k vzájemným setkáním
- **Realizace:**
 - a) Oslavy narozenin kolegů, pracovních úspěchů, splnění úkolů u důležitých projektů, společné tematické výlety
 - b) Interní školení na společná témata, vždy vedena jedním ze zaměstnanců
- **Harmonogram:**

Tabulka 25 – Harmonogram 3 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:**
 - ad a) 0
 - ad b) Časový rozsah každého školení je individuální. V případě průběhu během pracovní doby je nutné počítat náklady potřebné na pracovní hodinu každého zaměstnance, v případě průběhu mimo pracovní dobu je vhodné příslušného školitele motivovat symbolickou částkou.
- **Zpětná vazba:** Vylepšení atmosféry na pracovišti; silnější a individuální vztahy mezi pracovníky; při realizaci druhé fáze DOCS dotazníku zvýšení souhlasných odpovědí v indexech koordinace a integrace, souhlas, týmová spolupráce a nepřímo i zplnomocnění a rozvoj schopností.

4) Posilování personálních schopností vedoucích pracovníků

- **Cílová skupina:** Vedoucí Správy, 2 vedoucí oddělení
- **Řešení:** Speciální kurz, následná kontrola a konzultace
- **Realizace:** Všichni 3 vedoucí pracovníci by se měli zúčastnit kurzu manažerských dovedností, zaměřených na soft skills a vedení pracovníků. Kurz by měl být zaměřen na státní sektor, který zohledňuje specifika této sféry a získané poznatky tak jsou v reálném prostředí lépe aplikovatelné a efektivní. Specialista z tohoto kurzu by měl následně docházet do organizace, kde by kontroloval použití daných infor-

mací a rozvoj celé Správy. Jeho přítomnost je promítnuta do již popsanych i nadcházejících procesů. Kromě moderování by tak měl i analyzovat stav uvnitř Správy a nabízet konzultace a rady k jeho vylepšení.

- **Harmonogram kurzu:**

Tabulka 26 – Harmonogram 4 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

Účast na kurzu by měla předcházet první fázi rozmrazení, aby již v procesu odhalování nedostatků byli vedoucí připraveni a schopni řešit naskytnuté situace. Vzhledem k tomu, že kurz zpravidla vyžaduje 2 dny, je možné tyto dvě aktivity vykonat ve stejném měsíci.

- **Harmonogram specialisty:** Jeho přítomnost je započítána v rámci ostatních procesů, avšak je nutné připomenout, že v případě bezproblémové implementace nové organizační kultury není zapotřebí jeho neustálá účast, a naopak, při neadekvátní rychlosti by byla vhodná jeho intenzivní a častá přítomnost.
- **Rozpočet:** (zprůměrovaná nabídka různých agentur)

Tabulka 27 – Kurz manažerských dovedností (zdroj: vlastní)

Kurz	Počet zúčastněných	Cena/osoba	Cena celkem
Manažerské dovednosti pro pracovníky veřejné správy	3 (vedoucí úseků a vedoucí Správy)	7100 Kč (s DPH)	21 300 Kč (s DPH)

- **Zpětná vazba:** Rychlé provedení změny organizační kultury; eliminace konfliktních situací; při realizaci druhé fáze DOCS dotazníku zvýšení souhlasných odpovědí u většiny indexů

5) Posilování týmové spolupráce

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci
- **Řešení:** Teambuildingový kurz
- **Realizace:** Účast všech pracovníků na kurzu rozvíjejícím komunikační a týmové schopnosti. Nejedná se tedy o zážitkové aktivity, ale o zaměření se na budování důvěry, efektivní domluvu a společné řešení projektů.

- **Harmonogram:**

Tabulka 28 – Harmonogram 5 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:** Po zprůměrování nabídek dostupných agentur a jejich kurzů cena takové aktivity činí 6000 Kč/osobu. Při účasti všech zaměstnanců, tedy 22 osob, celkové náklady na teambuildingový kurz jsou **132 000 Kč**. Taková částka je v rámci celoročního rozpočtu Správy nereálná, proto je možná pouze v případě, že by samotná Správa nebo AOPK ČR získaly dotaci z OP Lidské zdroje a zaměstnanost.
- **Zpětná vazba:** Eliminace konfliktních situací, rychlá řešení společných projektů; efektivní procesy; při realizaci druhé fáze DOCS dotazníku posílení indexů týmová spolupráce, souhlas a koordinace a integrace.

6) Motivace zaměstnanců

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci
- **Řešení:** Vyšší výkony zaměstnanců, jejich spokojenost a rychlejší přijetí žádoucích hodnot organizační kultury jsou závislé na chuti pracovníků takových cílů dosahovat. K tomu je vhodné využít motivace, šité na míru.
- **Realizace:** Svolat společné setkání, na kterém zaměstnanci hromadně definují nefinanční motivátory. Ty by byly následně posouzeny a byly by vybrány takové hodnoty, které jsou většině pracovníků společné a které jsou v prostředí Správy realizovatelné. Posléze by měly být učiněny všechny kroky a snahy k tomu, aby dané prostředky motivace byly naplněny.
- **Harmonogram:**

Tabulka 29 – Harmonogram 6 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13
	Definice	Naplňování									

- **Rozpočet:** 0 (v případě nefinančních motivátorů)

- **Zpětná vazba:** Rychlé provedení změny organizační kultury; spokojenost zaměstnanců; při realizaci druhé fáze DOCS dotazníku zvýšení souhlasných odpovědí u většiny indexů

7) Konkretizace etického kodexu

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci
- **Řešení:** Bližší definice bodů etického kodexu k potřebám Správy
- **Realizace:** Svolání společného setkání, kde budou zaměstnanci navrhovány a hodnoceny body, které dle jejich názorů lépe specifikují etické parametry a hodnoty Správy. Přítomen by měl být i externí specialista, který setkání bude moderovat, vybízet pracovníky k hledání společných hodnot a posléze i pomáhat s konkrétní stavbou etického kodexu.
- **Harmonogram:**

Tabulka 30 – Harmonogram 7 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:** Délka takového setkání je odhadována na 2 hodiny, kde přítomnost specialisty by byla ceněna na **1200 – 2000 Kč** + čas potřebný na sestavení etického kodexu.
- **Zpětná vazba:** Eliminace konfliktních situací; při realizaci druhé fáze DOCS dotazníku zvýšení souhlasných výpovědí zejména u indexů dimenzí mise a konzistence.

7) Adaptace pracovníka

- **Cílová skupina:** Nový zaměstnanec Správy
- **Řešení:** Vstřícné kroky směrem k novému pracovníkovi a usnadnění jeho ztotožnění se s organizací
- **Realizace:** Vytvoření manuálu nového zaměstnance, jehož obsahem bude historie Správy, účel její existence, etický kodex, základní vyznávané hodnoty, představení

zaměstnanců či úspěšné projekty. Dále rychlá prezentace pracovních činností ostatních kolegů za pomoci kolečka mezi jednotlivými úseky.

- **Harmonogram:** V závislosti na nástupu nového pracovníka
- **Rozpočet:** Náklady na manuál cca **150 Kč/kus**; čas ostatních pracovníků k přivítání a rychlému zaškolení jsou minimální, proto s nimi není počítáno
- **Zpětná vazba:** V případě nástupu nového pracovníka před realizací druhé fáze DOCS dotazníku by se měly snížit jeho neutrální výpovědi ku prospěchu souhlasných odpovědí ve většině indexů.

8) Průběžné hodnocení

- **Cílová skupina:** Všichni zaměstnanci
- **Řešení:** Konání samostatných porad na toto téma
- **Realizace:** Jednou měsíčně uspořádat poradou zaměřenou samostatně na dosavadní komunikaci a chování pracovníků, přijímání připomínek a návrhy řešení k jejich odstranění, zaznamenávání pocitů a názorů. Vhodná je přítomnost externího specialisty, jenž by porady moderoval a na základě informací identifikoval problematické oblasti a navrhoval kroky k vylepšení.
- **Harmonogram:**

Tabulka 31 – Harmonogram 8 (zdroj: vlastní)

09/12	10/12	11/12	12/12	01/13	02/13	03/13	04/13	05/13	06/13	07/13	08/13

- **Rozpočet:** Předpokládaný časový rozsah jsou 2 hodiny/měs. po dobu následujících 12 měsíců. Pokud by změna byla realizovaná bez podstatných překážek a konfliktů, přítomnost specialisty by tak nebyla nutná. Navrhovaný rozpočet však počítá s variantou celého roku, kde by se nejvyšší předpokládána cena dostala na částku **14 400 Kč**.
- **Zpětná vazba:** Vylepšení vyřčených nedostatků

ZÁVĚR

Diplomová práce si kladla za úkol zjistit aktuální stav organizační kultury Správy CHKO České středohoří a tím odhalit překážky, které brání k vyšší spokojenosti vlastních zaměstnanců a celkové výkonnosti organizace. Vzhledem k tomu, že byly identifikovány slabé prvky stávající kultury, obsahem projektové části jsou i návrhy na jejich posílení a změnu k žádoucímu stavu.

V rámci tématu organizační kultury Správy byly stanoveny 3 výzkumné otázky. Díky provedenému výzkumu je nyní možné na ně odpovědět:

VO1: Je organizační kultura Správy z pohledu pracovníků vnímána jako silná?

Z kvantitativního pohledu zaměstnanci Správy identifikovali více slabých prvků organizační kultury nežli těch silných, a to v poměru 6:5 (viz Shrnutí praktické části). Z kvalitativního hlediska je nutné dodat, že dobrým ukazatelem jsou kladné výsledky indexů, které reprezentují porozumění a ztotožnění se s pracovní náplní a účelem existence Správy. Co se ovšem týče lidského faktoru, existují zde značné limity v prvcích, jež tvoří jakousi nadhodnotu organizace, a těmi jsou týmový duch, vzájemná podpora a soulad s ostatními spolupracovníky. Na základě těchto dvou faktorů, tedy kvantitativního a kvalitativního hodnocení, byla organizační kultura Správy označena za slabší, ovšem ne kritickou či naprosto nevyhovující.

VO2: Je nutná změna stávající organizační kultury?

Na základě DOCS dotazníků byly definovány oblasti, se kterými nejsou pracovníci dostatečně ztotožnění nebo je nevnímají jako existující ve vnitřní struktuře Správy. Jedná se zejména o hodnoty spojené s lidskými vztahy nebo specifickými charakteristikami funkčnosti institucí státní správy. První zmiňované je nutné odstranit, aby v budoucnu nedocházelo ke konfliktním situacím a odloučení se od žádoucí organizační kultury. Lidský faktor není vhodné podceňovat, jelikož tvoří podstatnou součást korporátní identity. Zároveň slouží jako velmi silný motivátor pro zaměstnance, který při správném nastavení dokáže naplňovat potřeby pracovníků, lépe je scelit s vizí a filozofií organizace, budovat vnitřní kulturu a v návaznosti na toto vše také zvyšovat výkonnost. Co se týče specifických charakteristik funkčnosti státní správy, to je situace, která se promítá do následující výzkumné otázky.

VO3: Má organizační kultura Správy z pohledu státní instituce nějaké limity pro další možné úpravy?

Odpověď je – ano, má. Je jimi především adaptabilita Správy na vnější podněty. Některé z nich se totiž Správy ani nedotýkají, jiné mají nevýznamný vliv, pro další nejsou takové možnosti flexibilního přizpůsobení se. Správa podléhá Ministerstvu životního prostředí, jeho přísné legislativě a celkově principům byrokratického a administrativního rázu. Další podstatným omezujícím faktem je i rozpočet závislý na zmiňované vyšší instituci či na dotacích, kde proces jejich získávání je časově náročný a v některých případech tak není ani možné, aby organizace na ně vynakládala kapacity potřebné primárně na jiné projekty a úkony.

Vědomá změna organizační kultury je dlouhý proces, jeho výsledky však dokážou vkládanou energii vykompenzovat a přispět tak k vyšší výkonnosti organizace a lepší vnitřní atmosféře. Vzhledem k zaneprázdněnosti zaměstnanců, omezeným finančním možnostem a závislosti na dalších orgánech lze u Správy předpokládat o to náročnější průběh změny, přesto by se od ní nemělo upustit a mělo by se o ní začít uvažovat jako o nutném, potřebném a v nejbližší době realizovatelném kroku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přeložil J. KOUBEK. 6. vydání. Praha: Graba Publishing, 1999. 963 stran. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 stran. ISBN 978-80-859-4357-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura. Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 stran. ISBN 80-7226-763-9.

BUKVOVÁ, Alena. *Návrh změny organizační kultury*. Brno, 2011. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 168 stran. ISBN 80-7179-809-6.

HEYDOVÁ, Lada. *Analýza organizační kultury vybrané organizace veřejného sektoru*. Brno, 2007. Diplomová práce. Masaryková univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika.

KOTLER, Philip a L. Kevin KELLER. *Marketing management*. Přeložili Š. ČERNÁ, V. FAKTOR a T. JUPPA. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 stran. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTTER, John a James L. HESKETT. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992. 220 stran. ISBN 0-02-918467-3.

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 stran. ISBN 978-80-247-2452-2.

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

MACKENZIE, D., Kenneth. *The Organizational Hologram: The Effective Management of Organizational Change*. Norwell: Kluwer, 1991. 493 stran. ISBN 0-7923-9082-2.

MELCHERTOVÁ, Martina. *Kultura a organizace veřejné správy. Podniková kultura*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Katedra právní teorie, Veřejná správa.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: VŠE, 1993. 97 stran. ISBN 9788070791592.

PETRUSEK, Miloslav, a kol. *Velký sociologický slovník. Svazek první*. Praha: Karolinum, 1996. 747 stran. ISBN 978-80-718-4164-7.

PETTIGREW, Andrew. *Longitudinal Field Research On Change: Theory and Practice*. Organizational Science, 1990.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 stran. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 stran. ISBN 978-80-247-2796-7.

SCHEIN, H., Edgar. *The Corporate Culture – Survival Guide*. 2. vydání. San Francisco: John Wiley and Sons, 2009. 240 stran. ISBN 978-0-470-29371-3.

SCHEIN, H., Edgar. *The Organizational Culture and Leadership*. 3. vydání. Francisco: John Wiley and Sons, 2004. 437 stran. ISBN 0-7879-6845-5.

SVOBODA, Václav. *Public relations – moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 239 stran. ISBN 978-80-247-2866-7.

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

ŠUBRTOVÁ, Renata. *Zhodnocení významu firemní kultury pro budování konceptu podnikatelské etiky*. Brno, 2009. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 stran. ISBN 978-80-247-0405-0.

VLÁČIL, Jan. *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. 208 stran. ISBN 80-85963-42-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 stran. ISBN 978-80-247-2790-5.

Elektronické zdroje:

AGENTURA OCHRANY PŘÍRODY A KRAJINY ČR. *Správa CHKO České středohoří*. [online] AOPK ČR, ©2010. Dostupné z: <http://webportal.nature.cz/wps/portal/cs/ceske-stredohori>

DENISON CONSULTING. *Organizational Culture And Leadership Survey*. [online] Denison Consulting, ©2010. Dostupné z: <http://denisonconsulting.com/home.aspx>

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR. Tematické operační programy. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online] MPSV ČR, ©2008. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Etika veřejné správy na místní úrovni. *Soubor modelových iniciativ*. [online] MVČR, ©2008. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/etika_vs.pdf

POSLANECKÁ SNĚMOVNA. *Pravidla přístupu k úředním informacím ve Velké Británii*. [online] Parlament České republiky ©2001. Dostupné z: <http://www.psp.cz/kps/pi/PRACE/PI-5-113.DOC>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AOPK ČR Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky

CHKO Chráněná krajinná oblast

DOCS Denison Organizational Culture Survey

Správa Správa Chráněné krajinné oblasti České středohoří

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1 - Typologie podle Harrisona a Handyho (zdroj: Lukášová, 2010)
- Obrázek 2 - Typologie podle Trompenaarse (zdroj: Lukášová, 2010)
- Obrázek 3 - Typologie podle Deala a Kennedyho (zdroj: Lukášová, 2010)
- Obrázek 4 - Organizační struktura Správy CHKO České středohoří (zdroj: vlastní)
- Obrázek 5 - Denisonův model (zdroj: Denison Consulting)
- Obrázek 6 - Věk zaměstnanců (zdroj: vlastní)
- Obrázek 7 - Pohlaví zaměstnanců (zdroj: vlastní)
- Obrázek 8 - Doba strávená na Správě (zdroj: vlastní)
- Obrázek 9 - Stávající a předpokládaný stav organizační kultury Správy (zdroj: vlastní)

SEZNAM TABULEK

- Tabulka 1 – SWOT analýza Správy CHKO České středohoří (zdroj: vlastní)
- Tabulka 2 – Angažovanost (zdroj: vlastní)
- Tabulka 3 – Angažovanost – indexy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 4 – Angažovanost v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)
- Tabulka 5 - Angažovanost – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 6 - Indexy angažovanosti – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 7 - Konzistence (zdroj: vlastní)
- Tabulka 8 – Konzistence – indexy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 9 - Konzistence v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)
- Tabulka 10 - Konzistence – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 11 - Indexy konzistence – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 12 – Adaptabilita (zdroj: vlastní)
- Tabulka 13 – Adaptabilita – indexy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 14 - Adaptabilita v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)
- Tabulka 15 - Adaptabilita – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 16 – Indexy adaptability – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 17 – Mise (zdroj: vlastní)
- Tabulka 18 – Mise – indexy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 19 - Mise v závislosti na době strávené na Správě (zdroj: vlastní)
- Tabulka 20 - Mise – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 21 – Indexy mise – vedoucí Správy (zdroj: vlastní)
- Tabulka 22 – Vnější/vnitřní zaměření se a flexibilita/stabilita (zdroj: vlastní)
- Tabulka 23 - Harmonogram 1 (zdroj: vlastní)
- Tabulka 24 – Harmonogram 2 (zdroj: vlastní)
- Tabulka 25 – Harmonogram 3 (zdroj: vlastní)

Tabulka 26 – Harmonogram 4 (zdroj: vlastní)

Tabulka 27 - Kurzy pro vedoucí pracovníky Správy (zdroj: vlastní)

Tabulka 28 – Harmonogram 5 (zdroj: vlastní)

Tabulka 29 – Harmonogram 6 (zdroj: vlastní)

Tabulka 30 – Harmonogram 7 (zdroj: vlastní)

Tabulka 31 – Harmonogram 8 (zdroj: vlastní)

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Denisonův model – Terms of Use (zdroj: Denison Consulting)
- Příloha P II: Denisonův model – Popis práce (zdroj: vlastní)
- Příloha P III: DOCS Dotazník (zdroj: Denison Consulting)
- Příloha P IV: Etický kodex AOPK ČR (zdroj: Správa CHKO České středohoří)

PŘÍLOHA PI: DENISONŮV MODEL – TERMS OF USE

(zdroj: Denison Consulting)



Terms of Use for Researchers

We are interested in supporting academic research efforts. This document is intended to explain the terms of use for a researcher to use the Denison Consulting content. These terms apply to the items, indices, traits and model for the Denison Organizational Culture Survey, the Denison Leadership Development Survey, the Culture and Leadership Change Monitors, the Denison Team 360 and all other Denison products. The terms also apply to the Denison process and all accompaniments such as the normative databases, report formats, online survey tools, content on the website and supporting feedback materials.

Our Terms of Use are:

1. All content and products as defined above are copyrighted and owned by Denison Consulting. All rights reserved.
2. With permission from Denison Consulting, researchers may use items from the survey products. The items and resulting data will be used solely for research purposes.
3. Items, other measures and data will be kept confidential and not shared with anyone outside of the research group.
4. Use of the materials must be properly acknowledged in the manuscript and any resulting publications and presentations.
5. Denison Consulting will receive a copy of any research done on the data (papers, dissertation, presentations, follow-up publications, etc.). The researchers will provide us copies of the raw data.
6. Denison Consulting will have an opportunity to review any manuscripts based on the data prior to submission for publication or presentation.
7. This agreement to share items or other materials does not require that Denison Consulting will contribute resources for data analysis, norming, report generation or processing. If any additional work is required, Denison Consulting will charge for the time in completing the project.
8. Denison Consulting reserves the right to revoke permission for use of the items or other resources at our discretion.
9. Use of the research for commercial purposes is a violation of this agreement. Commercial rights can be negotiated, but that requires a separate agreement.

To acknowledge receipt and understanding of these terms, please do one of the following.

1. Sign and date a copy of this agreement and mail or fax (734-302-4023) to Denison Consulting.
2. Send an email research@denisonconsulting.com with this original agreement attached. State in the email that you received and understand the terms.

Thank you for protecting our intellectual property and good luck with your research!

Signature 

Date 10/2/2012

PŘÍLOHA P II – DENISONŮV MODEL – POPIS PRÁCE

(zdroj: vlastní)

Evaluation of Corporate Culture in State Sector

Name: Vendula Perinova

Institution: Tomas Bata University in Zlin, Czech Republic
Faculty of Multimedia Communications

The Main Research Topic

My final thesis deals with issues of organizational culture in an institution of state sector. This organization, having Ministry of Environment as an umbrella institution, consists of 25 employees (3 on maternity), working together for a long time but still visibly missing any of united element or conviction. The goal of this thesis is to analyze the actual condition and content of corporate culture by using DOCS questionnaire and completing by qualitative methods as an interview or observations. The results will be faced to a sectional conclusion if the existing corporate culture can be effective for achieving the organizational goals. The final thesis consists of 3 main parts – theoretical one which is based on the individual study of the topic of the corporate culture; the practical one which records the process of gaining the exploratory data; and the project one which deals with the change of actual corporate culture.

The Completion of Survey

The completion of the thesis is planned in April 2012.

The Field of Research

Research is conducted in the field of state sector, concretely of environment, located in Litoměřice, Czech Republic. The sample consists of all actual employees, which means 22 people altogether.

The Research as a Part of Final Thesis

The work is a part of the Master thesis. This work is one of obligatory requirements for finishing 2 years of studying the Master programme.

PŘÍLOHA P III – DOCS DOTAZNÍK

(zdroj: Denison Consulting)

Organizační kultura Správy CHKO České středohoří Dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey)

Dobrý den,

následující dotazník slouží jako podklad pro diplomovou práci zabývající se organizační kulturou Správy. Jeho struktura je podmíněna standardizované formě modelu DOCS, který je brán jako moderní (a oproti jiným také významně kratší a rychlá) metoda výzkumu kultury organizace. Výstupem by mělo být zjištění aktuálního stavu kultury ve Správě, která bude posléze konfrontována s případnými změnami. Dotazník je anonymní a jeho výsledkem bude pouze souhrnný výsledek šetření.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Vendula Peřinová

Vyberte, prosím:

Pohlaví:

- 1) muž
- 2) žena

Věk:

- 1) < 30
- 2) 31 – 40
- 3) 41 – 50
- 4) 51 – 60
- 5) > 61

Ve Správě pracuji:

- 1) < 1 rok
- 2) 1 – 2 roky
- 3) 3 – 5 let
- 4) 6 – 10 let
- 5) > 10 let

	Na následující otázky odpovídejte, prosím, dle svého úsudku od 1 do 5, přičemž škála je:					
	1 – Rozhodně souhlasím 2 – Souhlasím 3 – Neutrální 4 – Nesouhlasím 5 – Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrální	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.	1	2	3	4	5
2	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace.	1	2	3	4	5
3	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý může informace obdržet, když je potřebuje.	1	2	3	4	5
4	Každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že může mít pozitivní vliv.	1	2	3	4	5
5	Plánování našich aktivit a směru je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.	1	2	3	4	5
6	Spolupráce mezi různými odděleními je aktivně podporována.	1	2	3	4	5
7	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.	1	2	3	4	5
8	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.	1	2	3	4	5
9	Týmy jsou našimi základními stavebními bloky.	1	2	3	4	5
10	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cíli organizace.	1	2	3	4	5
11	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.	1	2	3	4	5
12	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	1	2	3	4	5
13	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	1	2	3	4	5
14	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.	1	2	3	4	5
15	Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.	1	2	3	4	5
16	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.	1	2	3	4	5
17	Existuje zde charakteristický styl vedení a výrazný soubor řídicích postupů.	1	2	3	4	5
18	Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho chodu.	1	2	3	4	5
19	Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnází.	1	2	3	4	5
20	Existuje zde etický kód, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správné od chybného.	1	2	3	4	5
21	Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany.	1	2	3	4	5
22	Existuje zde výrazná kultura.	1	2	3	4	5
23	Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice.	1	2	3	4	5
24	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.	1	2	3	4	5
25	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	1	2	3	4	5
26	Náš přístup k obchodování je velmi důsledný a předvídatelný.	1	2	3	4	5
27	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	1	2	3	4	5
28	Koordinovat projekty se zapojením různých částí organizace je jednoduché.	1	2	3	4	5
29	Pracovat s někým z jiné části této organizace je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace.	1	2	3	4	5
30	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.	1	2	3	4	5

31	Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi flexibilní a jednoduše změnitelný.	1	2	3	4	5
32	Reagujeme náležitě na změny ve vnějším prostředí.	1	2	3	4	5
33	Neustále si přisvojujeme nové a zdokonalené způsoby práce.	1	2	3	4	5
34	Pokusy o provedení změny většinou narážejí na odpor.	1	2	3	4	5
35	Různé části organizace často spolupracují za účelem provedení změny.	1	2	3	4	5
36	Připomínky a doporučení uživatelů našich služeb často vedou ke změnám.	1	2	3	4	5
37	Názory uživatelů našich služeb přímo ovlivňují naše rozhodnutí.	1	2	3	4	5
38	Všichni členové mají hluboké porozumění pro přání a potřeby uživatelů našich služeb.	1	2	3	4	5
39	Zájmy uživatelů našich služeb jsou v našich rozhodnutích často opomenuty.	1	2	3	4	5
40	Podporujeme přímou komunikaci mezi uživateli našich služeb a našimi zaměstnanci.	1	2	3	4	5
41	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	1	2	3	4	5
42	Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	1	2	3	4	5
43	Mnoho důležitých maličností zůstane často opomenuto.	1	2	3	4	5
44	Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.	1	2	3	4	5
45	Zajišťujeme, aby „pravá ruka věděla, co dělá levá“.	1	2	3	4	5
46	Máme dlouhodobý účel a směr.	1	2	3	4	5
47	Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob chování v odvětví.	1	2	3	4	5
48	Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr.	1	2	3	4	5
49	Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.	1	2	3	4	5
50	Náš strategický směr mi není jasný.	1	2	3	4	5
51	Je zde obecně rozšířená shoda s našimi cíly.	1	2	3	4	5
52	Vedoucí organizace vytyčuje cíle, které jsou náročné, ale realistické.	1	2	3	4	5
53	Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.	1	2	3	4	5
54	Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíly.	1	2	3	4	5
55	Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	1	2	3	4	5
56	Máme společnou vizi o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.	1	2	3	4	5
57	Vedoucí organizace má dlouhodobý výhled.	1	2	3	4	5
58	Krátkodobé uvažování často kompromituje naši dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5
59	Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.	1	2	3	4	5
60	Jsmo schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom kompromitovali naši dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5

Ještě jednou děkuji a přeji příjemný zbytek dne.

PŘÍLOHA P IV – ETICKÝ KODEX AOPK ČR

(zdroj: Správa CHKO České středohoří)



**AGENTURA OCHRANY PŘÍRODY
A KRAJINY ČESKÉ REPUBLIKY**
organizační složka státu

Nuselská 39, 140 00 Praha 4

Č.j.: 02287/SVSI/2011

Organizační opatření ředitele č. 43.1

Etický kodex AOPK ČR

ETICKÝ KODEX

Agentury ochrany přírody a krajiny ČR

I. Úvodní ustanovení

Cílem kodexu je stanovení žádoucích standardů chování a jednání zaměstnanců všech organizačních jednotek útvaru Agentury ochrany přírody a krajiny ČR (dále jen „AOPK“) vůči veřejnosti a navzájem. Poslání AOPK vyžaduje profesionálně výkonné zaměstnance, vědomě respektující vnitřní etické hodnoty, pravidla a normy zaměstnanecké kultury, kteří dotvářejí pozitivní obraz AOPK u občanů.

Zákonnost při rozhodování a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám jsou základními zásadami, které je povinen každý zaměstnanec AOPK dodržovat a vytvářet tak základ pro budování a udržení důvěry veřejnosti vůči AOPK a jejím organizačním jednotkám a regionálním pracovištím.

II. Obecné zásady jednání

Zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s Ústavou České republiky, zákony, dalšími právními předpisy, včetně předpisů Evropských společenství a vnitřními předpisy AOPK.

V pracovní době se zaměstnanec věnuje výlučně plnění pracovních úkolů a povinností s plným vynaložením svých sil a schopností. K výkonu své pracovní činnosti přistupuje tvořivě a iniciativně s veškerou svojí invencí. V rámci své kompetence činí vše pro úplné, přesné a včasné plnění svěřených pracovních úkolů. Odpovídá za spolehlivost a správnost dokumentů a dokladů, které vytváří.

Zaměstnanec usiluje o zajištění maximálně efektivního, ekonomického a účelného spravování finančních prostředků, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny.

Zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neshoduje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje. Při výkonu činnosti politické nebo veřejné dbá, aby tato činnost nenarušila důvěru občanů v jeho schopnost nestranně vykonávat pracovní povinnosti.

Zaměstnanec nesmí využívat prostor ani technické vybavení (telefony, počítače apod.) pro činnosti, které nespádají do jejich pracovní náplně.

Zaměstnanec pečuje o úpravu svého zevnějšku a dbá, aby jeho oblečení odpovídalo postavení AOPK, kterou reprezentuje, jeho pracovnímu zařazení a místu výkonu práce.

Zaměstnanec i v mimopracovní době vystupuje tak, aby nesnižoval důvěru AOPK v očích veřejnosti.

III. Jednání se stranami

Úkolem AOPK je co nejúčinnější péče o svěřenou část přírodního bohatství a v rámci tohoto poslání naplňování potřeb ochrany přírody a krajiny. Zaměstnanec proto své pracovní činnosti vykonává na vysoké profesionální úrovni, kterou je nutné si průběžně doplňovat studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez jakýchkoliv rasových,

národnostních, náboženských, politických nebo jiných předsudků. Zaměstnanec jedná korektně, zdvořile a vstřícně s občany, s ostatními zaměstnanci organizace, se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy a dalšími partnery AOPK, včetně neziskových organizací.

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti objektivně, bez zbytečných průtahů, na základě jejich skutkové podstaty a přihlíží při tom pouze k právně daným skutečnostem. Pokud mu to právní předpisy umožňují, usiluje o urychlení a zjednodušení úředních postupů, dodržování termínů a maximální zkrácení zákonných lhůt ve prospěch druhých stran. Jedná tak, aby nezpůsobil újmu jakékoliv osobě, skupině osob nebo orgánům či právnickým osobám.

IV. Jednání se spolupracovníky

Zaměstnanci vytvářejí společným úsilím v pracovních týmech atmosféru spolupráce a důvěry. Rozdílnost v názorech nevyjadřují s osobní zaujatostí. Případné pracovní kolegiální spory řeší věcně, kultivovaně a otevřeně s přímými nadřízenými a jejich rozhodnutí respektují.

Vedoucí zaměstnanci uplatňují vůči všem zaměstnancům rovný přístup s důrazem na hodnocení dle odvedené práce. Jsou si vědomi toho, že zaměstnanci mají být kvalifikováni a pro svou práci dobře připraveni a proto umožňují zaměstnancům prohlubování vzdělání v zájmu zefektivnění práce. Dohlížejí na využití odborných znalostí všech podřízených pracovníků a na jejich plnoprávné a odpovídající začlenění do pracovního procesu.

V. Jednání a spolupráce s neziskovými organizacemi

Neziskové organizace, jejichž hlavním posláním podle stanov je ochrana přírody a krajiny, mají zvláštní postavení v rámci jednání s AOPK, resp. jejími organizačními útvary, protože vystupují někdy jako strany (při správním řízení) a někdy jako spolupracovníci (při řešení odborných otázek v rámci ochrany přírody, při péči o chráněná území, osvětě veřejnosti apod.).

Dobrá spolupráce s neziskovými organizacemi je pro státní ochranu přírody významná a AOPK ČR dlouhodobě usiluje o její rozvoj. Neziskové organizace, zejména pak místně působící sdružení dobrovolníků, jsou pro státní ochranu přírody pomocníkem v zapojování veřejnosti do aktivní péče o přírodu a krajinu.

Je přirozené, že pracovníci státní ochrany přírody se ve volném čase věnují dobrovolné ochraně přírody, nicméně je třeba dodržovat základní pravidla, která zajistí striktní oddělení činností nevládních organizací od činnosti státní ochrany přírody, např.:

- nesmí se využívat prostor ani technické vybavení AOPK (telefony, počítače apod.) pro činnosti, související s činností neziskových organizací,
- je třeba se zdržet veřejného vyjadřování společných názorů či postojů, např. na společných propagačních či informačních tiskovinách, konferencích apod., zejména v případech, kdy by řešená otázka mohla být předmětem dalšího řízení u AOPK (např. správního, o náhrady újmy apod.), kde by nezisková organizace mohla být např. účastníkem řízení.

VI. Zneužití úředního postavení

Zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení ani informace získané při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem. Soukromým zájmem se rozumí snaha o získání jakékoliv výhody pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní, politické nebo jiné vztahy. Je jeho povinností vyhnout se konfliktům jeho soukromého zájmu s jeho postavením zaměstnance AOPK a předcházet takovým situacím, které mohou podezření z konfliktu zájmů vyvolat.

Zaměstnanec, který je veřejným funkcionářem, nebo zastává takovou pracovní pozici, kde by mohlo ke střetu zájmů dojít, musí dále dodržovat ustanovení zákona č. 150/2006 Sb., o střetu zájmů.

Zaměstnanec nenabízí ani neposkytuje žádnou výhodu jakýmkoli způsobem spojenou s jeho postavením v AOPK, pokud mu to neumožňuje zákon.

V případě, že by byl zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou nebo způsobem, který by představoval možnost zneužití svého postavení, musí takové jednání odmítnout a tuto skutečnost oznámit svému nadřízenému.

Informace získané při výkonu zaměstnání je třeba pokládat za důvěrné a poskytovat jim příslušnou ochranu při respektování práva veřejnosti na přístup k informacím v rozsahu daném příslušnými zákony.

Zaměstnanec neuvádí vědomě v omyl veřejnost ani ostatní zaměstnance organizace. Informace, které poskytuje žadatelům nebo jiným partnerům AOPK v zákonném rozsahu, musejí být úplné, nezkrácené, pravdivé a srozumitelné. Ve veřejném vystupování dbá zaměstnanec vždy zájmů AOPK.

VII. Závěrečné ustanovení

Etický kodex je pro zaměstnance AOPK závazný, seznamuje se s ním při nástupu do zaměstnání a toto seznámení stvrzuje svým podpisem. Tento list je pak jednotlivě uložen v osobním spisu zaměstnance.

Toto organizační opatření je aktualizací organizačního opatření ředitele č. 43/2007 a je platné a účinné dnem podpisu.

V Praze dne 25. března 2011

RNDr. František Pelc, v.r.
ředitel AOPK ČR

Obdrželi:

- všichni zaměstnanci