

Organizační kultura na Městském úřadu Luhačovice

Lucie Suchánková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Suchánková**
Osobní číslo: **H11138**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Organizační kultura na Městském úřadu Luhačovice**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.

Vymezení teoretických pojmů z oblasti organizační kultury a profesní andragogiky.

Příprava metodiky výzkumné části za použití standardizované výzkumné techniky dotazníku Hofstede-Bridges, stanovení hypotéz.

Použití kvantitativní výzkumné metody formou dotazníku pro typologické zařazení organizační kultury a zjištění míry identifikace zaměstnanců s danou organizační kulturou.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, statistické ověření platnosti stanovených hypotéz.

Vyvození závěrů na základě výsledků výzkumu, shrnutí a doporučení pro aplikaci v oblasti profesní andragogiky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, Jan.** Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv.** Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František.** Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BRIDGES, William.** Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.
- DEAL, Terrence E. KENNEDY, Allan A.** Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co, 1982. ISBN 073820330.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan.** Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2.
- HRONÍK, František.** Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, Miroslav.** Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang a kolektiv.** Personální management. Řízení organizace. Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- SCHEIN, Edgar H.** Psychologie organizace. Praha: Orbis, 1969.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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 užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně
25.4.2014



.....

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, užije-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 vzdělávacímu 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 užít 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 výdělku 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je organizační kultura, její vztah k profesnímu vzdělávání a řízení lidských zdrojů. Zaměříme se na vymezení teoretických pojmů a způsobů, jakými se tyto oblasti navzájem prolínají a ovlivňují. Přiblížíme některé z možností typologického členění organizační kultury. Dále seznámíme se zkoumanou organizací – Městským úřadem Luhačovice a s jeho praxí v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na určení typu organizační kultury zkoumané organizace, zjišťování míry identifikace jejích členů s organizační kulturou a na rozdíly v pohledu zaměstnanců – mužů a žen na tuto organizační kulturu. Nastíníme možnosti využití zjištěných výsledků typologického určení organizační kultury pro aplikaci v oblasti profesního vzdělávání.

Klíčová slova:

Organizační kultura, andragogika, profesní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, identifikace zaměstnanců

ABSTRACT

The theme of the bachelor thesis is the corporate culture and its relationship to career education and human resource management. We will focus on the definition of theoretical concepts and the ways in which these areas are mingled and influenced each other. We will introduce some possibilities of corporate culture typology. Next, we will introduce the surveyed organization – Municipality Luhačovice and its experience in the area of employee education. The practical part is aimed at determining the type of corporate culture of surveyed organization, the identification of its members with the corporate culture and the differences in the view of employees – men and women in the corporate culture. We will propose the possibilities of utilizing of the determined results of typological determination of corporate culture for using in the career education area.

Keywords:

Corporate culture, andragogy, career education, human resources management, employees identification

Mé poděkování patří Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za metodickou pomoc, podnětné připomínky a cenné rady při odborném vedení bakalářské práce.

Děkuji svým kolegům zaměstnancům MěÚ Luhačovice za jejich ochotu a čas při vyplňování dotazníků a jmenovitě svým nadřízeným PhDr. Františku Hubáčkovi, starostovi města, Ing. Bc. Marii Semelové, místostarostce města a Ing. Michaelu Jahodovi, tajemníkovi městského úřadu za souhlas a umožnění výzkumného šetření v organizaci.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu, trpělivost a shovívavost po celou dobu mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I	
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ORGANIZAČNÍ KULTURA A PROFESNÍ ANDRAGOGIKA	12
2 ORGANIZAČNÍ KULTURA	15
2.1 DEFINICE ORGANIZAČNÍ KUTURY.....	17
2.2 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	17
2.3 ÚLOHA ORGANIZAČNÍ KULTURY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.4 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	20
2.4.1 Vzdělávání podle typů kultury Hofstedeho typologie.....	25
3 MĚSTSKÝ ÚŘAD LUHAČOVICE	27
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE.....	28
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE	29
II	
4 PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 REALIZACE VÝZKUMU	34
4.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ	35
4.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	36
4.2.1 Typologické zařazení organizační kultury	36
4.2.2 Míra identifikace zaměstnanců s výsledným typem organizační kultury.....	38
4.3 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	44
4.3.1 Hypotéza č. 1	44
4.3.2 Hypotéza č. 2.....	46
4.3.3 Hypotéza č. 3	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM TABULEK	56
SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Organizační kultura je pojem, kterým se zabývá psychologie a sociologie řízení a výsledky výzkumu z této oblasti zahrnují do svých teorií obory ekonomického managementu, personálního managementu, profesní andragogiky, apod. Organizační kulturu definuje většina autorů jako společně sdílenou hodnotovou základnu chování a jednání členů organizace. Přesto, že se tento termín ustálil od 80. let 20. století v nejrůznějších manažerských teoriích, poznatky z oblasti výzkumů organizační kultury aplikuje manažerská praxe spíše okrajově.

Organizační kulturu si většina lidí uvědomuje spíše intuitivně. Každý člověk, který přichází s organizací, podnikem, firmou do kontaktu, ať už jako návštěvník, klient, obchodní partner nebo nový zaměstnanec, vnímá specifický charakter organizace. Porovnává organizaci se svými zkušenostmi z ostatních organizací, všímá si, jak organizace funguje, jací lidé v ní pracují, jak se chovají, jaká jsou pravidla, způsoby práce, styl řízení, jaké zvyky její členové dodržují. Nově příchozí většinou nerozumí principům a smyslu těchto zvyků, ale akceptuje je jako fakt, jako specifikum dané organizace. Nikdo neočekává, že všechny organizace v jedné zemi, v jednom regionu, popř. v jednom oboru podnikání budou stejné ve smyslu organizační kultury. Každý nový zaměstnanec bere jako samozřejmou věc, že i když se v nové organizaci seznámí se všemi zákony, předpisy, pravidly a normami, bude potřebovat delší dobu, než pozná a pochopí, jak fungují nepsaná pravidla a zvyky, přizpůsobí se jim, než se začlení mezi kolegy a začne jednat v souladu s tím, co je od něj očekáváno. A přesto na otázku, co si představuje pod pojmem organizační kultura, většina lidí, a to i vedoucích pracovníků a manažerů, popisuje něco úplně jiného. Většinou se ve svých odpovědích shodují na formulacích: „Organizační kultura se pozná podle toho, že se její členové chovají kulturně – mají společenské chování, chodí slušně oblečení, pracují v upraveném prostředí“ nebo „...když má organizace fond kulturních a sociálních potřeb a její členové ho využívají ke kulturnímu vyžití (divadlo, koncerty, muzea...)“ Popisují tak pouze některé dílčí znaky, které mohou, ale nemusí být součástí organizační kultury.

V bakalářské práci se pokusíme shrnout širokou oblast výzkumu organizační kultury a organizačních kultur a aplikovat teoretické poznatky z této oblasti na konkrétní organizaci – Městský úřad Luhačovice.

Teoretická část bakalářské práce seznamuje s teoretickými poznatky v oblasti profesní andragogiky v kontextu jejího vlivu na organizační kulturu. Definujeme pojem organizační kultury, objasňujeme její funkce, strukturu, význam v organizaci. Zabýváme se v teoretické rovině možnostmi využití výzkumu organizační kultury v řízení lidských zdrojů a opačně, tedy úlohou a vlivem personálních aktivit na členy organizace a organizační kulturu. Jsou zde popsány některé typologie organizační kultury, podle kterých lze na základě podobných znaků rozčlenit jednotlivé typy kultur organizací. Seznámíme se zkoumanou organizací, s jejím postavením, působností, zaměřením, strukturou a také s praxí v oblasti profesního vzdělávání v této organizaci. V praktické části se budeme zabývat určením typu organizační kultury zkoumané organizace podle vybrané typologie a mírou identifikace členů organizace s organizační kulturou. Statistickou analýzou budeme ověřovat, zda se liší pohled mužů a žen v organizaci na její organizační kulturu. Zjištěné výsledky shrneme pro možnosti využití v praxi v oblasti profesní andragogiky a rozvoje lidských zdrojů ve zkoumané organizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORGANIZAČNÍ KULTURA A PROFESNÍ ANDRAGOGIKA

Andragogika jako věda o vzdělávání dospělých „systematizuje poznatky o udržování a rozvíjení profesní kvalifikace dospělých, jejich vzdělávání v oblasti volného času a zájmů i pro pomoc dospělým při řešení svízelných životních situací.“ (Mužík, 2000, s. 9)

Prusáková (2005, s. 18) charakterizuje profesní andragogiku jako jeden ze subsystémů systému aplikovaných andragogických disciplín, kdy dalšími subsystémy jsou kulturně osvětová a sociální andragogika. Profesní andragogika se zaměřuje na další odborné vzdělávání dospělých, včetně rekvalifikačního vzdělávání, personálního managementu, péče o rozvoj lidských zdrojů, kariérové poradenství, apod.

Palán (2002, s. 157) rozlišuje v rámci profesní andragogiky podnikové vzdělávání a podnikovou výchovu. Podnikové vzdělávání, jako vzdělávací proces organizovaný podnikem, zahrnuje vzdělávání v organizaci, mimo organizaci a na pracovišti. Je to systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců. Jejím cílem je kromě předávání poznatků zaměstnancům také vytváření podmínek pro jejich seberealizaci jako nejúčinnějšího nástroje motivace. Prostřednictvím tohoto vzdělávání dochází ke sjednocování osobních cílů zaměstnanců s podnikovými.

Podniková výchova je „výchovný proces, ke kterému dochází v rámci zaměstnaneckého vztahu.“ (Palán, 2002, s. 156) Termín výchova je v tomto případě pojat jako snaha o vědomou změnu, vědomé přizpůsobování, tudíž sociální učení. Jedná se o výchovu ke vztahu k podniku, při vytváření podnikového klimatu, podnikové kultury. Palán (2002, s. 156) hovoří o funkcionální výchově v případě působení pracovního kolektivu, resp. podnikové kultury a intencionální výchově v případě záměrného působení nadřízených.

Profesní vzdělávání dospělých se zaměřuje na rozvoj v oblasti profesního života a je „v celosvětovém měřítku významným prostředkem k dosahování hospodářských a společenských přeměn.“ (Mužík, 2000, s. 10) Organizace (firma, podnik) jako sociální systém je součástí společenského systému. Profesní vzdělávání v organizaci významně přispívá k rozvoji mezilidských vztahů mezi jejími členy, k jejich identifikaci s organizací. (Mužík, 2000, s. 10)

Mužík (2000, s. 82) popisuje tři možné přístupy organizace ke vzdělávání zaměstnanců:

Organizace přijímá plně kvalifikované pracovníky, jejich vzdělávání se omezuje na minimum. Taková organizace musí vynakládat větší úsilí na získávání a výběr zaměstnanců. V důsledku rychle se měnícího prostředí, trhů, technologií, apod., se také mění potřeby organizace na různě kvalifikovaná místa. Organizace je tak nucena nepotřebné pracovníky propouštět a jiné s aktuálně potřebnou kvalifikací přijímat. Jestliže je doba trvání zaměstnaneckého poměru kratší než doba potřebná k adaptaci nového pracovníka, je také problematická jeho identifikace s kulturou dané organizace.

Dalším přístupem je vzdělávání zaměstnanců pouze v naléhavém případě a v případech povinného školení. Takováto školení realizuje organizace nepravdělně, vzdělávání není zahrnováno do jejích plánů, je nekonceptní. (Mužík, 2000, s. 82)

V třetím případě, kdy je vzdělávání zaměstnanců věnována trvalá pozornost, organizace zajišťuje vzdělávání zaměstnanců průběžně a systematicky. V ideálním případě hovoříme o politice podniku jako o učící se organizaci. (Mužík, 2000, s. 82)

Toto systematické vzdělávání zaměstnanců je přínosem k formulaci cílů organizace a k jejich dosahování, k formování organizační kultury a politiky, k podpoře řídicích, rozhodovacích a komunikačních procesů. Také se podílí na identifikaci zaměstnanců s organizací a její kulturou, významně usnadňuje a zlepšuje vykonávání personálních činností, jako např. personální plánování a rozvoj, řeší vnitřní problémy v organizaci a předchází jim. Tím, že umožňuje průběžné formování pracovních schopností svých členů v reakci na specifické potřeby organizace, ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu práce a tím také svou konkurenceschopnost. Rozvojem znalostí, dovedností, schopností, apod. prostřednictvím systematického vzdělávání zaměstnanců se jednak zvyšují jejich možnosti uplatnění na trhu práce, ale také jejich životní standard a kvalita trávení volného času. (Mužík, 2000, s. 84)

Jako možné nevýhody, případně hrozící nebezpečí, vyplývající z podnikového vzdělávání, Mužík (2000, s. 85) zmiňuje zneužití vzdělávání jako nástroje manipulace se zaměstnanci. Například jednostranně zaměřené vzdělávání pouze na odborný profil na úkor rozvoje osobnosti nebo širších pracovních schopností, což v důsledku snižuje hodnotu pracovníků na trhu práce. Jako další možnost nebezpečí se jeví možné konflikty

v organizaci v důsledku nerovnoměrné účasti na prestižních (a finančně náročných) vzdělávacích akcích, kdy se přidělování lukrativních vzdělávacích akcí může stát nástrojem lobbistických bojů o řídicí posty nebo vliv v organizaci. Jiný druh konfliktu může způsobovat skutečnost, že přínos vzdělávání je těžko vyčíslitelný a může se na něj různit pohled členů top managementu.

2 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Kultura je nejvýraznějším znakem lidské společnosti, považujeme za ni všechno, co člověk vytvořil, co je dílem lidské společnosti a není přírodního původu. (Wolf, 2004, s. 8)

„Život jednotlivce je především nikdy nekončícím přizpůsobováním se vzorcům a standardům tradičně předávaným v jeho společenství. Zvyky jeho komunity formují jeho prožívání a chování.“ (Benedictová, 1999, s. 18)

Keller (2000, s. 11) hovoří o společnosti jako o „souhrnu individuů jednajících s ohledem na jednání druhých, a to v určitém historickém, prostorovém, kulturním a sociálním kontextu.“ V tomto smyslu chápeme každou organizaci jako jeden z mnoha sociálních subsystémů.

Organizace je vnímána jako kulturní systém, který rozvíjí vlastní originální nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném nebo podobném jednání členů organizace k sobě navzájem i k lidem zvnějšku. Jedná se o systém řízení a sebeřízení, který usnadňuje společný život členům organizace. Tato společně sdílená přesvědčení, žebříčky hodnot, normy jednání členů organizace jsou hlavním předpokladem pro podobné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm. Tématem organizační kultury se zabývají obory psychologie a sociologie řízení od 80. let 20. století, které rozvíjením této oblasti výzkumu významně obohatily teorie managementu. V této oblasti tak umožňují propojovat jednotlivá témata, jako jsou činnosti řídicích pracovníků, vedení lidí, podnik jako sociální systém a jeho struktury, motivace pracovního chování, identifikace členů organizace s prací, profesí, organizací, a další. Jako synonyma se též používají pojmy podniková kultura, firemní kultura. (Bedrnová, 1998, s. 465–466)

Základní společné charakteristiky organizační kultury shrnuje Bedrnová následovně:

1. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.“ (Bedrnová, 1998, s. 469)

Sdílená přesvědčení, hodnoty a normy si členové sami utvářejí, definují a interpretují. Pro vnějšího pozorovatele je tato kultura obtížně srozumitelná, nelze ji objektivně a explicitně vyjádřit, může obsahovat emotivní složku.

2. „Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. Nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má sociální povahu.“ (Bedrnová, 1998, s. 469)

Hlavní postoje, normy a hodnoty vznikají uvnitř organizace v procesu vzájemné komunikace a interakce. Organizační kultura sjednocuje jednání členů organizace.

3. „Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém zcela konkrétním čase a místě. Má historický přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.“ (Bedrnová, 1998, s. 469)

Je to dáno jednak tím, jak se mění podnikatelské priority organizace, jednak změnami ve společnosti. Každá organizační kultura má také vlastní historický vývoj, dějiny, tradice.

4. „Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.“ (Bedrnová, 1998, s. 469)

Pro dosažení svých cílů a priorit volí organizace postupy, řešení, stanovuje normy, pravidla. Procesem vyhodnocování jejich přínosu k dosahování cílů pak dochází k jejich upevnění, úpravě nebo odmítnutí. Tím je konkrétní obsah organizační kultury vědomě upravován.

5. „Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.“ (Bedrnová, 1998, s. 469)

Každá organizace rozvíjí řadu mechanismů, kterými pomáhá novým zaměstnancům v adaptaci, jak jednat v souladu s jejími kulturními tradicemi.

6. „Podniková kultura umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.“ (Bedrnová, 1998, s. 470)

Na základě vnímaných vzorů a jednotného chápání událostí v organizaci se její členové lépe orientují v dění, úkolech, problémech organizace. Tímto způsobem se zjednodušují a usnadňují rozhodovací procesy řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců.

(Bedrnová, 1998, s. 469, 470)

2.1 Definice organizační kultury

„Organizační kultura je soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.“ (Schein, 2004, s. 12)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1969, s. 3)

„Kultura je sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy, 1983 cit. podle Bedrnová, 1998, s. 466)

„Podnikové normy, hodnoty, zvyky, obyčej, tradiční vzorce chování, styl řízení, styl mezilidských vztahů, vztah ke vzdělávání, způsoby řešení problémů, metody práce charakterizující přijatelnost a nepřijatelnost určitého chování. Podniková kultura reprezentuje podnik i v oblasti public relations. Za podnikovou kulturu nelze považovat to, co se vyhlašuje pomocí hesel, ale vztahy a život, který v podniku skutečně existuje, hodnoty, které zde reálně existují, myšlení, které tvoří základ jednání všech pracovníků podniku, a které se v jednání každodenně projevuje. Podniková kultura je činitelem, který sbližuje stanoviska zaměstnanců a firmy, přispívá k identifikaci zaměstnanců s firmou.“ (Palán, 2002, s. 156)

2.2 Prvky organizační kultury

Edgar H. Schein roztřídil na základě kulturně antropologického pohledu prvky organizační kultury do tří úrovní:

1. Artefakty

Jsou všechny jevy, které člověk vidí, slyší a cítí, když se setká s pro něj novou kulturou. Schein do těchto prvků zahrnuje výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, způsob

oblékání, oslovování, formy vyjadřování, mýty a historky, které se tradují mezi členy, pozorovatelné rituály a obřady. Prvky v této rovině artefaktů jsou viditelné, ale pro toho, kdo není členem organizace, nejsou zcela srozumitelné a jejich smysl vyžaduje interpretaci.

2. Přesvědčení a hodnoty

Jsou částečně viditelné a částečně nevědomé prvky. Jsou to formulované i neformulované představy požadovaného. Příkladem formulovaných představ mohou být psaná pravidla, normy, směrnice, apod., neformulované jsou představy v myslích členů organizace o tom, co je správné a co špatné.

3. Základní předpoklady

Tyto prvky organizační kultury jsou neviditelné a většinou nevědomé. Jedná se o představy a vzory, kterými se řídí vnímání a jednání členů organizace (dominantní hodnotové orientace). Jsou to základní předpoklady členů organizace o vztahu k okolí, o pravdě, času, lidech a lidském jednání a sociálních vztazích.

(Schein, 2004, s. 25–37)

2.3 Úloha organizační kultury v řízení lidských zdrojů

Pojmem lidské zdroje označujeme pracovníky, zaměstnance, personál, pracovní sílu, čili obecně lidi v organizaci. Tyto lidské zdroje jsou vedle materiálních, finančních a informačních zdrojů důležitým aktivem a potenciálem organizace, který přispívá k jejímu celkovému efektu. Jsou aktivním, nejpružnějším a nejprizpůsobivějším faktorem v organizaci. Jsou to právě lidé v organizaci, kteří určují využívání ostatních zdrojů, jedná se proto o nejcennější bohatství organizace a jejich řízení představuje klíčovou oblast řízení celé organizace. Toto řízení lidských zdrojů obecně nazýváme jako personální práce.

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2006, s. 14)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

„Cílů dosahujeme řízením zdrojů. Řízení je proces, který využívá zdrojů za účelem dosažení cílů. Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.“ (Bělohlávek, 2001, s. 357)

Úkolem řízení lidských zdrojů je obecně zlepšování výkonnosti organizace, a to prostřednictvím rozvoje pracovních schopností jejích členů. Současné studie v oblasti personální práce definují následující úkoly řízení lidských zdrojů:

zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů, zvýšení připravenosti na změny. (Koubek, 2006, s. 19)

K plnění výše uvedených úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů slouží následující hlavní aktivity personálního managementu:

vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, pomoc pracovníkům. (Koubek, 2006, s. 20)

Řízení lidských zdrojů je jedna z klíčových forem řízení organizace. Jedná se jednak o strategické plánování v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace a jednak o široce pojatou péči o zaměstnance. Jestliže organizace usiluje o spokojenost svých pracovníků ať už optimálním využíváním jejich schopností nebo cíleným rozvojem jejich schopností a dovedností, přispívá tak k jejich identifikaci s organizací, její kulturou a jejími cíli. Tím dochází k zefektivnění práce a k větší konkurenceschopnosti organizace. Dalším efektem je pak dobrá zaměstnavatelská pověst, která je důležitá pro stabilizaci pracovníků a také získávání nových kvalitních.

2.4 Typologie organizační kultury

Edgar H. Schein

Schein člení typy organizační kultury podle síly vlivu, který má na jednání zaměstnanců, jakou měrou jsou žádoucí vzorce chování v organizaci ukotveny a přijímány:

Silná organizační kultura – v organizaci jsou přítomna jasná a jednoznačná kritéria, která určují, jaké chování je očekáváno a žádoucí, a jaké naopak nežádoucí a postihováno. Tato kritéria norem chování jsou přijímána většinou zaměstnanců, jsou jimi sdílena, posilována a rozvíjena.

Slabá organizační kultura – normy chování nejsou jednotné, přípustné jsou rozdíly. (Schein, 2004, s. 58)

Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy

Určili 4 typy organizačních kultur podle kritérií míry rizika při podnikání a rychlosti zpětné vazby.

Kultura frajerů – vyznačuje se vysokou mírou rizika, velkou rychlostí zpětné vazby. V organizaci je oceňován především individualismus, dobrý pracovní výkon, chyby se nepromíjí. Je možný rychlý strmý vzestup kariéry i její strmý sestup. Organizace orientované na krátkodobé cíle, např. zábavní průmysl, kosmetika, reklama, stavitelství, apod.

Kultura tvrdé práce – nízká míra rizika, velká rychlost zpětné vazby trhu. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu, týmovou práci, to ve spojení se zábavou. (Multilevel marketing, Mc`Donalds, apod.)

Kultura sázky na budoucnost – vysoká míra rizika, malá rychlost zpětné vazby. K činnosti organizace se vážou vysoké investice s dlouhou dobou návratnosti (např. farmaceutický, chemický, těžařský průmysl.) V organizaci je charakteristický pomalý kariérový postup, podporována atmosféra uvážlivosti, centralizované rozhodování.

Kultura postupu – nízká míra rizika, velmi malá zpětná vazba. V organizaci se uplatňuje pečlivost, zaměření na detaily, důležitější je způsob vykonávání práce než samotná činnost, technická dokonalost, dodržování postupů. (Banky, pojišťovny, státní správa) (Deal, Kennedy, 1988 cit. podle Bělohlávek, 1996, s. 112)

William Bridges

Bridges (2006, s. 19, 20) připodobňuje charakter organizací k charakterům lidí – každý jedinec se liší svým charakterem, stejně jako organizace, avšak seskupením podle podobností lze vytvořit kategorie. Při svém výzkumu charakterů organizací v 90. letech 20. století vycházel Bridges z Jungovy psychologické teorie typů osobnosti člověka. Tato teorie inspirovala Katharine Cook Briggs a její dceru Isabel Briggs Myers při vytvoření testu pro určení typu osobnosti Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Na podobném principu vytvořil Bridges svůj dotazník Index charakteru organizace (OCI), pomocí kterého lze typologicky zařadit jednotlivé organizace podle organizační kultury do 16 základních kategorií.

Extroverze x introverze vyjadřuje „orientaci organizace, umístění její reality a zdroj její energie.“ (Bridges, 2006, s. 20) Extravertní organizace se orientuje především navenek – na trhy a konkurenci, dodržuje obecná pravidla. Introvertní organizace se orientuje dovnitř sebe, na své vlastní technologie, vize svých šéfů a vlastní kulturu.

Smyslové vnímání x intuice vyjadřuje „způsob, jak organizace shromažďuje informace, čemu věnuje pozornost, jak chápe.“ (Bridges, 2006, s. 20) Smyslově vnímající organizace se zaměřuje na současnost, na detaily a realitu. Intuitivní organizace je zaměřená na budoucnost, celkový obraz a možnosti, vyplývající z určitých situací.

Myšlení x cítění vyjadřuje „způsob, jak organizace zpracovává informace, styl, jak posuzuje situace, způsob, jak rozhoduje.“ (Bridges, 2006, s. 20) Myslicí organizace se chová neosobně, rozhodnutí dělá na základě principů následku, schopnosti a výkonnosti. Cítící organizace jedná na základě osobních přístupů, na základě hodnot jako společné blaho, tvořivost.

Usuzování x vnímání vyjadřuje způsob, jak organizace jedná s vnějším světem. „Organizace, kde převládá usuzování, preferuje realizaci firemních rozhodnutí, věci definuje jasně a dospěje k řešení problému. Organizace, ve které převládá vnímání, vždy hledají více vstupů, raději nechávají věcem volný průběh nebo volí možnost nechat je otevřené.“ (Bridges, 2006, s. 20, 21)

Kombinací jednotlivých typů pak lze charakterizovat organizaci podle kategorií, jako např. introvertní – smyslově vnímající – myslící – usuzující, nebo extravertní – intuitivní – myslící – usuzující, apod.

Geert Hofstede

Hofstede rozpracoval svou teorii na základě sociálně antropologického pohledu na obsah, rozdíly a podobnosti jednotlivých národních kultur a jejich souvislostí a vlivem na kulturní charakteristiky organizací v jednotlivých zemích. Členové jednoho národa sdílí určité hodnoty, normy, vzorce chování, které se předávají z generace na generaci. Toto mentální naprogramování ovlivňuje také hodnoty, normy a vzorce chování preferované v jednotlivých organizacích, neboť tyto jsou subkulturami dané společnosti.

Hofstede ve své práci vycházel z výzkumu dat z dotazníků od zaměstnanců v národních pobočkách firmy IBM v 70. letech 20. století. Právě multinacionální charakter této korporace umožnil poukázat na rozdíly, které měly souvislost s jednotlivými národními či regionálními charakteristikami. Při výzkumu se zaměřil na obecné problémy společností a skupin, popisované sociologickými a psychologickými výzkumy této problematiky. Na základě rozdílů mezi různými zeměmi v přístupech k řešení problematiky v organizaci definoval Hofstede 4 základní dimenze, podle kterých se posuzují jednotlivé typy organizačních kultur, později popsal na základě dalších výzkumů ještě dimenzi pátou: „vzdálenost moci (od malé k velké), kolektivismus versus individualismus, femininita versus maskulinita, vyhýbání se nejistotě (od slabé k silné) a dlouhodobá versus krátkodobá orientace.“ (Hofstede, 1991, s. 28–29, 34)

Zároveň výsledky výzkumu zaměstnanců IBM Hofstede použil ke stanovení rozdílů systémů národních hodnot: „...tito lidé představují téměř dokonale srovnatelné vzorky: jsou si podobní ve všech ohledech až na národnost, díky čemuž vystupují v jejich odpovědích národnostní rozdíly neobyčejně zřetelně.“ (Hofstede, 1991, s. 28) Jednotlivým zemím bylo na základě výsledků výzkumu přiděleno skóre pro každou dimenzi kultury a tím vzniklo rozčlenění těchto zemí podle specifických národních odlišností. Výzkum byl realizován v 54 zemích a 3 multikulturních regionech a byl několikrát replikován. Počet zemí rozčleněných podle hodnot indexu dimenzí je 74. (Hofstede, 1991, s. 29)

Vzdálenost moci vyjadřuje míru, jakou členové organizace akceptují nerovnoměrné rozdělení moci.

Velká vzdálenost moci: Hierarchie moci je založena na existenciální nerovnosti mezi nadřízenými a podřízenými. Moc je centralizovaná do co nejmenšího počtu osob, hierarchie je uspořádána do mnoha vertikálních úrovní. Princip rozhodování je řízen

formálními pravidly a předpisy a rozhodnutím nadřízených. Výše platů mezi vrcholem a základnou organizace vykazuje velké rozdíly, manuální práce má nižší statut než administrativa. Od podřízených je očekávána poslušnost, nadřízení mají právo na privilegia. Ideální nadřízený v takovémto typu organizace je benevolentní autokrat. Poslušnost je prokazována i autoritě, kterou podřízený ideologicky nepřijme. Metody řízení, které fungují na základě dohody mezi podřízeným a nadřízeným (např. řízení podle cílů – MBO), nejsou v takovéto organizaci efektivní. Výhodou může být efektivnější řešení úkolů vyžadujících kázeň a disciplínu podřízených.

Malá vzdálenost moci: Podřízení a nadřízení jsou si existenciálně rovni, hierarchie je systém rolí účelně vytvořených, tyto role se mohou časem měnit. Hierarchie moci je decentralizovaná, má plochou strukturu s malým počtem nadřízených. Rozhodování se řídí zkušenostmi managementu i podřízených. Rozdíl ve výši platů mezi vrcholem a základnou organizace není velký, kvalifikovaná manuální práce má vyšší statut než málo kvalifikovaná administrativa. Privilegia pro nadřízené nejsou žádoucí. Ideální nadřízený je schopný demokrat, který má právo rozhodovat, avšak po předchozí diskuzi s podřízenými. Výhodou může být efektivnější řešení úkolů vyžadujících iniciativu podřízených. (Hofstede, 1991, s. 51–54)

Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s velkou vzdáleností moci, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 43)

Kolektivismus versus individualismus vyjadřuje míru inklinace členů společnosti k podpoře buď společných, nebo osobních cílů a vztah mezi jednotlivcem a skupinou.

Individualismus: Častá změna zaměstnání není ničím výjimečným, zaměstnanci se identifikují se zájmy organizace, pokud se shodují s jejich vlastními zájmy. Zaměstnanec je přijímán a povyšován na základě svých znalostí a dovedností v souladu s pravidly, pracovní vztah je založen na oboustranně výhodné smlouvě. Management se skládá z manažerů – jednotlivců, preferuje se stejný přístup ke každému zákazníkovi. Větší důraz je kladen na důležitost úkolů než na vztahy, přímé hodnocení zaměstnanců je obvyklé a přijímané.

Kolektivismus: Ke změně zaměstnání dochází řídce, zaměstnanci se identifikují se skupinou, s jejími zájmy. Při přijímání a povyšování zaměstnance je brán zřetel na zájmy skupiny, pracovní vztah je založen na morálním chápání vztahu (podobně jako rodinné

vztahy.) Management je skupinový, zákazníci z řad přátel mají lepší podmínky. Vztahy jsou z hlediska důležitosti kladeny nad úkol, přímé hodnocení zaměstnanců není v souladu se zvykem. (Hofstede, 1991, s. 83–86)

Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s individualistickou kulturou, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 68)

Maskulinita versus femininita, také jako průbojnost versus skromnost, vyjadřuje opačné póly v preferování hodnot prosazování se a držení se zpátky. Tato dimenze ovlivňuje způsoby zvládání konfliktů v organizaci.

Maskulinita: Preferované vzorce chování jsou rozhodnost a agresivita, konflikty se řeší přímo. Je kladen důraz na výsledky a podle výsledků se řídí odměňování. Jsou preferovány velké organizace, důraz na výkonnost a soutěživost. Očekává se, že muži usilují o postup a kariéru, ženám je snaha o budování kariéry tolerována. Krédo: žiji, abych pracoval.

Femininita: Při řešení konfliktu se používá vyjednávání a snaha o kompromis, intuice a konsensus. Odměňování se řídí podle potřeb, na základě rovnosti. Preferovány jsou malé organizace, důraz na vzájemnou pomoc a sociální kontakty. Nejsou rozdíly v nahlížení na kariéru žen a mužů. Krédo: pracuji, abych žil. (Hofstede, 1991, s. 113–117)

Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s maskulinní kulturou, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 98)

Vyhýbání se nejistotě – určuje, jakou měrou členové společnosti akceptují změny, přijímají novinky.

Silné vyhýbání se nejistotě: Častější je dlouhodobé setrvávání v jednom zaměstnání, malá fluktuace. Snaha o omezení nejistoty prostřednictvím množství formálních i neformálních zákonů, předpisů, opatření, ale i zvyklostí, určujících práva a povinnosti. V organizacích bývá stanovena pevná struktura, motivujícím faktorem je pocit jistoty, respektu okolí a sounáležitosti se spolupracovníky. Vyzdvihována bývá profesní odbornost, zaměstnanci mají emocionální potřebu být zaneprázdněni prací. Vyskytuje se méně registrovaných inovací, ale více se jich implementuje do praxe. Zaměstnání ve větších organizacích je upřednostňováno. Ačkoli jsou samostatně výdělečně činní podnikatelé omezováni množstvím pravidel, je jich ve společnosti silně se vyhýbající nejistotě více.

Slabé vyhýbání se nejistotě: V organizacích se slabým vyhýbáním se nejistotě zaměstnanci častěji mění zaměstnání, délka pracovního poměru bývá kratší. Formální předpisy jsou stanovovány jen v nezbytné míře, ovšem i bez nich je samozřejmostí dodržování kázně a nepsaných pravidel. Zaměstnanci pracují tvrdě, jen když je to nutné, předností jsou univerzální dovednosti a zdravý rozum, víceznačnost a chaos bývají tolerovány. Vyskytuje se více registrovaných inovací, které se však méně zavádějí do praxe. Motivačním faktorem je výkon, respekt a sounáležitost. (Hofstede, 1991, s. 142–147)

Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země se silným vyhýbáním se nejistotě, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 132)

Dlouhodobá versus krátkodobá orientace vyjadřuje stupeň orientace na dlouhodobé nebo krátkodobé cíle.

Dlouhodobá orientace: Organizace mají společnou orientaci na budoucnost, Hofstede uvádí jako preferované hodnoty: „vytrvalost, šetrnost, uspořádávání vztahů podle statutu, mít smysl pro hanbu.“ (Hofstede, 1991, s. 162)

Krátkodobá orientace: Organizace jsou orientované na minulost a současnost, Hofstede uvádí jako preferované hodnoty: „oplácení pozdravů, přízně a dáreků; úcta k tradicím, chránění vlastní tváře, osobní klid a stálost.“ (Hofstede, 1991, s. 162)

Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s krátkodobou orientací na budoucnost, a to velmi výrazně. (Hofstede, 1991, s. 163)

2.4.1 Vzdělávání podle typů kultury Hofstedeho typologie

Velká vzdálenost moci: Vzdělavatel je považován za autoritu, které se neodporuje, diskuze nebo kritika je nežádoucí. Ve vzdělávacím procesu je upřednostňován řád, určený a zajišťovaný učitelem. Kvalita osvojeného učiva je závislá na kvalitě vzdělavatele.

Malá vzdálenost moci: Vzdělavatel a vzdělávaný se navzájem považují za sobě rovné, vzdělávaný se aktivně zapojuje do výuky, diskutuje, či klade otázky. U studentů je oceňována iniciativa a potřeba nezávislosti. (Hofstede, 1991, s. 50–51)

Individualismus: Vyhovují např. metody založené na sdílení pocitů s druhými (transakční analýza.) Smyslem vzdělání je naučit se učením se. Vzdělání zvyšuje ekonomickou hodnotu a sebehodnocení jedince. Od studentů je očekáváno vyjadřování svých vlastních názorů.

Skupiny se tvoří podle konkrétního úkolu. Oceňuje se konfrontace a otevřená diskuze o konfliktu.

Kolektivismus: Vzdělání zaměřeno na konkrétní znalosti a dovednosti. Studenti vystupují jako součásti skupiny. Vzděláním si jedinec zajišťuje příslušnost ke skupině s vyšším statutem. Studenti jsou málo ochotni vystupovat se svými názory jednotlivě, je pro ně přijatelnější pracovat na úkolu v malých skupinách s jedním mluvčím, který vystupuje za skupinu. Role mluvčího se může střídat. Skupiny fungují lépe, pokud jsou vytvořeny na základě vztahů. Přímá konfrontace a konflikt nejsou žádoucí. (Hofstede, 1991, s. 81–82)

Maskulinita: V kolektivech s převažující maskulinní kulturou lze využívat snahu studentů vyniknout, mít nejlepší výsledky, jejich soutěživost. Oceňuje se uznání za dosažené úspěchy.

Femininita: Ve feminních kulturách je na asertivitu a soutěživost nahlíženo jako na vychloubání, normou je spíše průměrný student a jeho schopnost sociální adaptace. (Hofstede, 1991, s. 110–113)

Silné vyhýbání nejistotě: Vzdělávání preferují jasné strukturování výuky, přesně stanovené cíle, pevný časový rozvrh, zajímají se o správné odpovědi, u vzdělavatele se očekává, že tyto odpovědi zná. Bývá předpoklad odměny za přesnost. Dobrý nebo špatný výsledek je připisován okolnosti a náhodě.

Slabé vyhýbání nejistotě: Vzdělávání dávají přednost výuce s obecnými cíli, bez pevného časového plánu a přesné struktury. Přijatelnější jsou úkoly s možností více řešení, oceňována je originalita. Mezi učitelem a žákem je akceptována diskuze, přijímán je učitel, který nezná přesnou odpověď. Úspěch je přisuzován vlastním schopnostem. (Hofstede, 1991, s. 139–140)

3 MĚSTSKÝ ÚŘAD LUHAČOVICE

Město Luhačovice je veřejnoprávní korporací, zřízenou zákonem. Je základním samosprávným společenstvím občanů územního celku vymezeného hranicí města. Pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, má vlastní majetek. Své záležitosti spravuje samostatně (samostatná působnost). Zákon může svěřit určitému orgánu obce výkon státní správy (přenesená působnost). Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města. Dalšími orgány jsou rada města, starosta, městský úřad. (Město Luhačovice, 2013, s. 1)

Oblast samostatné působnosti MěÚ (samospráva)

V oblasti samostatné působnosti úřad realizuje úkoly uložené radou města a zastupitelstvem města a zabezpečuje plnění usnesení rady města a zastupitelstva města. Dozor nad výkonem samostatné působnosti vykonává Ministerstvo vnitra. Po stránce odborné usměrňuje příspěvkové organizace a organizační složky, které město zřídilo, tj. Technické služby, Městský dům kultury Elektra, Základní škola, Sportovní centrum Radostova, Mateřská škola, Dům dětí a mládeže a Městská knihovna. Dále napomáhá komisím a výborům zřízených radou a zastupitelstvem v jejich činnosti. (Město Luhačovice, 2012, s. 3 a 7)

Oblast přenesené působnosti MěÚ (státní správa)

V rámci přenesené působnosti je úřad podřízen Krajskému úřadu Zlín, pokud zvláštní zákony nestanoví jinak. Rovněž provádí dozor nad výkonem přenesené působnosti. (Město Luhačovice, 2012, s. 3 a 7)

Městský úřad vykonává státní správu ve správním obvodu. MěÚ Luhačovice je pověřeným obecním úřadem pro 8 obcí a dále obcí s rozšířenou působností celkem pro 15 obcí. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

Městský úřad se řadí jako organizace vykonávající veřejnou (státní) správu mezi neziskové organizace. Tento výkon státní správy je hrazen ze státního rozpočtu. Částečně jsou někteří zaměstnanci úřadu pověřeni také úkoly související se samosprávou, jako je administrativní spojení s činností rady a zastupitelstva města, správa nemovitostí města, výběr místních poplatků, vypracování územního plánu, apod. Tyto úkony jsou hrazeny z rozpočtu města.

Postavení zaměstnanců města Luhačovice zařazených do městského úřadu je upraveno zejména zákoníkem práce a zákonem o úřednících územních samosprávných celků. Pracovní zařazení je upraveno organizačním řádem úřadu a nařízením vlády, kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě.

Tajemník městského úřadu je nadřízený všem pracovníkům úřadu a plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele a jako takový zodpovídá za výkon řízení lidských zdrojů v organizaci. Dále se na tomto řízení podílejí také vedoucí jednotlivých odborů, kteří řídí činnost jejich pracovníků a odpovídají za ni. (Město Luhačovice, 2012, s. 2)

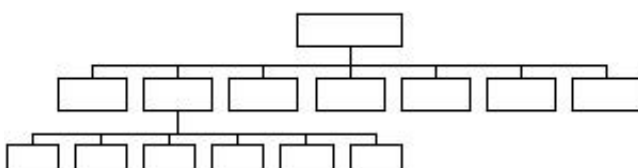
3.1 Organizační struktura Městského úřadu Luhačovice

Město Luhačovice zajišťuje na svém území veřejnou správu – samosprávu a státní správu. Nejvyšším orgánem města je zastupitelstvo města, které má 21 členů. Výkonným orgánem města je rada města, která má 7 členů, zvolených z řad zastupitelů. Městský úřad tvoří starosta, místostarostka, tajemník a další zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. Celkový stav zaměstnanců k 1.1.2014 je 62 zaměstnanců, z toho 57 úředníků a 5 ostatních pracovníků, kteří vykonávají technické práce. Městský úřad se člení na 7 odborů:

odbor správní, odbor finanční, odbor správy majetku, odbor stavební, odbor dopravy, odbor životního prostředí, odbor sociální. (Město Luhačovice, 2012, s. 5)

Organizační struktura je vyjádřením řídicích vztahů. V konkrétním případě se z hlediska rozhodovací pravomoci jedná o liniovou organizační strukturu, která je centralizovaná, tzn., že pravomoci a odpovědnosti jsou v rukou 7 vedoucích odborů, jejichž nadřízeným je tajemník úřadu. Z tohoto pohledu hovoříme také o funkcionální struktuře, kdy jednotliví pracovníci jsou zařazení do oddělení podle podobnosti úkolů či aktivit. Z hlediska počtu řídicích úrovní je tato organizační struktura plochá, tzn., že má široké rozpětí řízení a nízkou vertikální členitost (malý počet stupňů řízení.) (Bělohlávek, 2013, s. 116)

Obr. 1 Schéma organizační struktury (Bělohlávek, 2013, s. 116)



Z hlediska ukotvenosti a vymezení dělby činnosti a odpovědnosti lze definovat konkrétní systém úřadu jako byrokratickou organizační strukturu. Jedná se o strukturu s jasně a přesně definovanou dělbou činností odborů a odpovědnostmi a pravomocemi jednotlivých pracovníků. Kromě platných legislativních předpisů se jejich činnost řídí množstvím interních předpisů, jako jsou obecně závazné vyhlášky a nařízení města, organizační směrnice, řády, dispoziční oprávnění, nařízení, apod. V důsledku existence takovýchto předpisů nedochází ke konfliktům a střetům z důvodu odpovědnosti a byrokratická struktura napomáhá k hladkému a přesnému chodu organizace. Nevýhodou takové struktury však je slabá schopnost reagovat na změny, obtížné vyrovnávání se s novými úkoly, neochota pracovníků přijmout úkol, který nemají přesně definovaný v pracovní náplni. (Bělohlávek, 2001, s. 121–122) Hlavním důvodem takto tvořené struktury je skutečnost, že činností úřadů obecně je výkon státní správy. Na rozdíl od občanského práva, kdy člověk může dělat vše, co není zákonem zakázáno, „státní moc lze uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon.“ (Česko, 1993, s. 7) Proto je každá činnost podložena nějakou formou předpisu.

Schéma organizační struktury MěÚ Luhačovice je obsahem přílohy bakalářské práce.

3.2 Vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Luhačovice

Vzdělávání úředníků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků: Hlava IV Vzdělávání úředníků, § 17, odst. 5: „Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“

Dále podle § 18, odst. 1: „Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na: a) vstupním vzdělávání, b) průběžném vzdělávání, a c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.“ Odst. 2: „Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků.“

§ 19 Vstupní vzdělávání, odst. 1: „Vstupní vzdělávání zahrnuje: a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního

samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, c) znalosti základů užívání informačních technologií, d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.“

§ 20 Průběžné vzdělávání, odst. 1: „Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.“ Odst. 2: „Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.“ Odst. 3: „O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka; úředník je povinen se kurzu zúčastnit.“

V § 21 je definována zvláštní odborná způsobilost jako „souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem.“ Tato způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením a úředník je povinen ji prokázat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. V § 27 je zakotvena povinnost vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (Česko, 2002, s. 6604–6606)

Úřad má zpracovanou Metodiku vzdělávání pracovníků pro zpracování Plánu vzdělávání pro konkrétního pracovníka, který identifikuje jednotlivé etapy, oblasti a okruhy vzdělávání pro příslušné kategorie pracovníků včetně forem vzdělávání. Dlouhodobě se zabývá rozvojem a vzděláváním svých zaměstnanců. V této oblasti bylo realizováno několik projektů. V letech 2007–2010 to byl projekt „Vzdělávání a podpora profesního a osobnostního rozvoje pracovníků městských úřadů – podpora zlepšování kvality služeb občanům“. Byl koncipován v souladu se Strategií realizace Smart Administration v období 2007–2015, se strategií Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby a v souladu se zák. č. 312/2002 Sb. Hlavním cílem projektu bylo zlepšení kvality řízení a managementu MěÚ prostřednictvím zefektivnění vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců úřadu. Jako specifické cíle byly definovány: rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců úřadu dosažením cílů vzdělávacích akcí, rozvoj systému vzdělávání v rámci nových vzdělávacích programů identifikovaných pro jednotlivé kategorie úředníků, rozvoj aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti a kvality zaměstnanců úřadu (metoda Balanced Scorecard – BSC, strategické řízení). (Město Luhačovice, 2010)

V letech 2011–2013 organizace realizovala vzdělávací projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“, který byl financován z dotace EU prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa Veřejná správa veřejné služby, oblast podpory Posilování institucionální kapacity a efektivnost veřejné správy, výzva č. 69 – Vzdělávání pro územní veřejnou správu. Realizaci tohoto projektu zajišťovala společnost Tempo Training Consulting a. s. Potřebnost Systému vzdělávání vyplynula z podrobné analýzy vzdělávání potřeb pracovníků MěÚ v roce 2009 a její aktualizace v říjnu 2010, uskutečněné v rámci strategického workshopu za účasti vedoucích pracovníků úřadu. Uvedený systém byl zpracován dle požadavků a potřeb organizace. Jeho obsahem byly sekce adaptačního a odborného vzdělávání, osobnostního rozvoje, ostatních dovedností a povinného zákonného školení. Projektem byl nově zaváděn proces Evaluace do hodnocení realizace vzdělávání a jeho přínosů účastníkům vzdělávání a byl dalším krokem k naplnění strategie Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Tento systém byl také v souladu se zákonem stanovenými požadavky na vzdělávání vstupní, průběžné, zvláštní odborné způsobilosti a vedoucích úředníků. Motivace cílové skupiny k zapojení do projektu vyplývá z průběžné personální práce vedoucích pracovníků k zaměstnancům (hodnocení pracovníků, průběžné vzdělávání). Byly stanoveny cíle vzdělávacích akcí, metody vzdělávání, způsob ukončení vzdělávacích akcí, výstupní dokument úspěšného absolvování. Jako prvky andragogické diagnostiky byly aplikovány: dvoustupňová úroveň zpětné vazby (1. st. – dotazníky spokojenosti účastníků u všech vzdělávacích akcí, 2. st. – testy: znalostní, dovednostní, zátěžové, psychologické – dle typu vzdělávací akce), systém evaluace vzdělávacích aktivit (vyhodnocování prvků andragogické diagnostiky). V rámci vzdělávacích programů stanovených pro příslušné kategorie úředníků (úředník, starší úředník, vedoucí úředník) byly koncipovány konkrétní vzdělávací aktivity včetně stupně jejich náročnosti, odpovídající požadavkům pro příslušnou kategorii úředníků. Primárním a hmatatelným přínosem projektu pro cílové skupiny bylo plánováno – v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve veřejné správě – získání a rozvoj požadovaných znalostí a dovedností v oblasti strategického a procesního řízení včetně řízení lidských zdrojů (vedoucí úředníci); manažerského vzdělávání (vedoucí úředníci a starší úředníci); implementace moderních metod řízení ve veřejné správě – BSC (všechny kategorie úředníků) a komunikačních a prezentačních dovedností (všechny kategorie úředníků, s náročností a složitostí odpovídající příslušné kategorii úředníků – 1. až 3. stupeň).

Úředníci byli zařazováni do jednotlivých seminářů s ohledem na délku jejich praxe. Současně byla respektována potřeba vzdělávání zástupců vedoucích úředníků, tzv. personálních záloh. Vzdělávací programy obsahovaly 20 tematických kurzů reflektujících kvalifikační, znalostní a dovednostní úroveň jednotlivých úředníků. V průběhu 2,5letého období semináře úspěšně absolvovalo 67 úředníků v 49 školících dnech. Vzdělávací aktivity byly realizovány jako uzavřené, dodavatelsky zajištěné kurzy, s podmínkou akreditace vzdělávacích aktivit. S cílovými skupinami v průběhu realizace projektu pracoval realizační tým.

Na základě výstupů evaluace bude zpracováno závěrečné vyhodnocení projektu, jehož výsledky budou využity v dalším rozvoji systému Řízení a rozvoje lidských zdrojů v organizaci a podpoří udržitelnost aktivit tohoto projektu i po jeho ukončení. (Město Luhačovice, 2010, s. 1–6)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 REALIZACE VÝZKUMU

Praktická část se zabývá určením typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice podle čtyřdimenzionální (resp. pětidimenzionální) typologie Geerta Hofstedeho. Jako ve většině typologií organizačních kultur i v tomto případě jsou popsány jednotlivé hraniční typy a konkrétní organizace se jim pouze přibližují, nejsou jejich čistými kopiemi. Proto se tento výzkum zaměřuje na určení typu organizační kultury, které se zkoumaná organizace více podobá (blíží.) Výsledný typ organizační kultury pak bude porovnán s výsledky výzkumu, který provedl Hofstede v 74 zemích, a který použil ke stanovení rozdílů systémů národních hodnot. Každá takto zkoumaná země byla typologicky zařazena podle převládajících znaků zastávaných hodnot a národních odlišností.

Při stanovení metody sběru dat, jejich vyhodnocování, statistické metody pro testování hypotéz jsme vycházeli z publikací Chrásky (2007) a Gavory (2000) Pro samotný výzkum byla zvolena kvantitativně orientovaná výzkumná metoda formou dotazníku pro typologické zařazení organizační kultury zkoumané organizace a zjištění míry identifikace zaměstnanců s danou organizační kulturou. Respondenty byli zaměstnanci Městského úřadu Luhačovice. Byl použit standardizovaný dotazník vycházející z práce Hofstedeho a Saroseho, který obsahuje 60 položek. Každá položka obsahuje výrok – tvrzení, se kterým měli respondenti vyjádřit míru souhlasu či nesouhlasu na Likertově pětistupňové škále, kdy stupeň č. 1 vyjadřoval pól „naprosto nesouhlasím“ a stupeň č. 5 pól „naprosto souhlasím“. Každé z 5 dimenzí Hofstedeho typologie náleží 12 výroků, z čehož 6 výroků se zaměřuje na určení typu organizační kultury podle skutečnosti, jak ji vidí zaměstnanci (VIEW) a 6 výroků na zjištění míry identifikace zaměstnanců s danou kulturou (STAV). Dále dotazník obsahoval doplňkovou dichotomickou otázku na genderovou příslušnost a pak také dotaz na délku pracovního poměru ve zkoumané organizaci. Jak dlouho v organizaci pracují, měli dotazovaní vyjádřit zařazením do intervalových skupin „do 3 let“, „3–5 let“, „6–10 let“, „11–15 let“, „16 let a více“. Výběr takto koncipovaného skupinového zařazení byl zvolen na základě zkušeností z předchozích dotazníkových šetření v organizaci, kdy v souvislosti se zařazením dotazu na věk či přesnou dobu trvání pracovního poměru klesala ochota respondentů odpovídat a závisle na tom taky návratnost dotazníků, a to i přes ujištění o anonymitě výsledků šetření. K dotazníku byl přiložen průvodní dopis se žádostí o vyplnění, se stručným popisem účelu, ke kterému údaje budou sloužit a se způsobem, jakým dotazník vyplňovat. Autorka osobně předala formuláře s dotazníkem zaměstnancům

organizace na poradách jednotlivých odborů s podrobnějším vysvětlením a odpověďmi na dotazy. Dotazník je přílohou bakalářské práce.

4.1 Stanovení hypotéz

Pro stanovení hypotéz jsme použili metodu statistické analýzy, kdy se proti statistické hypotéze, která obsahuje tvrzení o předpokládaném výsledku šetření, stanoví tvrzení opačné, tzv. nulová hypotéza. Pokud při statistické analýze prokážeme, že nulovou hypotézu je možno odmítnout, potom přijímáme alternativní hypotézu (obsahující původní domněnku.)

Vybrali jsme tři dimenze Hofstedeho typologie organizační kultury pro porovnání, jestli se liší pohled mužů a žen zaměstnaných v organizaci na organizační kulturu a její typologické zařazení.

H₁: V dimenzi individualismus x kolektivismus Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více kolektivistický než muži.

H₀: Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi individualismus x kolektivismus Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

H₂: V dimenzi maskulinita x femininita Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více feminní než muži.

H₀: Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi maskulinita x femininita Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

H₃: V dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více dlouhodobě orientovanou než muži.

H₀: Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci samotného výzkumu byly dotazníky rozdány všem zaměstnancům organizace Městský úřad Luhačovice. Z celkového počtu 57 jich bylo vyplněno a vráceno 52, což znamená 91,2% návratnost. Z 52 respondentů bylo 21 mužů a 31 žen. Podle délky trvání pracovního poměru v organizaci bylo ve skupině „do 3 let“ 6 respondentů, „3–5 let“ 4 respondenti, „6–10 let“ 15 respondentů, „11–15 let“ 14 respondentů, „16 let a více“ 13 respondentů.

Vyhodnocení dotazníkového šetření jsme rozdělili do tří částí. V první z nich jsme typologicky zařadili organizační kulturu zkoumané organizace v rámci pěti dimenzí Hofstedeho typologie. Ve druhé části jsme porovnávali stav organizační kultury, jak se podle zaměstnanců organizace jeví a jaký je ve skutečnosti, což vypovídá o míře identifikace zaměstnanců s organizační kulturou. Ve třetí části byly testovány stanovené hypotézy, zkoumající rozdíl mezi pohledem mužů a žen v organizaci na organizační kulturu a její typologické zařazení ve třech zvolených dimenzích.

4.2.1 Typologické zařazení organizační kultury

Z vyplněných dotazníků byly údaje uspořádány do tabulky, kde ke každému výroku byly vepsány počty odpovědí na jednotlivých polohách škály. Tyto údaje z tabulky byly transponovány do skupinových sloupcových grafů, kdy každému stupni škály 1–5 odpovídala jedna kategorie grafu. Každému výroku vyjadřujícímu reálný stav popisované skutečnosti (VIEW) byl přiřazen odpovídající výrok vyjadřující míru identifikace respondentů s tímto stavem (STAV) a tyto dvě položky tvořily 2 řady grafu. Pro každou z 5 dimenzí Hofstedeho typologie organizační kultury bylo tedy sestaveno 6 grafových tabulek, a to jednak s údaji o počtech odpovědí a jednak s procentuálním znázorněním. Dále byl ke každému výroku proveden výpočet indexu, kdy jsme jednotlivé frekvence voleb vynásobili koeficienty těchto voleb (1–5) a součet těchto násobků vydělili celkovým počtem respondentů. Z indexů jednotlivých otázek jsme vypočítali aritmetický průměr pro každou dimenzi vždy zvlášť pro VIEW a STAV.

Tab. 1 Typologické zařazení organizační kultury (zdroj autor)

Dimenze	VIEW	STAV	Výsledný typ
Individualismus x kolektivismus	3,276	3,074	Kolektivismus
Maskulinita x femininita	2,785	2,837	Femininita
Vzdálenost moci malá x velká	2,25	2,734	Malá
Vyhýbání se nejistotě slabé x silné	3,83	3,725	Silné
Dlouhodobá x krátkodobá orientace	3,503	3,269	Dlouhodobá

Dotazník obsahoval tvrzení, která v dané dimenzi vykazovala vždy znaky organizační kultury jednoho z pólů dimenze. Jestliže střední hodnota = 3, pak z hodnot, které jsou < 3 nebo > 3, můžeme vyhodnotit, ke kterému typu se organizační kultura zkoumané organizace více blíží. Tvrzení v dimenzi individualismus x kolektivismus poukazovala na znaky kolektivistického typu, v dimenzi maskulinita x femininita to byly znaky maskulinního typu, v dimenzi vzdálenost moci velká vzdálenost moci, v dimenzi vyhýbání se nejistotě silné vyhýbání se nejistotě a v dimenzi orientace na budoucnost dlouhodobá orientace. Z hodnot ve výše uvedené tabulce můžeme vyvodit následující závěry:

1. V dimenzi kolektivismus versus individualismus inklinuje organizační kultura Městského úřadu Luhačovice více ke kolektivistickému typu organizační kultury.
2. V dimenzi maskulinita versus femininita inklinuje organizační kultura Městského úřadu Luhačovice více ke feminnímu typu organizační kultury.
3. V dimenzi vzdálenost moci inklinuje organizační kultura Městského úřadu Luhačovice více k typu malé vzdálenosti od moci.
4. V dimenzi vyhýbání se nejistotě inklinuje organizační kultura Městského úřadu Luhačovice více k typu silné vyhýbání se nejistotě.
5. V dimenzi orientace na budoucnost inklinuje organizační kultura Městského úřadu Luhačovice více k typu dlouhodobá orientace na budoucnost.

Dále z hodnot v tabulce č. 1 lze vyvodit, že v žádné z dimenzí nejsou výrazné rozdíly mezi výsledným označením typu organizační kultury a mírou identifikace členů organizace s touto kulturou. Rozdíl je vyjádřen odchylkou mezi reálným stavem (zařazením) organizační kultury a mírou identifikace zaměstnanců s tímto stavem. Zde tedy zjišťujeme, jak se liší vypočítané indexy STAV a VIEW pro jednotlivé dimenze. Průměrná hodnota

této odchylky je 0,344. Z takto malého rozdílu mezi stavem a identifikací můžeme usuzovat, že s organizační kulturou Městského úřadu Luhačovice se její zaměstnanci spíše ztotožňují. Podrobnějším rozbohem a srovnáním míry identifikace zaměstnanců s organizační kulturou se zabýváme v následující podkapitole.

4.2.2 Míra identifikace zaměstnanců s výsledným typem organizační kultury

Skutečný typ organizační kultury a míru identifikace zaměstnanců s ním vyjadřují vždy dvě varianty tvrzení. Rozdíly mezi výsledným typem a identifikací jsou znázorněny v následujících tabulkách zvlášť pro každou dimenzi typologie. Pod každou tabulkou je uvedena průměrná odchylka, kterou vykazuje identifikace od označeného typu organizační kultury. Ve výpočtu této odchylky nebylo zohledňováno, zda se jedná o odchylku kladnou nebo zápornou. Zaměřili jsme se na tvrzení, která vykazovala výrazně větší odchylku (> 1) a rozbor možných důvodů těchto rozdílů.

Tab. 2 Identifikace zaměstnanců v dimenzi individualismus x **kolektivismus** (zdroj autor)

	VIEW STAV	Rozdíl
1. Blaho skupiny je důležitější než blaho jednotlivce.	3	–
31. U nás ve společnosti se řídíme zásadou, že blaho jednotlivce bude podřízeno skupině	2,558	0,442
2. Úspěch skupiny je důležitější než úspěch jednotlivce.	3,173	+
32. V mé současné práci platí, že úspěch skupiny je důležitější než úspěch jednotlivce.	3,308	0,135
3. Přijetí ostatními členy pracovní skupiny je velmi důležité.	4,269	–
33. V mé současné práci platí, že přijetí ostatními členy pracovní skupiny je velmi důležité.	3,885	0,384
4. Zaměstnanci by měli usilovat o splnění vlastních cílů až po dosažení cílů skupiny.	2,942	–
34. Náš zaměstnavatel vyžaduje, abychom usilovali o splnění vlastních cílů až po dosažení cílů skupiny.	2,808	0,134
5. Nadřízení by měli podněcovat loajalitu skupiny i za cenu nenaplnění cílů jednotlivců.	3	+
35. Vedení naší společnosti často podněcuje loajalitu skupiny i za cenu nenaplnění cílů jednotlivců.	3,058	0,058
6. Od jednotlivců může být očekáváno, že se vzdají plnění vlastních cílů ve prospěch skupiny.	3,269	–
36. V naší společnosti se očekává, že se zaměstnanci vzdají plnění vlastních cílů ve prospěch skupiny.	2,827	0,442
Průměrná odchylka		0,266

Příklon ke kolektivistickému typu organizační kultury značí inklinaci členů organizace k podpoře společných cílů více než k prosazování osobních cílů. Zaměstnanci se více identifikují se skupinou, s jejími zájmy, je pro ně důležité přijetí skupinou. Vztahy jsou z hlediska důležitosti kladeny nad úkol. Podle personální evidence organizace je průměrná délka trvání pracovního poměru současných zaměstnanců 11 let, ke změně zaměstnání dochází řídce. Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s individualistickou kulturou, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 68) To samozřejmě neznamená, že všechny organizační kultury českých společností budou tento typ kopírovat. Jednou z možných příčin utváření kolektivistického typu organizační kultury je částečně samotný charakter organizace – úřadu a pak také skutečnost, že město Luhačovice je poměrně malé (cca 5 000 obyvatel) a zaměstnanci pocházejí z města a okolních vesnic. Vztahy mezi nimi, jejich příbuznými a známými jsou užší než ve velkých městech. Průměrný rozdíl mezi indexy STAV a VIEW je 0,266 a žádné z tvrzení v této dimenzi nevykazuje výraznější odchylku mezi STAV a VIEW. Na základě tohoto srovnání můžeme konstatovat, že zaměstnanci MěÚ Luhačovice se ztotožňují se zjištěným typem organizační kultury.

Odchylku od zjištěného typu vykazuje tvrzení 4 a 34 obsahující požadavek na splnění vlastních cílů až po dosažení cílů skupiny, kdy výsledek STAV i VIEW odpovídá individualistickému typu. To můžeme chápat jako důsledek toho, že v organizaci existuje silná organizační kultura, kde dochází ke sjednocení cílů jednotlivců s cíli organizace, čili zaměstnanci se ztotožňují s cíli organizace.

Tab. 3 Identifikace zaměstnanců v dimenzi maskulinita x **femininita** (zdroj autor)

	VIEW STAV	Rozdíl
7. Jednání jsou obvykle efektivnější, pokud je řídí muž.	2,654	+
37. Jednání v naší společnosti řídí především muži.	3,327	0,673
8. Pro muže je důležitější vybudovat si profesionální kariéru než pro ženy.	2,923	–
38. Mí kolegové muži se snaží vybudovat si profesionální kariéru více než ženy.	2,885	0,038
9. Ženy si necení uznání a povýšení v zaměstnání tolik jako muži.	2,077	–
40. Ženské kolegyně si necení uznání a povýšení v zaměstnání tolik jako muži.	1,981	0,096
10. Ženy si více váží práce v přátelské atmosféře než muži.	2,923	–

41. Moje ženské kolegyně si cení více přátelské atmosféry než muži.	2,885	0,038
11. Muži obvykle řeší problémy logickou analýzou, naopak ženy obvykle řeší problémy na základě intuice.	3,269	+ 0,096
42. Moji mužští kolegové řeší problémy logickou analýzou.	3,365	
12. Řešení organizačních problémů obvykle vyžaduje aktivní a přesvědčivý přístup, který je typický pro muže.	2,865	- 0,288
39. Mé kolegyně ženy se snaží vybudovat si profesionální kariéru více než muži.	2,577	
Průměrná odchylka		0,204

V organizacích s femininním typem organizační kultury se používá při řešení konfliktu vyjednávání a snaha o kompromis, intuice a konsensus. Na rozdíl od maskulinního typu, kde jsou členové odměňováni na základě výsledků, zde se odměňování řídí podle rovnosti. Odměňování úředníků je určeno legislativou platnou pro zaměstnance ve veřejných službách a správě podle platových tříd a stupňů, na základě pracovního zařazení a odpracovaných let.

Znakem feminního typu organizační kultury je preferování malých organizací, důraz na vzájemnou pomoc a sociální kontakty. Nejsou rozdíly v nahlížení na kariéru žen a mužů.

Průměrný rozdíl mezi indexy STAV a VIEW je 0,204 a žádné z tvrzení v této dimenzi nevykazuje výraznější odchylku mezi STAV a VIEW. Na základě tohoto srovnání můžeme konstatovat, že zaměstnanci MěÚ Luhačovice se ztotožňují se zjištěným typem organizační kultury.

Odchylku od zjištěného typu vykazuje tvrzení 11 a 42, které konstatuje, že „muži obvykle řeší problémy logickou analýzou, naopak ženy obvykle řeší problémy na základě intuice.“ Příčinou může být skutečnost, že Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s maskulinní kulturou (ne příliš výrazně od středových hodnot.) (Hofstede, 1991, s. 98)

Další rozdíl jsme zaznamenali u tvrzení č. 7 a 37 „Jednání jsou obvykle efektivnější, pokud je řídí muž / Jednání v naší společnosti řídí především muži.“ Tady tvrzení VIEW značí feminní typ a STAV maskulinní typ. Toto nemusí nutně znamenat, že vedení organizace vykazuje v oblasti řízení znaky maskulinního typu, ale spíše fakt, že poměrné zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích je opačné, než v organizaci souhrnně. V celé

organizaci je 34 žen a 23 mužů, zatímco v případě vedoucích pracovníků je to 6 mužů a 4 ženy.

Tab. 4 Identifikace zaměstnanců v dimenzi vzdálenost moci **malá** x velká (zdroj autor)

	VIEW STAV	Rozdíl
13. Nadřízení by se měli většinou rozhodovat bez diskuze s podřízenými.	2,192	+ 1,135
43. Nadřízení v naší společnosti se většinou rozhodují bez diskuze s podřízenými.	3,327	
14. V práci je nutné, aby nadřízený při jednání s podřízenými prokázal autoritu a moc.	2,461	+ 0,097
44. Členové našeho vedení při jednání s podřízenými často deklarují svou autoritu a moc.	2,558	
15. Nadřízení by se měli na názor zaměstnanců ptát jen zřídka.	1,865	+ 1,385
45. Vedení se na názor zaměstnanců ptá jen zřídka.	3,25	
16. Příliš časté konzultace se zaměstnanci chápou jako neschopnost vedení.	2,25	- 0,212
48. Nadřízení by neměli pověřovat důležitými úkoly zaměstnance.	2,038	
17. Nadřízení by se měli vyhýbat mimopracovním společenským kontaktům se zaměstnanci.	1,885	+ 0,134
46. Členové vedení se vyhýbají mimopracovním společenským kontaktům se zaměstnanci.	2,019	
18. Zaměstnanci by se vůči rozhodnutí vedení neměli nijak vymezovat.	2,846	+ 0,365
47. Zaměstnanci s rozhodnutími vedení většinou souhlasí.	3,211	
Průměrná odchylka		0,554

V této dimenzi vykazují dvě položky rozdíl mezi hodnotami indexů typu organizační kultury a identifikací zaměstnanců s ní větší než 1. První z nich obsahuje tvrzení č. 13: „Nadřízení by se měli většinou rozhodovat bez diskuze s podřízenými“, kde jsme vypočítali index souhlasu 2,192, což značí, že pohled zaměstnanců, jak by měla organizační kultura vypadat a jakou filozofii v dimenzi vzdálenosti moci organizace má vykazovat, se shoduje s výsledky ostatních tvrzení VIEW a řadí organizační kulturu do typu „malá vzdálenost moci.“ Pro tvrzení č. 43: „Nadřízení v naší společnosti se většinou rozhodují bez diskuze s podřízenými“ byl vypočítán index souhlasu 3,27 a tento výsledek odpovídá typu organizace s velkou vzdáleností moci. V této dvojici tvrzení byla odchylka 1,135. Může to být vlivem výsledného indexu České republiky, kdy je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s velkou vzdáleností moci, ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 43) Dalším důvodem může být samotný charakter organizace –

úřadu, který nevystupuje sám za sebe, ale jako součást systému veřejné správy. Zaměstnanci jsou tedy řízeni jednak svými nadřízenými a vedením a zároveň legislativou a nadřízenými orgány, jako jsou Ministerstvo vnitra ČR, Krajský úřad Zlínského kraje, a ostatními ministerstvy, pod která spadají.

Druhou položkou, která vykazala rozdíl mezi hodnotami indexů typu organizační kultury a identifikací zaměstnanců s ní větší než 1, je položka s tvrzeními č. 15 a č. 45. Pro tvrzení „Nadřízení by se měli na názor zaměstnanců ptát jen zřídka“ byl vypočítán index 1,865 a tento výsledek také koresponduje s výsledky ostatních položek a zařazením organizační kultury do typu s malou vzdáleností moci. Naproti tomu tvrzení „Vedení se na názor zaměstnanců ptá jen zřídka“ vykazalo index 3,25. Tento výsledek naopak ukazuje na typ velké vzdálenosti moci, rozdíl mezi oběmi byl 1,385. I v tomto případě to lze zdůvodnit stejně jako v předchozím případě rozsáhlou strukturou státní správy.

Tab. 5 Identifikace zaměstnanců v dimenzi vyhýbání se nejistotě slabé x **silné** (zdroj autor)

	VIEW STAV	Rozdíl
19. Je důležité jasně stanovit požadavky a pokyny k práci, aby zaměstnanci vždy věděli, co se od nich očekává.	3,654	–
49. V naší společnosti jsou vždy předány požadavky a pokyny k práci tak, aby zaměstnanci vždy věděli, co se od nich očekává.	3,231	0,423
20. Nadřízení od zaměstnanců očekávají, že budou pokyny a postupy pečlivě dodržovat.	4,211	+
50. Nadřízení od našich zaměstnanců očekávají, že budou pokyny a postupy pečlivě dodržovat.	4,327	0,116
21. Pravidla a nařízení jsou důležitá, protože informují zaměstnance o tom, co od nich organizace očekává.	4,115	–
52. Všechny informace, které jsou nám předávány, informují zaměstnance o tom, co od nich organizace očekává.	3,135	0,98
22. Standardní provozní postupy jsou pro zaměstnance při vykonávání práce nezbytné.	3,365	+
53. Standardní provozní postupy jsou pro zaměstnance při vykonávání práce užitečné.	3,808	0,443
23. Příliš mnoho pravidel v organizaci svazuje zaměstnance v jejich rozhodování.	3,596	+
51. Pravidlům a nařízením je přikládána velká důležitost.	3,808	0,212
24. Každá společnost by měla mít vytvořené standardy řízení.	4,038	
54. Naše organizace má vytvořené standardní provozní postupy.	4,038	0
Průměrná odchylka		0,362

Mezi znaky organizací se silným vyhýbáním nejistotě patří dlouhodobé setrvávání v jednom zaměstnání, malá fluktuace, snaha o omezení nejistoty prostřednictvím množství formálních i neformálních zákonů, předpisů, opatření, ale i zvyklostí, určujících práva a povinnosti. Bývá zde také stanovena pevná struktura, motivujícím faktorem je pocit jistoty, respektu okolí a sounáležitosti se spolupracovníky. Vyzdvihována bývá profesní odbornost, zaměstnanci mají emocionální potřebu být zaneprázdnění prací.

V této dimenzi nebyly zjištěny výrazné odchylky mezi jednotlivými výroky VIEW a STAV a výsledný zjištěný typ organizační kultury se také shoduje se zařazením České republiky podle výsledků výzkumu mezi země se silným vyhýbáním se nejistotě, ovšem ne příliš výrazně od středových hodnot. (Hofstede, 1991, s. 132)

Tab. 6 Identifikace zaměstnanců v dimenzi **dlouhodobá** x krátkodobá orientace (zdroj autor)

	VIEW STAV	Rozdíl
25. Nadřízení by měli zaměstnancům pomáhat při řešení rodinných problémů.	2,404	+ 0,154
55. Vedení společnosti pomáhá zaměstnancům při řešení rodinných problémů.	2,558	
26. Vedení by mělo dohlížet na to, že pracovníci dostávají přiměřenou formu dalších výhod mimo základní plat.	3,942	+ 0,135
56. Vedení společnosti poskytuje další výhody svým zaměstnancům mimo základní plat.	4,077	
27. Nadřízený by měl zaměstnancům pomáhat při řešení osobních problémů.	2,75	- 0,019
57. Naše společnost se snaží zaměstnancům pomáhat při řešení osobních problémů.	2,731	
28. Vedení by mělo zajistit, aby byla všem zaměstnancům poskytována zdravotní péče.	3,808	- 0,193
58. Naše společnost poskytuje všem zaměstnancům zdravotní péči.	3,615	
29. Vedení by mělo zajistit, aby pracovníci měli možnost osobního rozvoje.	4,211	- 0,673
59. Naše společnost zajišťuje svým zaměstnancům možnost osobního rozvoje.	3,538	
30. Vedení by mělo zaměstnancům v případě potíží se zákonem poskytnout právní pomoc.	3,904	- 0,808
60. Naše vedení by svým zaměstnancům v případě potíží se zákonem poskytlo právní pomoc.	3,096	
Průměrná odchylka		0,33

V této dimenzi jsme na základě průměrného indexu definovali organizační kulturu zkoumané organizace jako typ dlouhodobé orientace na budoucnost. Dvě položky zde vykázaly naopak index odpovídající typu krátkodobé orientace na budoucnost, a to jak ve výrocích VIEW, tak i ve výrocích STAV. Jednalo se o výroky č. 25, 55 a č. 27, 57, které se týkají angažovanosti vedení společnosti na pomoci a řešení rodinných a osobních problémů zaměstnanců. Česká republika je podle výsledků výzkumu zařazena mezi země s krátkodobou orientací na budoucnost, a to velmi výrazně. (Hofstede, 1991, s. 163) To může mít také vliv na zjištěné rozdíly.

4.3 Testování hypotéz

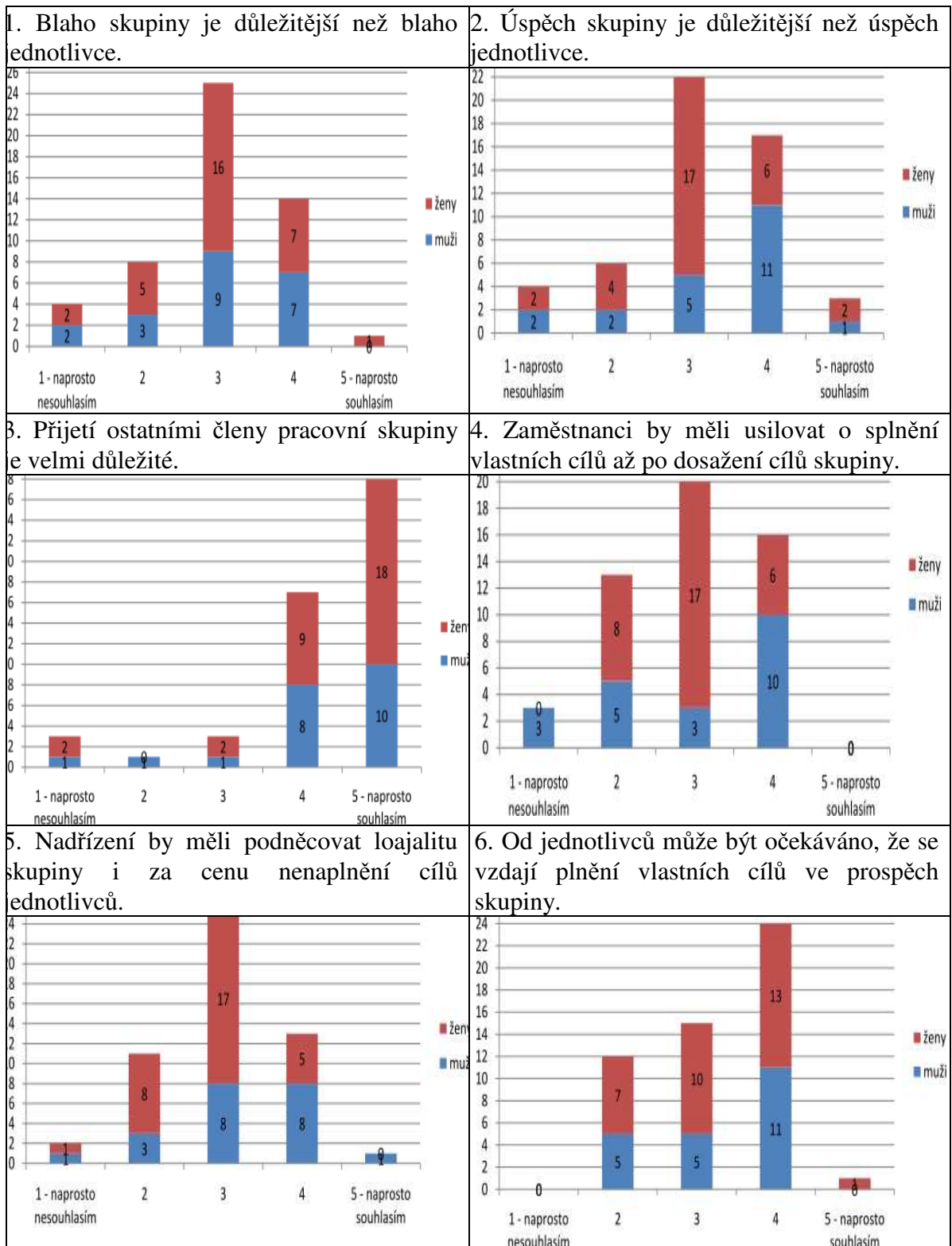
Hypotézy byly formulovány za účelem zjištění rozdílu mezi pohledem mužů a žen ve zkoumané organizaci na organizační kulturu, resp. na její zařazení ve třech vybraných dimenzích. Pro každé tvrzení, které vyjadřuje VIEW ve zvolené dimenzi Hofstedeho typologie organizační kultury, jsme vytvořili graf se znázorněním počtu odpovědí na jednotlivých polohách škály zvlášť pro muže a ženy. Ke každé dimenzi byla vytvořena čtyřpolní tabulka, kdy řádky tvoří 2 kategorie muži/ženy a sloupce součty mužů a žen, kteří buď souhlasili, nebo nesouhlasili s danými tvrzeními ve zkoumané dimenzi. Počty odpovědí ve střední poloze škály mezi „souhlasím“ – „nesouhlasím“ nebyly započítávány. Rovněž nebyl brán zřetel na míru souhlasu a nesouhlasu, tedy rozdíl mezi „naprosto souhlasím“ (nesouhlasím) – „spíše souhlasím“ (nesouhlasím). Pro testování platnosti hypotéz byl pro údaje čtyřpolních tabulek použit test nezávislosti chí kvadrát na hladině významnosti 0,01.

4.3.1 Hypotéza č. 1

H_1 : V dimenzi individualismus x kolektivismus Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více kolektivistický než muži.

H_0 : Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi individualismus x kolektivismus Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

Obr. 2 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi individualismus x kolektivismus (zdroj autor)



Vyvození závěru

Průměrný index míry souhlasu s tvrzeními v této dimenzi byl u mužů 3,333 a u žen 3,237, rozdíl činil 0,096. Na základě výpočtu nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi pohledem mužů a žen na organizační kulturu zkoumané organizace v dimenzi individualismus x kolektivismus, a tudíž odmítáme alternativní hypotézu H_1 a přijímáme nulovou hypotézu H_0 :

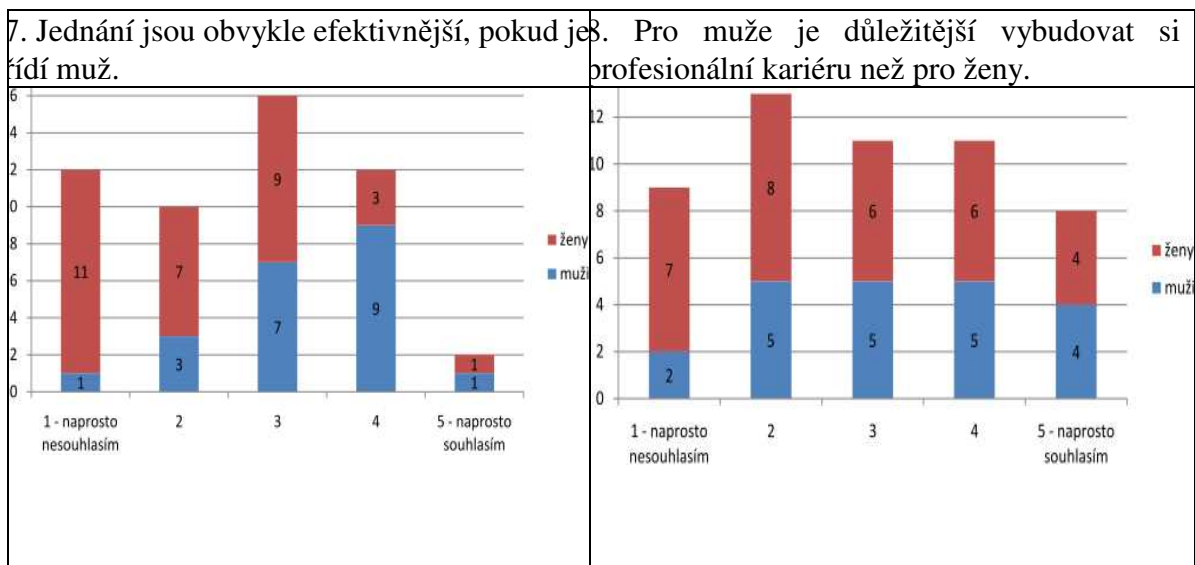
Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi individualismus x kolektivismus Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

4.3.2 Hypotéza č. 2

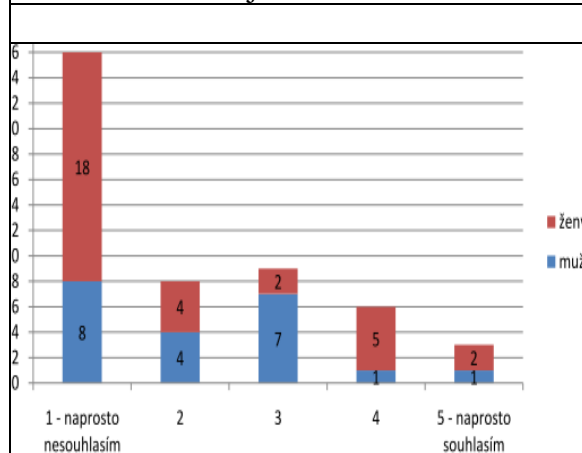
H_2 : V dimenzi maskulinita x femininita Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více feminní než muži.

H_0 : Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi maskulinita x femininita Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

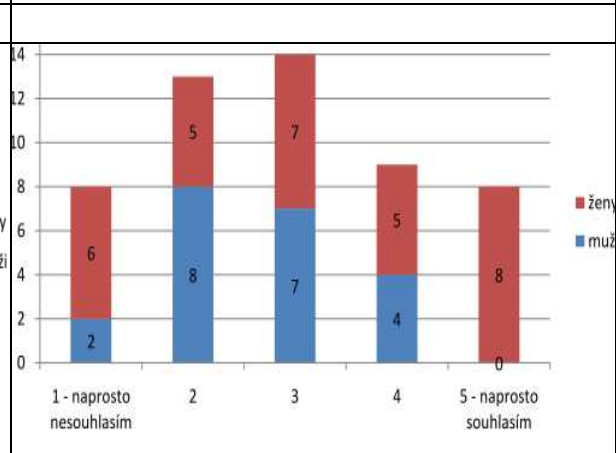
Obr. 3 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi maskulinita x femininita (zdroj autor)



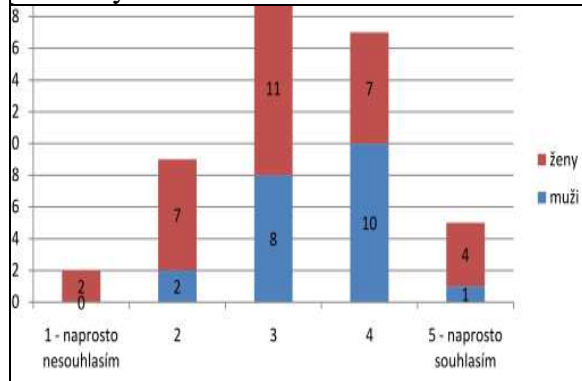
9. Ženy si necení uznání a povýšení v zaměstnání tolik jako muži.



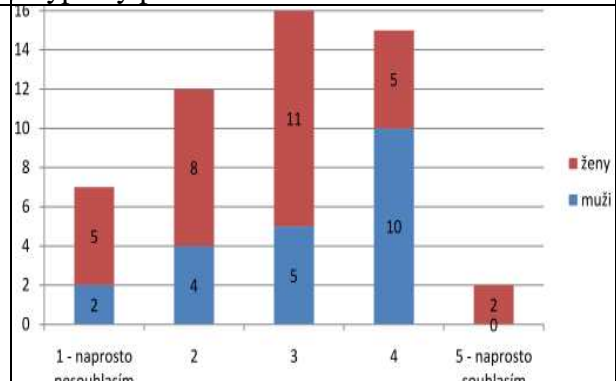
10. Ženy si více váží práce v přátelské atmosféře než muži.



11. Muži obvykle řeší problémy logickou analýzou, naopak ženy obvykle řeší problémy na základě intuice.



12. Řešení organizačních problémů obvykle vyžaduje aktivní a přesvědčivý přístup, který je typický pro muže.



Vyvození závěru

Průměrný index míry souhlasu s tvrzeními v této dimenzi byl u mužů 2,976 a u žen 2,656, rozdíl činil 0,32. Přestože byl tento rozdíl nejvýraznější z testovaných dimenzí, na základě výpočtu nebyl tento rozdíl mezi pohledem mužů a žen na organizační kulturu zkoumané organizace v dimenzi maskulinita x femininita statisticky významný. Odmítáme tedy alternativní hypotézu H_1 a přijímáme nulovou hypotézu H_0 :

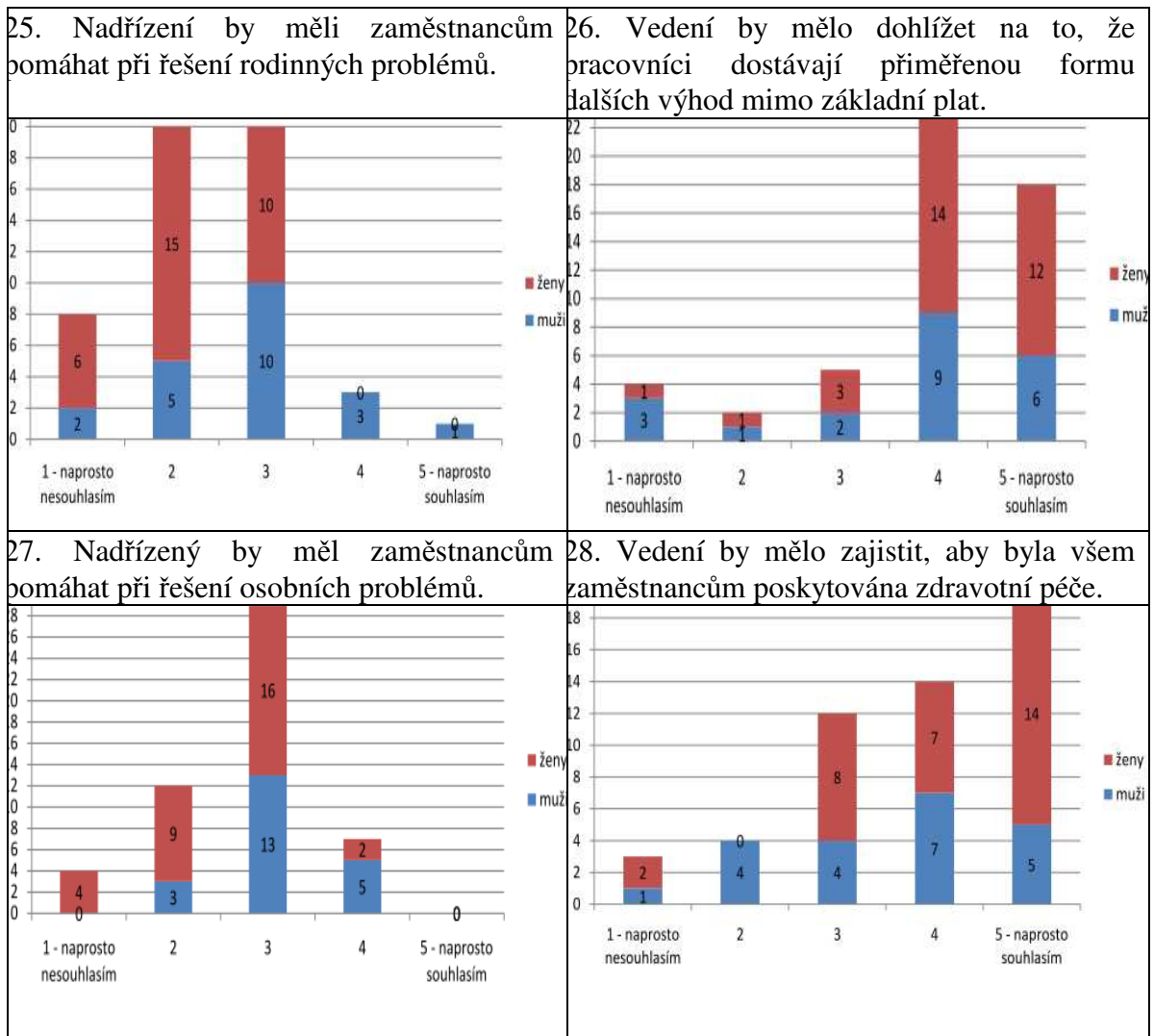
Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi maskulinita x femininita Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

4.3.3 Hypotéza č. 3

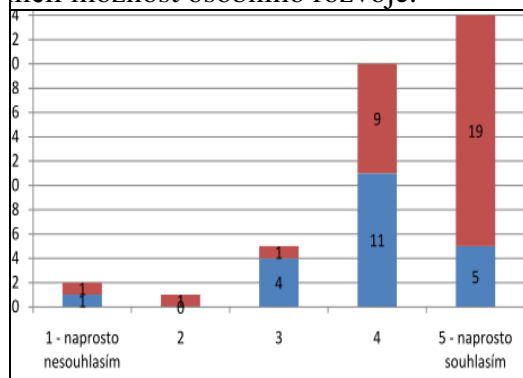
H₃: V dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost Hofstedeho typologie organizační kultury popisují ženy typ organizační kultury Městského úřadu Luhačovice jako více dlouhodobě orientovanou než muži.

H₀: Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

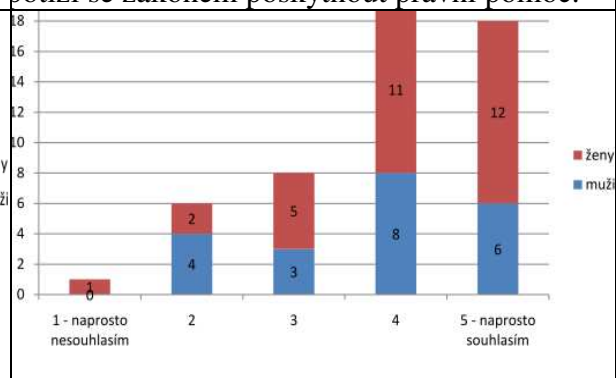
Obr. 4 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost (zdroj autor)



29. Vedení by mělo zajistit, aby pracovníci měli možnost osobního rozvoje.



30. Vedení by mělo zaměstnancům v případě potíží se zákonem poskytnout právní pomoc.



Vyvození závěru

Průměrný index míry souhlasu s tvrzeními v této dimenzi byl u mužů 3,460 a u žen 3,532, rozdíl činil 0,072. Na základě výpočtu nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi pohledem mužů a žen na organizační kulturu zkoumané organizace v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost, a tudíž odmítáme alternativní hypotézu H_1 a přijímáme nulovou hypotézu H_0 :

Mezi popisem typu organizační kultury Městského úřadu Luhačovice v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost Hofstedeho typologie organizační kultury není mezi muži a ženami statisticky významný rozdíl.

ZÁVĚR

Obsahem bakalářské práce bylo téma organizační kultury Městského úřadu Luhačovice. V teoretické části jsme se zaměřili na vysvětlení pojmu organizační kultura, jejího významu v návaznosti na andragogiku, zejména její subdisciplínu zaměřenou na profesní vzdělávání – profesní andragogiku. Popisovali jsme souvislosti mezi těmito pojmy, zejména možnosti, jak lze prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců působit na organizační kulturu, utvářet ji a ovlivňovat tak pozitivně míru identifikace zaměstnanců s firemní kulturou. Výsledkem tohoto procesu by v ideálním případě mělo být jejich ztotožnění s cíli organizace, sladění osobních cílů s cíli organizace a tím nárůst produktivity práce a konkurenceschopnosti organizace. Současně pak nárůst uspokojení zaměstnanců ze seberealizace v pracovním životě, což zároveň vede k uspokojení v osobním životě.

Další oblastí související s organizační kulturou jsme se zabývali v části věnované řízení lidských zdrojů. Zde jsme popisovali vztahy mezi nimi, jak prostřednictvím činností vedení lidí v organizaci lze ovlivňovat kulturu organizace, jaký význam má naopak organizační kultura na tuto oblast managementu.

Přiblížili jsme některé z typologií autorů zabývajících se oblastí výzkumu organizační kultury. Typ organizační kultury lze typologicky určovat podle různých hledisek a každý z autorů typologie zohledňuje odlišná kritéria pro členění. Na základě podobných znaků můžeme určit typ organizační kultury konkrétní organizace v dané typologii.

Zkoumanou organizací v této práci byl Městský úřad Luhačovice, který vykonává jednak samosprávu svého území, a pak také přenesenou působnost státní správy jako obec s rozšířenou působností. Kromě charakteristiky a struktury organizace jsme se zabývali praxí a způsoby vzdělávání zaměstnanců v posledních 7 letech a také legislativou, která stanovuje podmínky vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

Pro určení typu zkoumané organizace jsme si pro praktickou část práce vybrali Hofstedeho pětidimenzionální typologii. Cílem praktické části bylo typologické zařazení organizační kultury Městského úřadu Luhačovice, zjišťování, jak se jeho zaměstnanci identifikují s touto kulturou a pak také srovnání pohledu mužů a žen pracujících v organizaci na organizační kulturu.

Na základě výsledků výzkumu dotazníkového šetření jsme zjistili, že organizační kultura zkoumané organizace se více shoduje s charakterem organizační kultury typu:

kolektivistická, feminitní, s malou vzdáleností moci, se silným vyhýbáním nejistotě a s dlouhodobým zaměřením na budoucnost. Tyto výsledky jsme porovnali s výsledky výzkumu Hofstedeho národních charakteristik. Organizační kultura Městského úřadu Luhačovice se shodovala s výsledky České republiky pouze v dimenzi vyhýbání se nejistotě. Dále jsme zjistili, že zaměstnanci zkoumané organizace se identifikují s organizační kulturou ve všech dimenzích. Při ověřování hypotéz, zda se liší pohled zaměstnanců od pohledu zaměstnankyň organizace na organizační kulturu ve třech zvolených dimenzích jsme zjistili, že tyto pohledy jsou téměř stejné a neliší se statisticky významně.

V návaznosti na zjištěný typ organizační kultury v jednotlivých dimenzích lze použít doporučení pro vzdělávání zaměstnanců. Jedná se například o zvolené metody a způsoby vzdělávání, které lépe vyhovují typu organizační kultury.

Vztah vzdělavatele a vzdělávaného by měl být rovnocenný s možností aktivního zapojování vzdělávaného do výuky s diskuzemi a kladením otázek. Iniciativa a potřeba nezávislosti vzdělávaných lze uplatnit v přednáškách s diskuzemi.

Vzdělání by se mělo zaměřit na konkrétní znalosti a dovednosti. Přijatelnější je pracovat na úkolu v malých skupinách s jedním mluvčím, který vystupuje za skupinu. Role mluvčího se může střídat. Skupiny fungují lépe, pokud jsou vytvořeny na základě vztahů, lze použít metodu skupinového řešení problému. Není vhodná přímá konfrontace a konflikt.

Při vzdělávacím procesu je možno využívat a rozvíjet schopnosti sociální adaptace vzdělávaných a práci v týmech například prostřednictvím situačních metod. Naopak není vhodné využívat metody, kde je potřebná snaha studentů vyniknout, mít nejlepší výsledky, jejich soutěživost.

Vzdělávání preferují jasné strukturování výuky, přesně stanovené cíle, pevný časový rozvrh, zajímají se o správné odpovědi, u vzdělavatele se očekává, že tyto odpovědi zná. Odměňována je přesnost. Méně vhodné jsou úkoly s možností více řešení s využitím originality a kreativity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- BENEDICTOVÁ, Ruth, 1999. *Kulturní vzorce*. Praha: Argo. ISBN 80-7203-212-7.
- BRIDGES, William, 2006. *Typologie organizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-137-2.
- BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- DEAL, Terrence a Allan Kennedy, 1988 cit. podle BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- DEAL, Terrence a Allan Kennedy, 1983 cit. podle BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE, 2007. *Kultury a organizace: Software myslí: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-70-2.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KELLER, Jan, 2000. *Úvod do sociologie*. Vyd. 5. Praha: SLON. ISBN 80-86429-39-3.
- KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- MUŽÍK, Jaroslav, 2000. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX. ISBN 80-85963-93-0.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print. ISBN: 80-89142-05-2.

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

SCHEIN, Edgar, 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis. ISBN 1102169.

VOLF, Josef, 2004. *Antropologie pro každý den*. Praha: ARSCI. ISBN 80-86078-42-6

ČESKO. Zákon č. 312/2002 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598–6612.

ČESKO. Zákon č. 1/1993 ze dne 16. prosince 1992 Ústava ČR. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1, s. 3–16.

MĚSTO LUHAČOVICE, 2013. *Motivační program*. Luhačovice: Město Luhačovice.

MĚSTO LUHAČOVICE, 2012. *Organizační řád*. 3. aktualizované vydání. Luhačovice: Město Luhačovice.

MĚSTO LUHAČOVICE. *Projekt „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“*. Luhačovice: Město Luhačovice. [online].

©2013 [cit. 3014-03-11]. Dostupné z:

http://www.mesto.luhacovice.cz/wcd/download/informace/informace/projekt_vzdelavani.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MěÚ Městský úřad

> Větší než ...

< Menší než ...

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma organizační struktury (zdroj Bělohlávek, 2013).....	20
Obr. 2 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi individualismus x kolektivismus (zdroj autor)	45
Obr. 3 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi maskulinita x femininita (zdroj autor)	46
Obr. 4 Graf Rozdíly v pohledu mužů a žen na organizační kulturu v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace na budoucnost (zdroj autor)	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Typologické zařazení organizační kultury (zdroj autor)	37
Tab. 2 Identifikace zaměstnanců v dimenzi individualismus x kolektivismus (zdroj autor)	38
Tab. 3 Identifikace zaměstnanců v dimenzi maskulinita x femininita (zdroj autor) ...	39
Tab. 4 Identifikace zaměstnanců v dimenzi vzdálenost moci malá x velká (zdroj autor)	41
Tab. 5 Identifikace zaměstnanců v dimenzi vyhýbání se nejistotě slabé x silné (zdroj autor)	42
Tab. 6 Identifikace zaměstnanců v dimenzi dlouhodobá x krátkodobá orientace (zdroj autor)	43

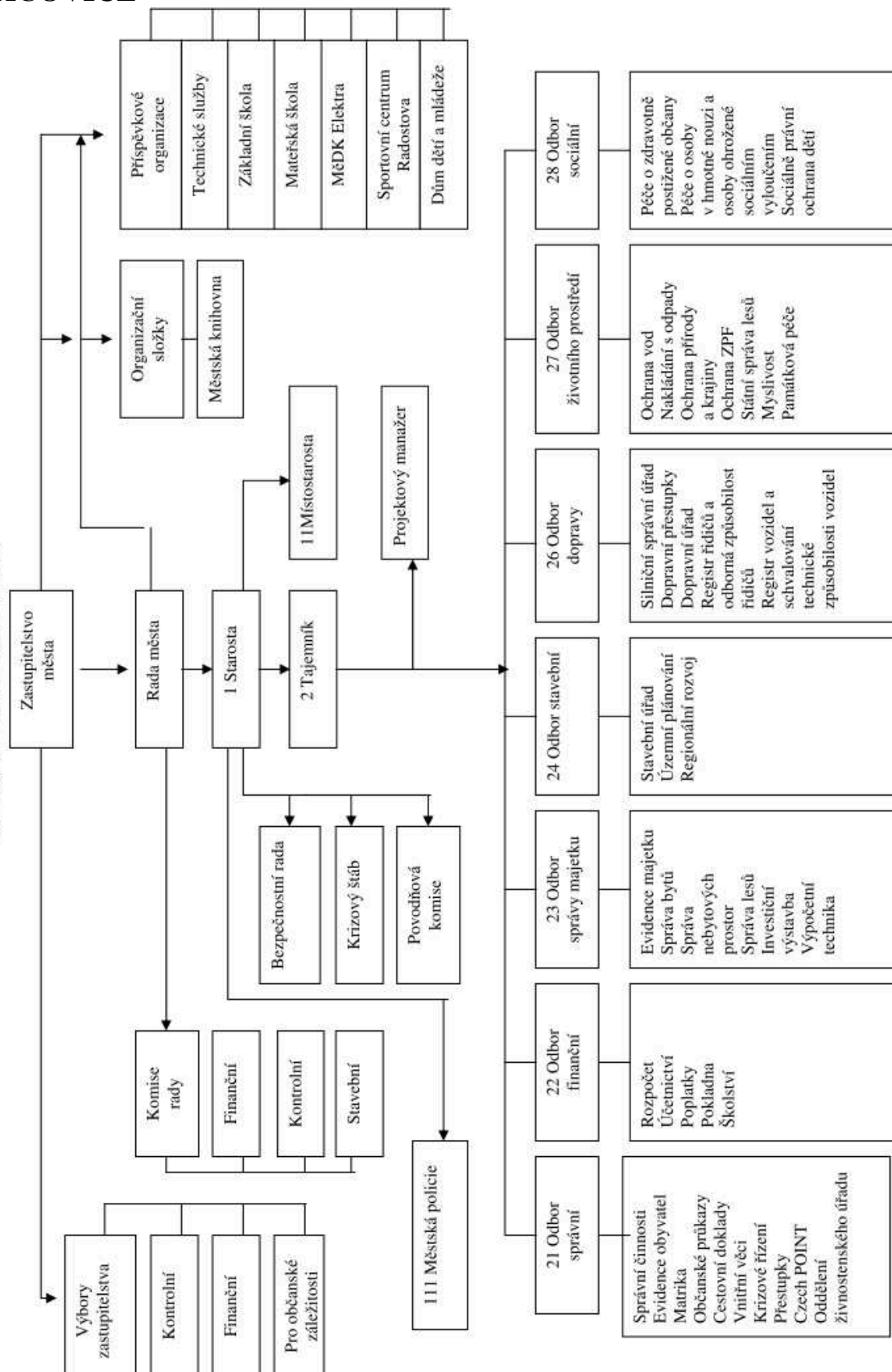
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Organizační struktura Městského úřadu Luhačovice (zdroj město Luhačovice, 2012)

Příloha P II Dotazník (zdroj Hofstede, Sarose)

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU LUHAČOVICE

Schéma organizace a řízení města Luhačovice a organizační struktura Městského úřadu Luhačovice



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

		1	2	3	4	5
1	Nadřízení by se měli na názor zaměstnanců ptát jen zřídkakdy.					
2	Nadřízení by měli podněcovat loajalitu skupiny i za cenu nenaplnění cílů jednotlivců.					
3	Je důležité jasně stanovit požadavky a pokyny k práci, aby zaměstnanci vždy věděli, co se od nich očekává.					
4	Nadřízení by měli zaměstnancům pomáhat při řešení rodinných problémů.					
5	V naší společnosti se očekává, že se zaměstnanci vzdají plnění vlastních cílů ve prospěch skupiny.					
6	Vedení se na názor zaměstnanců ptá jen zřídkakdy.					
7	Jednání v naší společnosti řídí především muži.					
8	Naše organizace má vytvořené standardní provozní postupy.					
9	Naše vedení by svým zaměstnancům v případě potíží se zákonem poskytlo právní pomoc.					
10	Blaho skupiny je důležitější než blaho jednotlivce.					
11	V naší společnosti jsou vždy předány požadavky a pokyny k práci tak, aby zaměstnanci vždy věděli, co se od nich očekává.					
12	Vedení by mělo zaměstnancům v případě potíží se zákonem poskytnout právní pomoc.					
13	Zaměstnanci s rozhodnutími vedení většinou souhlasí.					
14	Naše společnost zajišťuje svým zaměstnancům možnost osobního rozvoje.					
15	Ženy si více váží práce v přátelské atmosféře než muži.					
16	Standardní provozní postupy jsou pro zaměstnance při vykonávání práce užitečné.					
17	Naše společnost poskytuje všem zaměstnancům zdravotní péči.					
18	Příliš časté konzultace se zaměstnanci chápou jako neschopnost vedení.					

19	Náš zaměstnavatel vyžaduje, abychom usilovali o splnění vlastních cílů až po dosažení cílů skupiny.					
20	Standardní provozní postupy jsou pro zaměstnance při vykonávání práce nezbytné.					
21	Moje ženské kolegyně si cení více přátelské atmosféry než muži.					
22	Vedení by mělo zajistit, aby pracovníci měli možnost osobního rozvoje.					
23	Nadřízení by neměli pověřovat důležitými úkoly zaměstnance.					
24	Ženy si necení uznání a povýšení v zaměstnání tolik jako muži.					
25	Úspěch skupiny je důležitější než úspěch jednotlivce.					
26	Všechny informace, které jsou nám předávány, informují zaměstnance o tom, co od nich organizace očekává.					
27	Členové našeho vedení při jednání s podřízenými často deklarují svou autoritu a moc.					
28	Ženské kolegyně si necení uznání a povýšení v zaměstnání tolik jako muži.					
29	Vedení by mělo dohlížet na to, že pracovníci dostávají přiměřenou formu dalších výhod mimo základní plat.					
30	Pravidla a nařízení jsou důležitá, protože informují zaměstnance o tom, co od nich organizace očekává.					
31	Pro muže je důležitější vybudovat si profesionální kariéru než pro ženy.					
32	Naše společnost se snaží zaměstnancům pomáhat při řešení osobních problémů.					
33	Zaměstnanci by měli usilovat o splnění vlastních cílů až po dosažení cílů skupiny.					
34	Moji mužští kolegové řeší problémy logickou analýzou.					
35	Příliš mnoho pravidel v organizaci svazuje zaměstnance v jejich rozhodování.					
36	Nadřízení by se měli vyhýbat mimopracovním společenským kontaktům se zaměstnanci.					
37	U nás ve společnosti se řídíme zásadou, že blaho jednotlivce bude podřízeno skupině.					

38	Mí kolegové muži se snaží vybudovat si profesionální kariéru více než ženy.					
39	Vedení by mělo zajistit, aby byla všem zaměstnancům poskytována zdravotní péče.					
40	Nadřízení v naší společnosti se většinou rozhodují bez diskuze s podřízenými.					
41	Přijetí ostatními členy pracovní skupiny je velmi důležité.					
42	Pravidlům a nařízením je přikládána velká důležitost.					
43	Muži obvykle řeší problémy logickou analýzou, naopak ženy obvykle řeší problémy na základě intuice.					
44	V mé současné práci platí, že úspěch skupiny je důležitější než úspěch jednotlivce.					
45	V práci je nutné, aby nadřízený při jednání s podřízenými prokázal autoritu a moc.					
46	Vedení společnosti poskytuje další výhody svým zaměstnancům mimo základní plat.					
47	Mé kolegyně ženy se snaží vybudovat si profesionální kariéru více než muži.					
48	Každá společnost by měla mít vytvořené standardy řízení.					
49	Vedení naší společnosti často podněcuje loajalitu skupiny i za cenu nenaplnění cílů jednotlivců.					
50	Zaměstnanci by se vůči rozhodnutí vedení neměli nijak vymezovat.					
51	Nadřízení od našich zaměstnanců očekávají, že budou pokyny a postupy pečlivě dodržovat.					
52	Řešení organizačních problémů obvykle vyžaduje aktivní a přesvědčivý přístup, který je typický pro muže.					
53	Nadřízený by měl zaměstnancům pomáhat při řešení osobních problémů.					
54	Od jednotlivců může být očekáváno, že se vzdají plnění vlastních cílů ve prospěch skupiny.					
55	Nadřízení od zaměstnanců očekávají, že budou pokyny a postupy pečlivě dodržovat.					
56	Členové vedení se vyhýbají mimopracovním společenským kontaktům se zaměstnanci.					

57	Vedení společnosti pomáhá zaměstnancům při řešení rodinných problémů.				
58	V mé současné práci platí, že přijetí ostatními členy pracovní skupiny je velmi důležité.				
59	Jednání jsou obvykle efektivnější, pokud je řídí muž.				
60	Nadřízení by se měli většinou rozhodovat bez diskuze s podřízenými.				

Pohlaví respondenta

Žena

Muž

Doba trvání pracovního poměru na MěÚ Luhačovice
(nezapočítávat dobu strávenou na mateřské dovolené)

do 3let 3–5 let 6–10 let 11–15 let 16 let a více

--	--	--	--	--