

Organizační kultura Domova Vesna

Bc. Andrea Šilhárová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Šilhárová**
Osobní číslo: **H11140**
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 Domova Vesna**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení teoretických východisek z oblasti organizační kultury a řízení lidských zdrojů.
Příprava metodiky výzkumné části.
Použití kvantitativní metody formou dotazníků.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Vyvození závěrů na základě výsledků, shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 10. vydání 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HAVRDOVÁ, Zuzana., ŠMÍDOVÁ, Olga., ŠTEGMANNOVÁ, Ingrid a kolektiv. Organizační kultura: v sociálních službách jako předmět výzkumu. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.

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

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

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-6.

COOPER, Cary L., CARTWRIGHT Sue and P. EARLEY. The international handbook of organizational culture and climate. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. ISBN 0-471-49126-8.

DRISKILL, Gerald W. and Angela L. BRENTON. Organizational culture in action: a cultural analysis workbook. Thousand Oaks: Sage, 2005. ISBN 1-4129-0560-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Centrum výzkumu FHS

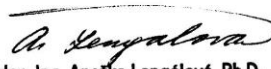
Datum zadání bakalářské práce:

9. ledna 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


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 3.3.2015

Šilhánová

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 nevydělčně 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 nahlázení 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, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke zplnění 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). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nakrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím 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 přihlídáne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou. Vymezuje pojmy kultura a organizace. Kultura jako něco nehmotného, co však lze spojit s organizací a jejím charakterem. Kultura jako cílevědomá činnost člověka, kterou působí na okolní svět. Organizační kultura je provázána s každou organizací, protože všechny ji přirozeně vytváří. Snahou a cílem této práce je objasnění fenoménu organizační kultura. Rovněž se zaměřuje na vliv organizační kultury v organizaci jako faktoru výrazně ovlivňujícího úspěšnost každé organizace a jako jednoho z nejvýznamnějších aspektů současného podnikového řízení. Záměrem práce je přiblížit, co je organizační kultura a jak ovlivňuje život organizace, jak lze její obsah poznat a porozumět mu a jakým způsobem můžeme utvářet žádoucí a silnou podporující kulturu v organizaci. Je velkou chybou vedení organizační kulturu opomíjet. Může být na jedné straně zdrojem síly organizace, ale také brzdou rozvoje organizace i příčinou jejího úpadku.

Klíčová slova: kultura, organizační kultura, organizační struktura, strategie organizace, typologie organizační kultury.

ABSTRACT

This thesis deals with the organizational culture. It defines the concepts of culture and organization. Culture as something intangible that can not connect with the organization and her character. Culture as a purposeful human activity exerted by the surrounding world. Organizational culture is pro-coupled with each organization, because all it naturally produces. The aim and objective of this thesis is to explain the phenomenon of organizational culture. It also focuses on the influence of organizational culture in the organization as a factor significantly affecting the success of any organization and as one of the most important aspects of the current corporate governance. The work is closer to what is organizational culture and how it affects the life of the organization, as its contents can know and understand and how we can shape desirable and a strong supporting culture in the organization.

It is a great mistake of the organizational culture of neglect. It may be on one side of the power source organization, but also a brake on development organization and the cause of its decline.

Keywords: culture, organizational culture, organizational structure, strategy of organization, organizational culture typology.

Poděkování patří vedoucímu mé práce bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za vstřícné vedení, již zesnulému zaměstnanci Domova Vesna panu Ing. Miloši Smyčkovi za cenné informace o organizaci a mým blízkým za jejich podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJEM KULTURA	12
1.1 POJEM ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	13
1.2 STRUKTURA ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	15
1.2.1 Prvky organizační kultury	16
1.2.2 Metodologické přístupy ke zkoumání organizační kultury.....	17
1.2.3 Implementace a typologie organizační kultury	19
1.2.4 Význam organizační kultury a její vztah k profesní andragogice.....	20
1.2.5 Formování organizační kultury	21
1.2.6 Scheinův model organizační kultury.....	22
1.2.7 Hofstedeho zásady při řízení organizační kultury.....	24
1.3 TVORBA STRATEGIE A KULTURY ORGANIZACE	25
1.3.1 Implementace strategie.....	26
1.3.2 Vliv kultury na strategii	27
2 ORGANIZAČNÍ POPIS DOMOVA PRO SENIORY VESNA	28
2.1 VÝZNAM STANDARDŮ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB PRO ORGANIZAČNÍ KULTURU.....	30
2.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA UČÍCÍ SE ORGANIZACE	31
2.2.1 Koncepce a geneze učící se organizace.....	32
2.2.2 Vzdělávání jako předpoklad přechodu k učící se organizaci	33
2.2.3 Jak se v organizaci pracovníci vzdělávají	34
3 SHRUTÍ A ZÁVĚR	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE	38
4.1 TEST DOBRÉ SHODY CHÍ - KVADRÁT	38
4.2 GENEZE HYPOTÉZ A METODIKA VÝZKUMU	43
4.3 POUŽITÁ METODA A POPIS VÝZKUMNÉHO NÁSTROJE.....	44
4.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU RESPONDENTŮ A JEJICH SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE	45
4.5 ANALÝZA DAT.....	48
4.6 INTERPRETACE DAT	49
5 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	50
5.1 DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ A OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	61
6 DOPORUČENÍ	63
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Bakalářská práce chce poskytnout souhrn názorů a teorií z mnoha oborů, které se problematikou organizační kultury zabývají a napomoci pochopení tohoto jevu. V dalších krocích chceme analyzovat organizační kulturu konkrétní organizace, tedy Domova Vesna, při které se zaměříme na hodnoty akceptované a preferované v této organizaci jako typické určité prvky organizační kultury.

Hodnoty, na které se zaměřujeme, jsou hodnotami zkoumané organizace Domov Vesna a uznávané jak vedením, tak jejími zaměstnanci, které vznikají takřikajíc přirozeně při každodenním zajišťování chodu organizace, nebo je může vytvářet vedení organizace tak, aby korespondovaly s jeho dlouhodobými záměry. Takto cíleně stanovené pravidla organizační kultury a její náplň, jsou následně zaměstnancům předávány, aby napomáhaly usměrňovat pracovní úsilí zaměstnanců požadovaným směrem, usnadňují jim pochopit a přijmout tak za své organizačních cíle apod. Tyto hodnoty by měly být, sdíleny všemi zaměstnanci v organizaci nebo na příslušném oddělení úseku organizace.

Fakt, že organizační kultura je obsahem zkoumání mnoha oborů, vyžaduje komplexní pohled na organizační kulturu, tedy nutnost spojit tyto jednotlivé poznatky z více oborů. Proto se v první části práce pokusíme uvést různá pojetí organizační kultury a vytvořit určitý teoretický rámec a východiska pro naši práci. Další část bude zaměřena na metodologii analýzy kultury organizace a na vytvoření a ověření metody pro tento výzkum. Nakonec se soustředíme na provedení analýzy organizační kultury v konkrétní organizaci. Organizace, ve které budeme analýzu provádět, je Domov pro seniory Vesna, v Orlové.

Můžeme tedy výše řečené shrnout do konstatování, že východiskem bakalářské práce je záměr, na základě teoretických poznatků prezentovaných v první části práce a následně na základě výsledků dotazníkového průzkumu a naší osobní zkušenosti z praxe ve Vesně, charakterizovat a popsat stávající organizační kulturu Domova Vesna, stanovit směr, definovat a doporučit potřebné změny organizační kultury, metody zavedení těchto změn a navrhnout optimalizovanou organizační strukturu Vesny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM KULTURA

Pojem kultura v obecném slova smyslu je označován jako specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce. I když definicí pojmu kultura se zabývalo mnoho odborníků, k jednotné a obecně přijatelné definici autoři nedospěli (Bedrnová, Nový, 2002, s. 10). Kultura je relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř. Toto chování se řídí v určitém společenství a v procesu interakce vytvořenými vzory. (Kloskowská, 1967, s. 43)

Antropologický přístup k definování studia kultury je převážně popisný a založený na pozorování. Antropologové se pokoušejí popsat chování určitých skupin a interpretovat jeho významy. Kulturu tedy chápou například jako způsob života skupiny lidí, jako uspořádání všech vzorů naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování (Lukášová, Nový, 2004, s. 174). Z pohledu sociologie vystupují kultury jako relativně nezávislé přizpůsobivé systémy se specifickým obsahem. Kultura je považována za třídu prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí. Existují v podobě výtvoř lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí a institucí organizujících lidské chování. Z úhlu pohledu psychologie není na rozdíl od předchozích přístupů kultura sama o sobě pozorovatelná. (Lukášová, Nový, 2004, s. 240)

Ve skutečnosti pozorujeme zviditelnění kultury, nikoliv kulturu samu o sobě, jak uvádí David Matsumoto ve své knize *Culture and Psychology* (2000, s. 102). Kulturu tak definuje jako „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování, sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000, s. 24).

Lidé jsou velmi složité organismy a jejich chování nelze nadefinovat a naprogramovat jako u počítačového programu. I přesto, že o člověku a jeho myšlení dnes máme mnoho poznatků, nedokážeme jeho chování stoprocentně předvídat. A ještě obtížněji ho pak můžeme ovlivňovat. Jsou desítky či stovky vlivů, jež chování každého z nás bezprostředně ovlivňují, nebo se alespoň částečně podílí na utváření naší osobnosti. Jedním z takových vlivů je i kultura. Ať už kultura národní, či kultura prostředí, ve které žijeme.

Je to jakési programování naší mysli, které člověku pomáhá orientovat souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem v jeho okolí. Dává nám návod na řešení vzniklých situací a ulehčuje nám život. V následující podkapitole si vysvětlíme pojem, který ulehčuje orientování zaměstnanců a zaměstnavatelů v organizaci.

1.1 Pojem organizační kultura

V české odborné literatuře se pro označení kulturních stránek podniku používají pojmy: firemní kultura (Pfeifer a Umlaufová, 1993), podniková kultura (Bedrnová a Nový, 1994, s. 84), (Nový a kol., 1996, s. 102) a častěji organizační kultura (Lukášová a Nový, 2004, s. 144). V anglicky psané literatuře je používán výraz organizational culture nebo corporate culture.

Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy (Lukášová a Nový, 2004, s. 22).

To co nám pomáhá v orientaci ve firemním prostředí - je kultura firemní nebo organizační. Kultura je tedy uměle vytvořeným pojmem, zavedeným k vědeckým účelům, jenž existuje v každém jednotlivci v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků. (Tureckiová, 2004, s. 172)

Podle Sekničky je: „Firemní kultura vlastně produktem skupinové zkušenosti a může tudíž existovat jen u organizací s určitou historií. Kultura je výsledkem procesu učení, vyvíjí se novými zkušenostmi. Ovlivňuje většinu aspektů organizace: strategii, strukturu, mechanismy kontroly a odměňování, způsob vzájemného chování členů apod.“

(Seknička, 1997, s. 105).

Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury. I když kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců, je na druhé straně sociálním jevem. Názory, hodnoty, normy a způsoby chování, které členové určitého sociálního celku předávají dalším členům tohoto sociálního celku, jsou předávány proto, že se osvědčily, tj. že se ukázaly jako funkční pro přežití skupiny. Jsou to odpovědi na ohrožení skupiny, jež skupině opakovaně umožnily zachovat svou existenci.

Jedná se přitom jak o odpovědi zcela viditelné (ve formě nástrojů, způsobu oblékání, druhů potravy), tak o odpovědi, jež jsou pro vnějšího pozorovatele méně viditelné či zcela skryté. (Tureckiová, 2004, s. 173)

Díky uvedenému mechanismu je kultura velmi stabilní a odolná vůči změnám. Na druhé straně však není statická a neměnná, neboť změna podmínek vyvolává nutnost přizpůsobovat se prostředí a hledat takové způsoby chování, které skupině umožní v daných podmínkách přežít. Vzhledem k tomu, že jednotlivé sociální celky, mají své zvláštnosti ve fungování, mají i kulturní systémy spojené s těmito celky také své odlišnosti a jedinečné znaky. Obecně jsou tyto jedinečnosti kultury, spojené s jednotlivými sociálními celky, označovány jako druhy kultury. V pojetí řízení jsou nejčastěji studovanými druhy kultury – kultura národní a kultura organizační. Pfeifer, Umlaufová (1993, s. 19) uvádí, že organizační kultura je souhrn představ přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Armstrong (1999, s. 357) píše “ organizační kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato kultura sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsob vykonávané práce.“ Definic firemní kultury existuje v odborné literatuře desítky.

Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. (Šigut, 2004, s. 9)

Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizuje chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Pohled na firemní kulturu může být samozřejmě daleko širší. (Šigut, 2004, s. 10)

V následující podkapitole se zaměříme na strukturu organizační kultury, která provází organizační kulturu.

1.2 Struktura organizační kultury

Chceme-li charakterizovat strukturu organizační kultury, hovoříme pak o určitém rozdělení prvků kultury do samostatných rovin podle pohledu a nazírání na jejich rozpoznatelnost pro vnější subjekty. Organizační struktura je stupňovité uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 135)

Stanovuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné pravomoci a odpovědnost. Bez formální organizační struktury není funkční žádná organizace, sjednocuje podnikové činnosti, procesy a pracovníky a formalizuje jejich vztahy pro dosažení společných cílů organizace. Neexistuje optimální organizační struktura, zavádějí se jen organizační struktury, které efektivně využívají vedení pracovníků k dosažení cílů organizace. Jedná se tedy o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky. Organizační struktura nejsou pouhé organizační diagramy - je to síť vztahů a součinností. Organizační struktura má dva základní úkoly. Prvním je zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace, aby pomocí těchto informací docházelo k redukci nejistoty v rozhodovacím procesu. Druhým úkolem je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace prováděných jednotlivci, skupinami, týmy a odděleními. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 134)

Strukturu organizační kultury autoři často znázorňují pomocí modelů. Ačkoliv autoři nedospěli k jednotnému pojetí struktury organizační kultury, čtyři následně uvedené modely struktury organizační kultury zpřehledňují složitý a komplexní sociální jev, jakým organizační kultura bezesporu je. Dá se obecně říci, že organizační kultura je tvořena z více kulturních prvků, které jsou strukturovány do jednotlivých vrstev, přičemž jednotlivé vrstvy jsou více či méně pozorovatelné a lze je v zásadě rozdělit na vrstvu pozorovatelných prvků (artefaktu, chování) a na vrstvu nepozorovatelných prvků, jakými jsou hodnoty a základní přesvědčení. (Jančíková, 2008)

Lukášová a Nový (2004, s. 175) spojují kulturu hlavně se základními předpoklady. Říkají, že soubor těchto předpokladů, které sdílíme, nám definuje, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, jak budeme emocionálně reagovat a jak budeme mít tendenci se v určité situaci chovat.

Modely struktury organizační kultury se od sebe sice liší, ale jedno mají společné. Liší se od sebe hlavně počtem úrovní kultury a v konkrétním vymezení jednotlivých prvků, které tyto úrovně tvoří. (Lukášová a Nový, 2004, s. 152) Ale shodují se v tom, že kultura je tvořena z více kulturních prvků, které jsou ve vztahu k sobě rozmístěny do několika vrstev a tyto vrstvy se od sebe liší mírou pozorovatelnosti, kdy je můžeme rozdělit na vrstvu pozorovatelných prvků a vrstvu prvků nepozorovatelných (Lukášová a Nový, 2004, s. 122).

V následující podřazené podkapitole se seznámíme s jednotlivými prvky, které tvoří kulturu.

1.2.1 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou materiální a nemateriální. Mezi materiální (fyzické) prvky organizační kultury patří: architektura, vnější i vnitřní vybavení a uspořádání veřejných prostor, vybavení pracoviště nábytkem, vybavení pracovními pomůckami, vyzdobení záclonami, ubrusy, dekoracemi, vybavení přístroji na rychlé občerstvení, oděv (uniformy) pracovníků, loga, vizitky, symboly, barvy společnosti, reklamní dokumenty, propagační materiály a dárky, publikace o pracovišti, technologie a úroveň jejich modernosti, produkty. Patří sem i symboly podniku, které zahrnují různé zkratky, slang a způsob oblékání, ale také symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace. Mezi nemateriální prvky organizační kultury patří, hodnoty, které představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měli by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici. Patří sem dále pak respektované normy, kulturní atmosféra (klíma), postoje, názory, mínění, přesvědčení, představy, způsob myšlení, zvyky, vzorce a pravidla i kulturní úroveň chování, praktiky, tradice, mýty, historky, příběhy, příhody, legendy, mýty o organizační identitě – nemusí se vztahovat k realitě (mohou být vytvořené vedením), hrdinové (vzory) organizace, známé a charismatické osobnosti (pedagogické aj.) rituály a ceremoniály, ritualizované společenské praktiky. Rituály mohou být třeba praxe firemních oslav, způsoby komunikace, kulturní úroveň vyjadřování a jazyk.

(Kohoutek a Štěpaník, 1999, s. 53)

Každá organizace má především svůj slovník (netýká se jen popisu specifických předmětů nebo úkonů), jedná se o různé způsoby, jakými mluvíme a interpretujeme zprávy nebo metafory. Odráží hodnoty, které organizace uznává. Některá organizace popisuje sama sebe pomocí metafor. Pro zaměstnance je klíčově důležité pochopit právě nejen deklarovanou, ale i skutečnou, reálnou organizační kulturu organizace.

(Kohoutek a Štěpaník, 1999, s. 54)

Hodnoty můžeme specifikovat z pohledu hodnotového, ale také deontologického, kde do popředí vystupuje především rovina normativní (Putnová a Seknička, 2008, s. 87). Přestože hodnoty jsou považovány za dané, hrají důležitou roli při rozhodování. Hodnoty jsou trvalé standardy, které společně tvoří hodnotové systémy našeho života. Pro kvalitní rozhodování jsou důležité obě zmíněné roviny. Tyto roviny jsou klíčové pro vytváření hodnotových soudů. (Putnová a Seknička, 2008, s. 256)

V následující podřazené podkapitole se budeme zabývat metodologickými přístupy, které slouží ke zkoumání firemní kultury.

1.2.2 Metodologické přístupy ke zkoumání organizační kultury

Východiskem zkoumání všech jevů je filozofie. K vědeckému obrazu světa přispívají podle svých možností všechny odborné vědy, které zkoumají a popisují jednotlivé fragmenty skutečnosti, která nás obklopuje. (Šigut, 2004, s. 19)

Metody zkoumání budeme označovat jako způsob, přístup ke zkoumání vymezené objektivní reality (v našem případě firemní kultury). Z hlediska zkoumání firemní kultury za dva hlavní metodické postupy považujeme:

1. systémový přístup,
2. modelování.

Systémový přístup nám umožňuje organizaci poznávat jako výrobní, sociální či kulturní systém. Je účelné tento systém rozložit na jednotlivé podsystémy s určitými cíli, které určují jejich vnitřní strukturu a chování. Organizační kultura přispívá k plnění základních funkcí organizace.

Modelování je metodou získávání informací o chování určitého systému cestou vytvoření modelu tohoto systému. Modelování umožňuje praktické zkoumání určitých systémů v simulovaných podmínkách.

Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek nějakého předmětu, jevu, nebo činnosti. V rámci organizace lze podnikovou kulturu analyzovat různými způsoby.

Prvním způsobem je analýza objektivistického výzkumu, druhým pak individualisticko-subjektivistický výzkum. Prvý tedy vychází z předpokladu, že každá organizace má svou kulturu, zejména ve formě artefaktů (legendy, rituály, ceremonie). Druhý je založený na analýze subjektivního výkladu pozorovatelných prvků organizační kultury příslušníky organizace, čímž dochází k odhalení mechanismu chování organizační kultury uvnitř organizace. Organizační kultura tak vypovídá o způsobu organizace a dělby práce, ale nevypovídá o fungování organizace – je třeba zkoumat také procesy, ke kterým dochází v rámci struktury, tzn. sociální interakci. (Šigut, 2004, s. 20)

Audit je definován jako podrobné, systematické a pravidelné zkoumání chování organizace, jejich cílů, strategie a způsobu jejich uskutečňování. Rozlišujeme dva typy auditu tj. externí a interní. Úspěšný audit zviditelní pracovníkům řízení doposud opomíjené nebo přehlížené bariéry organizační kultury a napomáhá tak urychlení procesu změn.

Diagnostika organizační kultury znamená rozbor příčin nějakého stavu či jevu. Jde o porozumění, jak organizace funguje, o popis prvků vžité organizační kultury. Podstatné je správné sledování, zvažování, zjištění a vysvětlení znaků, kterými se projevují vžité představy přístupy a hodnoty. Důležitá je objektivita a nezaujatost. Při diagnostice organizační kultury je kladen důraz na sběr dat a jejich analýzu (různé způsoby sběru dat a jejich kombinace). Analýza využívá kvantitativní a kvalitativní techniky. Zpětná vazba, kterou diagnostika přináší, musí být významná, srozumitelná, popisná a časově aktuální. Posuzují se silné a slabé stránky podnikové kultury spolu s komplexní diagnózou. Diagnostiku je nutno chápat jako učení, jak poznat konkrétní organizační kulturu. (Šigut, 2004, s. 21)

Po této etapě následuje další podřazená podkapitola, která je etapou závěrečnou a popisuje zavádění organizační kultury do praxe.

1.2.3 Implementace a typologie organizační kultury

Pojem implementace organizační kultury můžeme popsat jako závěrečnou etapu zavádění organizační kultury do praxe. Důležitou úlohu v tomto procesu hrají prostředky organizační kultury – symboly. Některé z nich mohou být abstraktní a vyžadují tak vysvětlení. Jedná se o organizační mýty, historiky, ceremoniály, obřady, rituály, stavy, projevy úcty a logo. Jiné jsou konkrétní a snadno pochopitelné. Jedná se o schémata, materiální odměny, organigramy, vybavení pracoviště a architekturu pracoviště. (Šigut, 2004, s. 26)

Další oblastí implementace organizační kultury je ztotožnění pracovníků s cíli a hodnotami organizace. Důležitým úkolem řídicích pracovníků je identifikovat stupeň přijetí či odmítnutí organizačních cílů, norem, hodnot pracovníky organizace. (Šigut, 2004, s. 26)

Základními faktory implementace organizační kultury jsou: informovanost, osobní příklad manažerů, podnikové dokumenty, systém personálního řízení, podnikový vzdělávací systém a typologie organizační kultury (kultura přátelských experimentů, kultura mašliček, spontánní kultura, výkonová kultura, tržní kultura a hierarchická kultura).

Informovanost hovoří o informační otevřenosti organizace, která zahrnuje míru, obsah, rozsah a dostupnost informací o organizaci. Nejde jen o obecnou známost vize, nejvyšších cílů organizace, ale o základní informace o výsledcích hospodaření, organizačních opatření a dalších důležitých oblastí ovlivňujících formování organizační kultury.

Osobní příklad manažerů je často diskutovanou otázkou. Stav organizační kultury je ohrožen, nezachovávají-li manažeři stanovená pravidla a standardy chování a jednání. Výzkumné studie však uvádějí typologie osobností manažerů, které zahrnuje široké spektrum zaměření a rozvoje osobností manažerů na různých stupních řízení v různých oborech. (Šigut, 2004, s. 25)

Podnikové dokumenty tvoří často jednoznačně vymezené, psané normy života organizace. Jde o organizační a pracovní řády, schémata, plány od finančního po personální, vzdělávací sociální a další. (Šigut, 2004, s. 28)

Systém personálního řízení charakterizuje převažující styl řízení v organizaci, osobnostní rozvoj pracovníků a přenos hodnot uvnitř a i ve vztahu organizace a jejího okolí. Organizační kultura je nezbytnou podmínkou k prosazení všech těchto systémů v organizaci.

Podnikový vzdělávací systém má za cíl vzdělávání zaměstnanců, které zabezpečí soulad mezi profesně kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami organizace.

Rozumí se tím cílevědomé, plánovité a koordinované působení organizace na zaměstnance k získání, prohloubení či udržení potřebných vědomostí a dovedností na daném pracovním místě a rovněž z hlediska profesního rozvoje zaměstnance. Personální management a systém vzdělávání v organizaci představují významný faktor implementace organizační kultury. (Šigut, 2004, s. 24)

Typologie organizační kultury je popsána v odborné literatuře, ve které najdeme řadu možných typologií organizační kultury. Podstatou typologie je vytvořit určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny. (Šigut, 2004, s. 25)

Jako příklad členění firemních a organizačních kultur lze například uvést následující. Kultura přátelských experimentů úspěchy pracovníků oceňuje a neúspěchy toleruje. Kultura mašliček v pracovní činnosti nepokládá za důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení. U spontánní kultury převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost a růst. Výkonová kultura považuje výkon a úspěšnost pracovníků za převažující kritérium hodnocení podnikových činností. U tržní kultury převládá strategický a agresivní způsob jednání lidí. Hierarchická kultura se orientuje na formalizované procesy a především na kontrolu. (Šigut, 2004, s. 26)

Vzhledem k důležitosti profesní andragogiky se v následující podřazené podkapitole budeme věnovat jejímu vztahu k organizační kultuře.

1.2.4 Význam organizační kultury a její vztah k profesní andragogice

Význam organizační kultury spočívá především v jejím vlivu na zlepšování efektivity organizace a napomáhá zavádění změn. Význam organizační kultury je klíčový zejména při zavádění změn. Významný je její přínos při realizaci poslání a strategie organizace.

Organizační kultura je v těsném vztahu s řídicími procesy především v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto projektů. (Šigut, 2004, s. 70)

Rozhodující pro další rozvoj personální andragogiky jako teoretické základny pro praktické činnosti spojené se vzděláváním a rozvojem lidí v prostředí pracovních organizací, s podporou jejich učení, které vede jak k optimalizaci rozvoje potenciálu jednotlivců a synergií skupinového úsilí (hledisko organizace), tak k naplňování potřeby seberealizace (hledisko jednotlivce) a k možnosti zachování zaměstnatelnosti (hledisko společenské), má v současné fázi společenského vývoje naplňování koncepce celoživotního a vše životního

učení. Jakkoli je tento koncept, nebo přesněji jeho ekonomizace a určitá vyprázdňenost s tím spojená, v současnosti kritizována, je realitou, která významně ovlivňuje i paradigmatu andragogiky (Veteška a kol., 2009, s. 68).

Významu organizační kultury z hlediska pracovních organizací jde především o zajištění efektivity a průběžného zlepšování výkonu pracovníků. Toho je dosahováno v současných podnicích prostřednictvím systematického přístupu ke vzdělávání, rozvoji pracovníků a vytvářením dalších příležitostí k učení. (Šigut, 2004, s. 72)

Zavádění a přijetí myšlenky celoživotního učení spojovaného s formováním a rozvojem (klíčových) kompetencí se v profesní andragogice uplatňuje vytvářením takových příležitostí ke vzdělávání a učení pracovníků, které vede k rozvoji jejich způsobilostí a kvalifikace a tím nejenom k zajištění jejich zaměstnatelnosti, ale rovněž k udržení životní rovnováhy prostřednictvím začlenění do rozličných stránek života. Charakteristickými rysy současné fáze vývoje profesní andragogiky zejména jako praktické lidské činnosti jsou tak i proměny v cílech a podnikového vzdělávání, v systemizaci přístupů k možnostem rozvoje pracovníků, v diferenciaci skupin pracovníků, jimž jsou možnosti rozvoje nabízeny atd.

V následující podřazené podkapitole se budeme zabývat formováním organizační kultury.

1.2.5 Formování organizační kultury

Na utváření a formování firemní kultury se podílí množství faktorů. Označujeme je jako zdroje kultury a patří mezi ně vliv národní kultury, podnikatelské a konkurenční prostředí, vliv vlastníků a řídicích pracovníků, velikosti a délky existence firmy a další.

(Šigut, 2004, s. 30)

Nadnárodní kulturu najdeme v nadnárodních organizacích, kde se střetávají pracovníci různých národností a kultur. Firmy jsou však vlivem globalizace nuceny působit jednotně a smazávají se tak rozdíly jednotlivých národů.

Utváří se tak celosvětové standardy chování užívané pracovníky nadnárodních firem všude ve světě. Podle Pfeifera a Umlaufové je jednání lidí na pracovištích v průmyslových státech shodné. (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 85)

Formulovaná po staletí shodnými vlivy je národní kultura. Jedná se o specifickou kulturu národa utvářenou vlivem náboženství, sociálních subjektů a národními zájmy. Výrazně se podílí i na utváření kultury firmy.

Rozsáhlý průzkum zabývající se studiem národní kultury v kontextu managementu provedl G. Hofstede.

Identifikoval pět základních dimenzí národní kultury:

- vztah k autoritě – vzdálenost moci – individualismus / kolektivismus,
- maskulinita / feminita,
- vztah k nejistotě - dlouhodobá / krátkodobá orientace.

Tyto dimenze umožňují srovnání národních kultur mnoha zemí světa a názorně ukazují rozdíly jednotlivých národních povah. Další průzkumy ukázaly, že národní kultura má vliv především na volbu organizačních struktur, možnost a způsob motivace pracovníků, styl řízení a způsob rozhodování a představy zaměstnanců o roli manažera.

(Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 85)

Následující podřazená podkapitola odkrývá podstatu Scheinova modelu organizační kultury.

1.2.6 Scheinův model organizační kultury

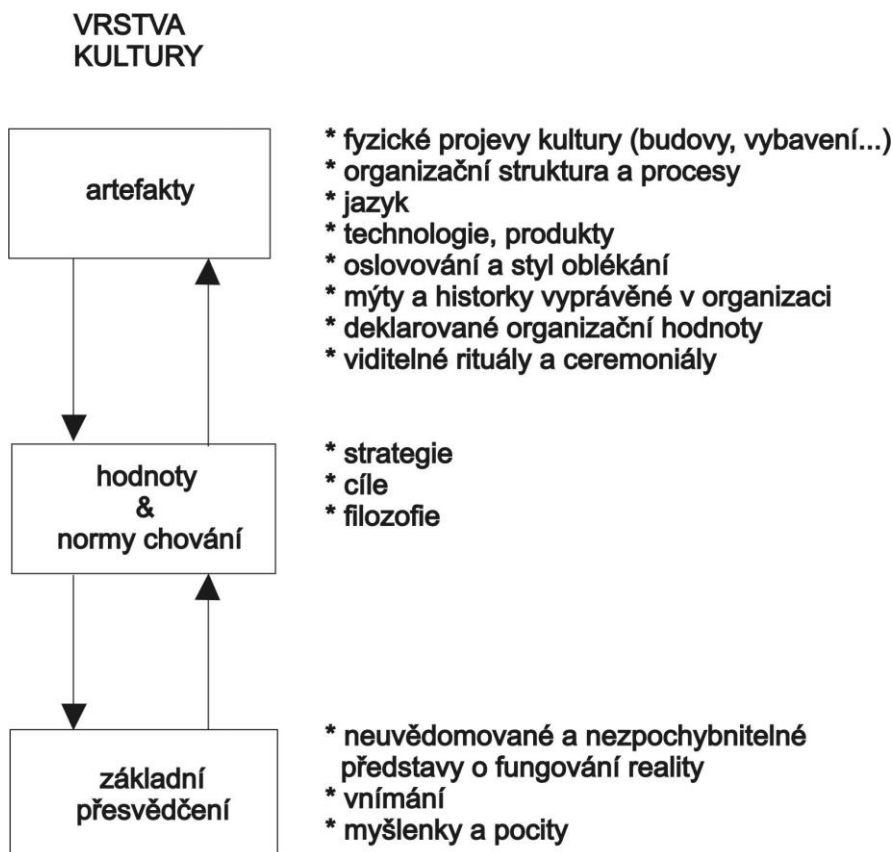
Prvním a nejznámějším modelem struktury organizační kultury je model Edgara H. Scheina. Tento model znázorňuje strukturu organizační kultury ve třech vrstvách. Těmito vrstvami jsou vrstva artefaktu, hodnot a základních přesvědčení (viz obr. 1).

Nejsvrchnější vrstvu organizační kultury tvoří podle Scheina vrstva artefaktu, která je nejnápadněji identifikovatelná a pozorovatelná. Schein přitom upozorňuje, že obsah této vrstvy nelze pochopit, aniž by nebyly identifikovány hlubší vrstvy kultury. Stejně projevy kultury totiž mohou být zapříčiněny různými hodnotami a základními přesvědčeními. Například špičková vybavenost zaměstnanců nejnovějšími technologiemi může být důsledkem toho, že zaměstnanci pro svou práci nezbytně nutně tyto technologie potřebují, aby mohli vykonávat svou práci kvalitně (např. firmy zabývající se vývojem softwaru), nebo se tak může projevovat snaha o luxusní image firmy, nebo také úcta k zákazníkům, pro které se díky nejnovějším počítačům vyřídí vše rychleji. Důvodů, proč jsou v podniku přítomny konkrétní artefakty, může být tedy mnoho.

Druhou vrstvou organizační kultury je podle Scheina vrstva organizačních hodnot. Organizační hodnoty ovlivňují, regulují a usměrňují chování jedinců, i celé sociální skupiny. Deklarované organizační hodnoty však mohou být v rozporu se skutečným chováním příslušníků kultury.

Samotná deklarace organizačních hodnot totiž neznamená, že tyto hodnoty budou v organizaci skutečně uznávány. Aby byly hodnoty v organizaci skutečně uznávány, je zapotřebí takových manažerských praktik, které budou deklarované organizační hodnoty prosazovat a podporovat.

Základním přesvědčením jsou podle Scheina nezpochybnitelné a nejnítější představy o fungování reality. Příslušníci kultury si je neuvědomují, a proto je velmi obtížné je identifikovat. Tyto nejnítější představy jsou příslušníky kultury považovány za jediné správné nahlížení na fungování světa. Základním přesvědčením jsou podle Scheina i transformované hodnoty, které se prokázaly jako funkční. Sociální skupina díky nim dosáhla dlouhodobého úspěchu. (Schein, 1999, s. 15)



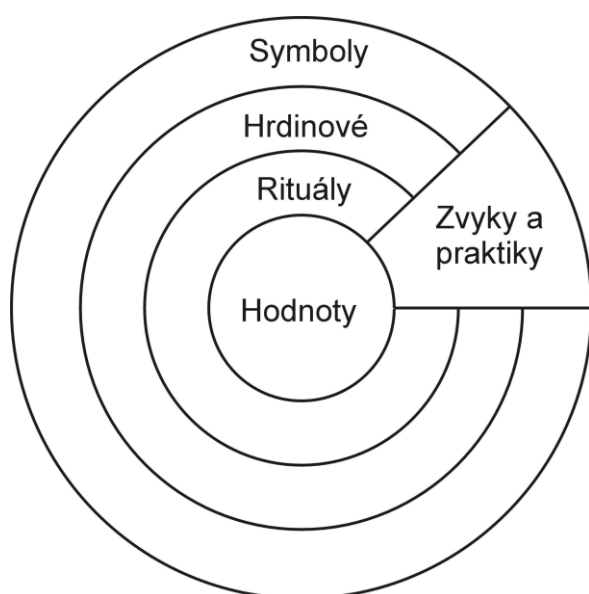
Obrázek 1: Scheinův model struktury organizační kultury (Schein, 1999, s. 16)

Další podřazená podkapitola se věnuje zásadám při řízení organizační kultury podle Hofstedeho.

1.2.7 Hofstedeho zásady při řízení organizační kultury

Druhý model struktury organizační kultury znázorňuje „cibulový diagram“ G. Hofstedeho (1991, viz obr. 2). Hofstede přirovnává strukturu kultury k cibuli, kde jednotlivé slupky představují jednotlivé vrstvy kultury. Za strukturální prvky kultury považuje Hofstede hodnoty a praktiky. Do vrstvy praktik řadí Hofstede rituály, firemní hrdiny a symboly.

Hofstede považuje hodnoty – hodnoty, které členové kultury považují za důležité – za jádro kultury. Hodnoty tvoří nejskrytější vrstvu kultury a jsou vyjádřením toho, co je významné a důležité v dané kultuře.



Obrázek 2: Struktura organizační kultury podle G. Hofstedeho (Hofstede, 1991, s. 9)

Zvyky a praktiky, do kterých Hofstede řadí symboly, rituály a firemní hrdiny, jsou nejvíce viditelné prvky kultury. Symboly představují slovní či věcné vyjádření a věci, které jsou typické pro určitou kulturu (např. styl oblékání nebo jazyk). Hrdinové jako další prvek kultury jsou osoby, které představují určitý vzorový model chování pro danou kulturu. Může jít o osoby ze současnosti nebo minulosti, skutečné nebo vykonstruované. Posledním prvkem, který Hofstede řadí do praktik, jsou obvyklé činnosti a chování, prováděné na základě společenských zvyklostí (např. pozdravy, vyjádření uznání, společenské slušnosti a chování vůči starším osobám).

Mimo výše popsané modely G. Hofstedeho a E. Scheina existují další, často používané modely struktury organizační kultury, podle Trompenaarse a Hampden-Turnera (1997) a model autorky Spencer-Oatey (2005). My se však v následující podkapitole seznámíme s tvorbou strategie a kultury organizace.

1.3 Tvorba strategie a kultury organizace

Organizační kulturu je nejlepší tvořit odshora, protože jedině tak ji můžete řídit a nebude vznikat neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů. Aby bylo možné začít organizační kulturu tvořit, musí existovat nějaká strategie a poslání, protože právě poslání, hodnoty a vize jsou ty základní stavební kameny, na nichž lze firemní kulturu budovat. Jsou tím fundamentem, který ji do značné míry předurčuje. Když je firemní kultura definována odshora, tak je nutné ji odshora rovněž naplňovat. Je nezbytné stanovit přesné postupy pro všechny nestandardní situace, jak ve vztazích mezi zaměstnanci nebo ve vztahu ke klientům a partnerům. (Armstrong, 2007, s. 293)

Nejdůležitějším prvkem při vytváření firemní kultury je pak zpětná vazba. Je totiž zákonité, že do požadovaného stavu se nelze zcela dostat, protože firemní kulturu vytvářejí i zaměstnanci sami. Mohou ji tedy někdy i rozšířit pozitivním směrem – tj. například společnými víkendy. V negativním smyslu ji zaměstnanci mohou ovlivnit tím, že některé ze zavedených pravidel a postupů nebudou provádět (typicky se nedodrží třeba nařízení či doporučení o stálém úsměvu a pozitivním přístupu) a v úplně nejhorším případě budou pravidla zcela bojkotovat (typicky se to stává ve vztazích podřízený – nadřízený). Nejkomplikovanější věcí na tvorbě firemní kultury je přitom to, že každé jedno manažerské rozhodnutí, a to na libovolné úrovni řízení, by mělo být vždy posuzováno v kontextu firemní kultury a jejích předepsaných či zažitých pravidel. Stačí totiž jedno vybočení z firemní kultury a zaměstnanci o ní začnou pochybovat. A když začnou pochybovat, přestanou dodržovat některá doporučení a postupy zavedené shora a začnou si vytvářet postupy a přístupy vlastní, které už vedení organizace nemůže dost dobře řídit ani definovat.

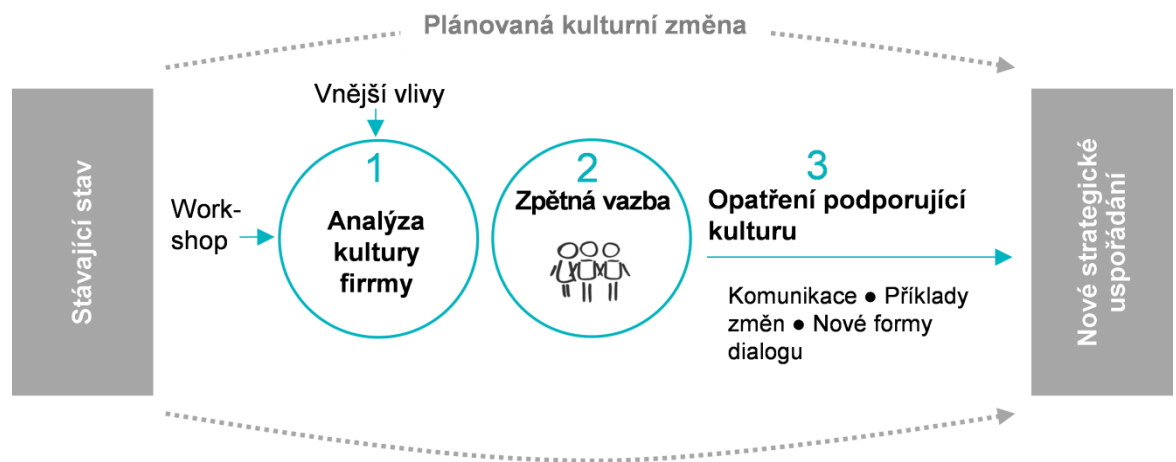
(Armstrong, 2007, s. 293)

Následuje podřazená podkapitola, ve které si přiblížíme význam implementace strategie.

1.3.1 Implementace strategie

V organizaci, která existuje dostatečně dlouho a má dostatečný počet zaměstnanců, bude vždy existovat cosi, co bychom mohli zahrnout do definice firemní kultury. A je jen na vlastním rozhodnutí, do jaké míry chceme mít možnost to, co se děje v organizaci na úrovni mezilidských vztahů ovlivňovat a definovat. Otázkou je také, do jaké míry nám vyhovuje situace, kam tato oblast samovolně, tj. z iniciativy zaměstnanců, dospěla. Tím se dostáváme k nejkratší a nejsrozumitelnější definici firemní kultury – firemní kultura je totiž vlastně jen popisem úrovně mezilidských vztahů nebo atmosféry v organizaci. Proto se mezilidské vztahy a psychické rozpoložení zaměstnanců přenáší jak na další zaměstnance, tak i na partnery a hlavně na klienty. (Lukášová a Nový, 2004, s. 49)

Nová firemní strategie či nová organizační struktura přináší pro organizaci změnu a ta nemusí být vždy pozitivně vnímána. Proto je potřeba analyzovat a přizpůsobit i firemní kulturu novým podmínkám. Součástí analýzy je pochopení nepsaných pravidel společnosti a zvýšení povědomí managementu o podporujících a potlačujících aspektech, které jsou součástí firemní kultury. Poté mohou být použita přesně cílená opatření, která zajistí změnu chování pracovníků ve smyslu požadované kultury. (Lukášová a Nový, 2004, s. 51)



Obrázek 3: Plánovaná kulturní změna (organizační struktura podniku, 2013)

V další podřazené podkapitole se dozvíme o vlivu kultury, který působí na strategii.

1.3.2 Vliv kultury na strategii

Strategie říká, jak bude podnik usilovat o dosažení stanovených cílů. Jejím úkolem je vztýčit směr, kterým se organizace bude ubírat, aby dosáhla nejvyšší příčky svých možností. Strategie se dotýká všech úrovní řízení organizace. Aby byla strategie skutečně strategií, která organizaci posune dlouhodobě do čela mezi ostatní, musí splňovat minimálně dvě podmínky – musí myslet na dlouhodobou budoucnost a musí stavět na základech systematického strategického poznání. Také by měla zahrnovat všechny vlivy, které mohou mít na budoucnost dopad. Firemní kultura bezesporu ovlivňuje tvorbu a implementaci firemní strategie. Armstrong (1999, s. 356) zdůrazňuje přínos firemní kultury při realizaci poslání a strategie organizace. Současně však upozorňuje, že podniková kultura může působit kontraproduktivně, nejsou-li její obsah a forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace. (Šigut, 2004, s. 70).

Kultura podniku tedy ovlivňuje tvorbu a přijetí strategie (tj. strategické řízení). V oblasti tvorby strategie se kultura projevuje svým vlivem na postoj k potřebě formulace strategie, na míru opatřování informací, na výběr relevantních informací, na jejich zpracování a interpretaci, na obsah strategie a výběr z případných variant. (Lukášová a Nový, 2004, s. 45)

V následující druhé kapitole se už dostáváme k organizačnímu popisu Domova pro seniory Vesna, který nám poslouží k lepšímu pochopení této první kapitoly.

2 ORGANIZAČNÍ POPIS DOMOVA PRO SENIORY VESNA

Organizace zajišťuje komplexní poskytování služeb sociální péče starým a zdravotně postiženým občanům v souladu se svým veřejným závazkem, a to v domově pro seniory, dle platných právních předpisů, přičemž zajišťuje i další služby s poskytováním sociální péče souvisejících, a to v souladu s registrací poskytovatele sociálních služeb.

V rámci doplňkové činnosti organizace provozuje hostinskou činnost a maloobchod se smíšeným zbožím, čímž umožňuje stravovací služby cizím organizacím a strážníkům. Dále má organizace vymezeno pronajímat nebytové prostory a movité věci, což provádí pro zajištění komplexních služeb obyvatelům.

V čele organizace stojí ředitel, který řídí její činnost prostřednictvím vedoucích zaměstnanců. Ředitel dále řídí ekonomické oddělení v agendách, které mají přímou vazbu na rozpočet, hospodaření a účetnictví, dále personální a mzdovou agendu a jednání s peněžními ústavy. V rámci zajištění některých činností organizace je agenda sekretariátu a interního auditu zabezpečována zaměstnancem přímo podřízeným řediteli DV. Dále je zde zajišťována archivní a spisová služba a nákup spotřebního materiálu s agendou skladů.

Domov se podle charakteru pracovních činností vnitřně člení na organizační úseky:

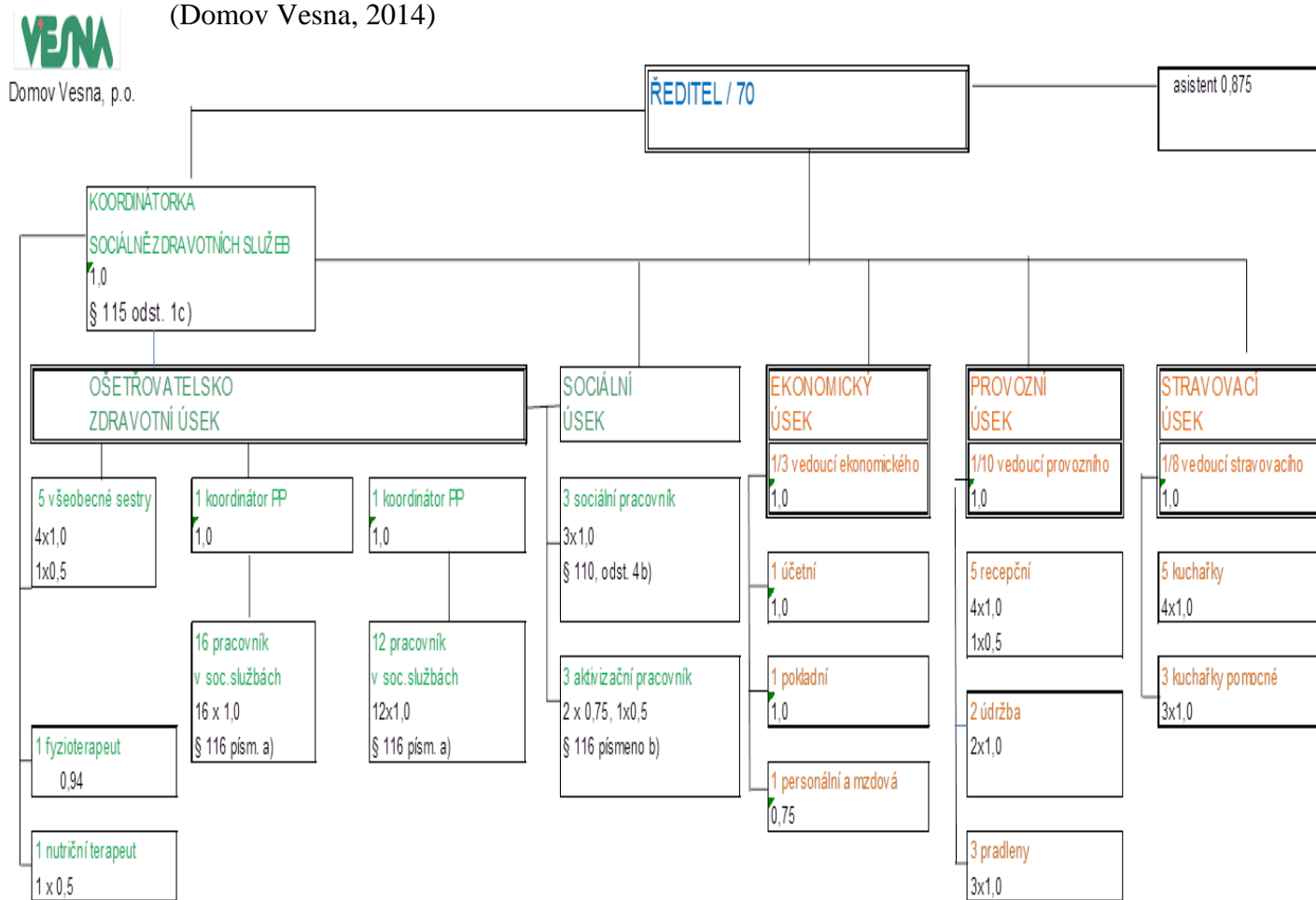
- a) ředitel,
- b) sociální úsek,
- c) zdravotní úsek,
- d) ekonomický úsek,
- e) provozní úsek,
- f) stravovací úsek.

Sociální úsek poskytuje sociální pomoc, účastní se jednání v zájmu uživatelů, v případě potřeby provádí sociální šetření v terénu, podílí se na zajišťování kulturních, společenských a sportovních akcí pro klienty v domově i mimo něj. Udržuje styk s příbuznými klientů, informuje je o potřebách klientů, provádí metodickou činnost a aplikuje standardy kvality. Aktivizační pracovnice se podílí na aktivizačních činnostech klientů sociální služby. (Domov Vesna, 2014)

Zdravotní úsek řídí a koordinuje činnost zdravotního personálu a pracovníků přímé obslužné péče, samostatně zajišťuje specializovanou ošetrovatelskou péči pro všechny uživatele služby, spolupracuje se smluvními praktickými a odbornými lékaři, zodpovídá za dodržování hygienických zásad, podávání léků, vedení zdravotní dokumentace klientů.

Ekonomický úsek je pověřen sestavováním návrhu rozpočtu, statistickým výkaznictvím, rozboru hospodaření, vedením účetnictví pro hlavní a doplňkovou činnost, dotacemi MPSV, účelným vynakládáním přidělených finančních prostředků, finanční kontrolou agend drobného, dlouhodobého, hmotného a nehmotného majetku, krátkodobého majetku, vedením evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a inventarizace.

(Domov Vesna, 2014)



Účinnost od 1. 3. 2014

Obrázek 4: Grafické znázornění organizačního uspořádání Domova Vesna

(vlastní zpracování)

V následující podkapitole nemůžeme vynechat standardy kvality sociálních služeb.

2.1 Význam standardů kvality sociálních služeb pro organizační kulturu

Standardy byly původně vyvinuty na podporu kontroly podpůrných služeb sociální péče pro pečovatele, kteří pečují o starší osoby (Martin, 2008, s. 1). Nyní jsou zákonným nástrojem, pomocí kterého se ověřuje kvalita sociálních služeb (Horecký, Vítová, 2010, s. 30). Kromě toho zajišťují určitou úroveň kvality poskytovaných služeb. Nejedná se o úplně objektivní hodnocení, protože i při dodržení všech kritérií nemusí být klientem označeno za kvalitní. Pro všechny druhy služeb jsou určeny standardy, které nerozlišují jejich specifické odlišnosti. Odlišnosti najdeme především v chápání pojmu kvalita. Kdyby splňovali všichni poskytovatelé standardy, byli by za „kvalitní“ hodnoceni ti, kteří poskytují nadstandardní služby. (Malíková, 2011, s. 134)

Kvalita služby se garantuje prověřováním předem definovaných parametrů, které jsou dobře měřitelné. Tyto parametry neboli standardy jsou formulovány poskytovateli péče, zřizovateli služeb a klienty. Při zkvalitňování organizační kultury organizace slouží jako metodický nástroj a organizaci napomáhají v sebezposuzování. Proto by za jejich konstrukci měli odpovídat experti způsobilí v metodologii výzkumu. (Matoušek, 2007, s. 125)

Standardy se dělí do tří základních částí – procedurální, personální a provozní. Procedurální standardy jsou nejdůležitější, neboť stanovují, jak má služba vypadat a upozorňují nás na co si dát pozor při jednání se zájemcem o službu.

Personální standardy zmiňují, jak je kvalita služby závislá na pracovnících. V provozních standardech najdeme podmínky pro poskytování sociálních služeb.

Procedurální standardy obsahují cíle a způsoby poskytování služeb, ochranu práv uživatelů sociálních služeb, jednání se zájemcem o službu, dohodu o poskytování služeb, plánování průběhu poskytovaných služeb, osobní údaje, stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování služeb a návaznost na další zdroje.

Personální standardy obsahují personální zajištění služeb, pracovní podmínky, řízení poskytování služeb, profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů.

V provozních standardech najdeme místní a časovou dostupnost služby, nouzové a havarijní situace, zajištění kvality služeb a ekonomiku. (Matoušek, 2007, s. 127-129)

Zvýše uvedeného je zřejmé, že pro organizaci typu Domov Vesna, tedy zařízení určené a provozované za účelem komplexní péče o seniory - standardy sociálních služeb představují významné vodítko, pomoc a inspiraci pro budování a implementaci organizační kultury a její další rozvíjení.

V následující podkapitole se budeme zabývat organizační kulturou z pohledu učící se organizace.

2.2 Organizační kultura učící se organizace

Současná společnost je často označovaná jako společnost informační, postindustriální, technokratická. To klade zvýšené nároky na schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) lidí, neboť je zřejmé, že lidé jsou hlavním zdrojem úrovně organizace. Procesu učení, rozvoji znalostí a vědomostí lidí musí každá organizace, která chce být úspěšná i v budoucnu, věnovat neustálou pozornost.

Učení (vzdělávání) a rozvoj definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development jako proces rozvíjení lidí v organizaci, který v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení (vzdělávání) a rozvoje.

Pojetí učící se organizace vychází podle Garvina (1993, s. 79) z myšlenky, že učení je jedním z klíčových faktorů umožňujících organizaci přežít, a tudíž součástí firemní politiky a strategie musí být vědomé, soustavné a integrované učení, přičemž za vytváření optimálního klimatu, v němž se bude celý personál moci učit, je odpovědný management. Senge (1990, s. 339), který je autorem pojmu učící se organizace, ji charakterizoval jako „organizaci, kde lidé permanentně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdu přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

Podle Garvina (1993, s. 80), je učící se organizace „způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování“.

Burgoyne (1994, s. 25) tvrdí, že učící se organizace musejí být schopny se adaptovat na podmínky, v nichž existují a fungují, jakož i formovat své lidi tak, aby těmto podmínkám odpovídali a vyhovovali.

Ideální je, podaří-li se vytvořit a implementovat takový systém, který zabezpečí vzdělání a učení vyhovující potřebám organizace.

Pro organizace sociálních služeb (s ohledem na jejich specifický charakter a velikost) existuje možnost řídit se doporučením vzdělávání pracovníků v organizaci, jehož autorem je Koubek (2003, s. 55).

Senge (1990, s. 335) doporučuje orientovat se na kolektivní řešení problémů v organizaci, využívající týmové učení a metody „měkkých systémů“, kdy jsou zvažovány nejrůznější příčiny problémů tak, aby bylo možné přesněji definovat nejen ty, které je možné vyřešit, ale také ty, jež jsou neřešitelné (alespoň ne v současné době).

Člověk se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učí se jako člen týmu a pomocí vzájemného působení se svými nadřízenými, spolupracovníky i s lidmi mimo organizaci. Intenzita jeho učení však závisí na tom, jak dobře je motivován sám sebou a svým okolím. V následující podřazené podkapitole se proto zaměříme na koncepci a genezi učící se organizace.

2.2.1 Koncepce a geneze učící se organizace

Základní myšlenka učící se organizace není složitá. Dá se vyjádřit jako stav, kdy všechny formy a podoby učení mají všeobecnou podporu v organizaci. V praxi to znamená, že jak vedení tak všichni pracovníci podporují veškeré formy a způsoby vzdělávání a také se ho aktivně účastní. V organizaci tedy jsou vytvořeny a prohlubovány podmínky, které umožňují syntézu učení, řízení a spolupráce v organizaci. Koncepce a geneze učící se organizace byla vytvořena Sengem. Srovnání jeho zásad a charakteristik učící se organizace ukazuje přehledným způsobem genezi vzniku tohoto konceptu.

Důležité je osobní zdokonalování, být sám sebou a ovládat sám sebe, uvědomit si vlastní předpoklady dále pak sdílení vizí, což vlastně znamená informovat ostatní - o čem se vrcholoví pracovníci dohodli. A velmi důležité je týmové učení což znamená především dialogy mezi pracovníky. Veškeré tyto disciplíny v organizaci Domov pro seniory Vesna fungují. Otázkou rozvíjení těchto disciplín se vedení intenzivně zabývá a dále se snaží je podporovat a zdokonalovat.

Další podřazená podkapitola je proto zaměřena na vzdělávání, které je předpokladem k přechodu organizace na učící se organizaci.

2.2.2 Vzdělávání jako předpoklad přechodu k učící se organizaci

„Učící se organizace vyžadují víc, než je programované vzdělávání..., vyžadují na vzdělavatelích znalosti a dovednosti, které by jim pomohly identifikovat překážky v učení a změny, které mohou být jak v jejich kultuře, tak v informačních systémech, jichž používají.“ (Kubr, Prokopenko a kol, 1996, s. 416)

Učení je vlastně určitá specifická forma organizace, činnosti a práce. Každý pracovník se učí, aby mohl kvalitně a kvalifikovaně vykonávat svou práci a tímto procesem se zpětně zase učí. To znamená, že pracovník v učící se organizaci se stává subjektem vzdělávání, ke kterému musí mít svobodný přístup a zároveň musí mít kontrolu a dohled nad svým profesním a osobnostním rozvojem.

Volný přístup ke vzdělávání znamená, že každému je umožněno účastnit se na jakémkoliv programu sloužící k rozvoji stávajícího stavu organizace. Systém vzdělávání a přístupu k němu, musí být nastaven tak, aby zájem, snaha a úsilí vycházely od samotného pracovníka.

Každý pracovník, který má volný přístup ke svému vzdělávání, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj, který se v zásadě může ubrat třemi směry, a to buď prohlubováním stávající odbornosti, získáváním dalších odborností nebo postupem po stupních nahoru. Organizace Domov pro seniory Vesna vytváří podmínky a příležitosti vytvořením a podporováním atmosféry permanentního vzdělávání. To znamená, že vedení Vesny podporuje a organizuje, výcviky, supervize, odborná školení, týmová školení a snaží se, aby znalosti a poznatky nešly pouze znaky explicitní povahy (znalosti z knih, skript, přednášek, ale i implicitního charakteru, tedy osobního zaujetí, emocí, motivace, názorů a vztahů).

Je tedy zřejmé, že sdílení a implicitní učení lze realizovat pouze v atmosféře důvěry. Vedení Domova Vesna se snaží tento poznatek využívat a nastolit v Domově atmosféru důvěry. V další podřazené podkapitole si vysvětlíme, jak se v organizaci pracovníci vzdělávají.

2.2.3 Jak se v organizaci pracovníci vzdělávají

Strategie organizace by měla být rozpracována do koncepčního a systémového pojetí řízení lidských zdrojů a přechodu na učící se organizaci. Je vytvářena v procesu rozvoje personálu a ve vzdělávacím systému organizace. Záměr vytvoření atmosféry neustálého a nepřetržitého vzdělávání a učení se je třeba co nejvíce přiblížit konkrétní reálné činnosti. Proto organizace usiluje o rozvíjení supervizí, koučování na místě, mentoring všude tam, kde je to jen možné. Důležitý je rovněž systém práce s klíčovými pracovníky firmy a manažery na všech úrovních vedení. V organizaci Domov Vesna je v současné době zaveden systém hodnocení a plán vzdělávání na konkrétní pracovní místa a pracovníky. Rovněž je zaváděn systém měření kvality a indikátorů měření kvality, určené a používané výhradně v domovech pro seniory. Systém vzdělávání v Domově Vesna probíhá jako opakující se cyklus, který se opírá o organizační předpoklady vzdělávání a sleduje cíle organizační strategie. Hlavním cílem vzdělávání v organizaci Vesna, je příprava pracovníků tak aby se zvýšila jejich výkonnost a kvalita jejich práce.

Vzdělávání v organizaci zajišťují téměř výlučně externí odborníci, případně externí instituce. Organizace jde cestou, která se zdá být nejefektivnější, tedy nikoliv krátkodobé vzdělávání, ale vzdělávání jako dlouhodobý proces, který začíná označením a pojmenováním potřeb, ze kterého potom vyplývá definování cílů, následuje plán vzdělávání a nakonec jeho realizace a následně kontrola. V organizaci se kontrola plnění stanovených cílů provádí dvakrát ročně, individuálně u každého pracovníka ve dvou krocích. Nejprve pracovník sám zhodnotí jejich dosažení či případné částečné plnění včetně zdůvodnění, potom následuje hodnocení nadřízeného a na závěr oba provedou společně analýzu těchto vyhodnocení a objasní vzniklé případné rozdíly.

Na počátku roku při tvorbě rozpočtu již musí být známé potřeby a přibližné náklady spojené se vzděláváním, tak aby mohly být v patřičné výši rozpočtovány a zajištěny jejich realizace i po ekonomické stránce.

Nyní se dostáváme k poslední kapitole této teoretické části.

3 SHRnutí A ZÁVĚR

Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Firemní kultura je definována sdílenými hodnotami a postupy zaměstnanců společnosti. Firemní kulturu může z části vytvářet zaměstnavatel, respektive management firmy svými rozhodnutími, a z části ji vytvářejí zaměstnanci, skupiny zaměstnanců nebo silní vůdci mezi zaměstnanci, a to bez přímého zásahu zaměstnavatele.

Firemní kulturu je nejlepší tvořit „odshora,“ protože jedině tak ji můžeme řídit a nebude vznikat neorganizovaně a samovolně z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů. Firemní kultura musí mít strategii a poslání, protože právě poslání, hodnoty a vize jsou tím, co firemní kulturu do značné míry předurčuje. Naše práce se zabývá analýzou organizační kultury, při které se zaměřujeme na sdílené hodnoty v organizaci.

Základními prvky firemní kultury Domova Vesna jsou symboly organizace, které zahrnují různé zkratky, slang, způsob oblékání, logo organizace, barvu a symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.



Obrázek 5: Logo organizace (Domov Vesna, 2014)

Barva organizace je zelená a zaměstnanci jsou barevně rozlišeni takto:

- o zdravotní sestry – modrobílé haleny, bílé kalhoty,
- o přímá péče – žluté tričko, bílé kalhoty,
- o aktivizační pracovníci – zelené tričko, bílé kalhoty,
- o kuchyň – bílé haleny, bílé kalhoty,
- o recepce – modré haleny, bílé kalhoty.

Hrdiny jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti).

K rituálům patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Je obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měli by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucí pozici.

Proces budování vhodné kultury firmy je dlouhodobý, stejně jako budování dobrého jména a žádoucí pozice značky u zákazníka. Důležitá je schopnost přizpůsobovat se proměnlivým potřebám trhu a klientům. Organizační struktura musí být jasná a souvislá, pokud není, pak má každý zaměstnanec jiné představy o společnosti, její značce a hodnotách. To má vliv na marketingovou komunikaci firmy, která je málo přesvědčivá.

(Metodický pokyn firemní kultury Domov Vesna, 2013, s. 1-6)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍLE A HYPOTÉZY PRÁCE

Cílem naší práce je analyzovat úroveň organizační kultury v Domově pro seniory Vesna se zaměřením na její význam pro zaměstnance a vedení Domova, vybrat vhodnou metodu pro tento výzkum kultury organizace, vytvořit podmínky pro tuto analýzu tak aby byly využity poznatky a předpoklady z teoretické části práce. Jedním z cílů je vytvoření a ověření nástroje pro potřeby našeho výzkumu. Na jeho základě provedeme analýzu organizační kultury a pokusíme se navrhnout určitá doporučení a opatření, která by pomohla zlepšit a zefektivnit proces rozvoje organizace.

Náš výzkum si také klade za cíl poskytnout zkoumané organizaci relevantní informace o obsahu její organizační kultury, které mohou být následně využity k efektivnější implementaci manažerských rozhodnutí a změn. V praktickém využití výsledků výzkumu spatřujeme také největší přínos této práce.

Výzkumné otázky:

1. Jaký je obsah organizační kultury zkoumané organizace?
2. Jaké konkrétní hodnoty tvoří obsah kultury zkoumané organizace?
3. Jak silná je kultura zkoumané organizace?

4.1 Test dobré shody chí - kvadrát

Abychom mohli odpovědět na výzkumné otázky, tak si nejprve vyhodnotíme data pomocí kontingenčních tabulek a provedeme testy dobré shody chí - kvadrát u čtyř vybraných otázek.

Začneme otázkou 3. jak hodnotíte dosažitelnost těchto cílů, 48% dotázaných neví a pouze 18% si myslí, že jsou splnitelné.

H_0 – V názorech zaměstnanců na dosažitelnost cílů nejsou významné rozdíly.

H_a – V názorech zaměstnanců na dosažitelnost cílů jsou významné rozdíly.

V tabulce pomocí pozorované četnosti jednotlivých cílových skupin a očekávané četnosti vypočítáme hodnotu dobré shody. Poté určíme stupeň volnosti a výslednou hodnotu porovnáme na základě tabulky kritických hodnot testového kritéria chí - kvadrát.

Jak hodnotíte dosažitelnost těchto cílů.	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	$(P-O)^2$	$\frac{(P-O)^2}{O}$
... nikdy je nesplníme.	3	9,66	44,35	4,59
...pravděpodobně se nepodaří je splnit	11	9,66	1,79	0,18
... cíle minimálně splníme	28	9,66	336,35	34,82
... podaří se je splnit	6	9,66	13,39	1,386
... určitě je splníme	0	9,66	93,31	9,66
Nevím	10	9,66	0,11	0,01
Σ				50,6

Tabulka 1: Tabulka dobré shody k otázce č. 3 (vlastní zdroj)

Verifikace hypotéz:

$$\chi^2 = 50,6$$

$$f = 5$$

$$\chi^2_{0,05}(5) = 11,070$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát na stupni volnosti 5 a hladině významnosti 0,05 je 11, 070. Námí vypočítaná hodnota 50,6 je vyšší než uvedená kritická hodnota. Proto přijímáme alternativní hypotézu, tedy že v názorech zaměstnanců na dosažitelnost cílů jsou významné rozdíly.

Otázka 6. nejschopnější lidé v naší organizaci pracují - přinesla zajímavý výsledek. Podle něj za nejschopnější lidi v organizaci považuje 55% účastníků - pracovníky pracující na řadových pozicích, 10% své přímé nadřízené a 29 % vidí nejschopnější lidi pracovat ve vrcholových funkcích.

H_0 – V názorech zaměstnanců na nejschopnější lidi v organizaci nejsou významné rozdíly.

H_a – V názorech zaměstnanců na nejschopnější lidi v organizaci jsou významné rozdíly.

Nejschopnější lidé v naší organizaci pracují	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	$(P-O)^2$	$\frac{(P-O)^2}{O}$
ve vedení organizace	17	18,3	1,7	0,09
ve vedení úseku	6	18,3	151,3	8,27
v řadových pozicích	32	18,3	187,7	10,3
Σ				18,6

Tabulka 2: Tabulka dobré shody k otázce č. 6 (vlastní zdroj)

Verifikace hypotéz:

$$\chi^2 = 18,6$$

$$f = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát na stupni volnosti 2 a hladině významnosti 0,05 je 5,991. Námí vypočítaná hodnota 18,6 je vyšší než uvedená kritická hodnota. Proto přijímáme alternativní hypotézu, tedy že v názorech zaměstnanců na nejschopnější lidi v organizaci jsou významné rozdíly.

Z otázky 7. jsou obecně zaměstnanci Vaší organizace loajální k Vaší organizaci vyplývá, že 79% účastníků pokládá svou loajalitu stejně jako loajalitu jiných za průměrnou a obvyklou v podobných zařízeních.

H_0 – V názorech zaměstnanců na loajalitu zaměstnanců v organizaci nejsou významné rozdíly.

H_a – V názorech zaměstnanců na loajalitu zaměstnanců v organizaci jsou významné rozdíly.

Jsou obecně zaměstnanci Vaší organizace loajální k Vaší organizaci?	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	$(P-O)^2$	$\frac{(P-O)^2}{O}$
ano velmi loajální	8	19,3	128	6,6
průměrně loajální jako ve většině organizací	48	19,3	824	42,7
ne, nejsou vůbec loajální	2	19,3	299,3	15,5
Σ				65

Tabulka 3: Tabulka dobré shody k otázce č. 7 (vlastní zdroj)

Verifikace hypotéz:

$$\chi^2 = 65$$

$$f = 2$$

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát na stupni volnosti 2 a hladině významnosti 0,05 je 5,991. Nami vypočítaná hodnota 65 je vyšší než uvedená kritická hodnota. Proto přijímáme alternativní hypotézu, tedy že v názorech zaměstnanců na loajalitu zaměstnanců v organizaci jsou významné rozdíly.

Otázka 11. co pro Vás znamená práce pro Vaší organizaci - nabízela možnost výběru více položek. Nejvyšší četnosti dosáhla odpověď b) seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce 42%, materiální uspokojení (mzda, plat) uvedlo 31% a 13% pak označilo jako největší přínos příležitost ke kariéernímu a profesnímu růstu.

H_0 – V názorech zaměstnanců na jejich přínos z práce pro organizaci nejsou významné rozdíly.

H_a – V názorech zaměstnanců na jejich přínos z práce pro organizaci jsou významné rozdíly.

Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	$(P-O)^2$	$\frac{(P-O)^2}{O}$
materiální uspokojení	30	23	49	2,13
seberealizaci	41	23	324	14
příležitost k růstu	8	23	225	9,8
možnost být součástí týmu	13	23	100	4,35
jiné, prosím upřesněte	0	23	529	23
Σ				53,3

Tabulka 4: Tabulka dobré shody k otázce č. 11 (vlastní zdroj)

Verifikace hypotéz:

$$\chi^2 = 55,3$$

$$f = 4$$

$$\chi^2_{0,05}(4) = 9,488$$

Kritická hodnota testového kritéria chí-kvadrát na stupni volnosti 4 a hladině významnosti 0,05 je 9,488. Nami vypočítaná hodnota 53,3 je vyšší než uvedená kritická hodnota. Proto přijímáme alternativní hypotézu, tedy že v názorech zaměstnanců na jejich přínos z práce pro organizaci jsou významné rozdíly.

Následující podkapitola se zaměřuje na genezi hypotéz a metodiku výzkumu.

4.2 Geneze hypotéz a metodika výzkumu

Hypotéza se dá definovat jako předběžné tvrzení. Jejím obsahem je definice závislostí a vztahů mezi jevy nebo jejich podobou. Hypotézy v oblasti organizační či firemní kultury můžeme charakterizovat jako hypotézy obecnějšího charakteru, které slouží spíše k určení směru výzkumu.

V této podkapitole se budeme zabývat jasným a stručným shrnutím. Popíšeme si, co se bude dělat a jaké jsou cíle výzkumu.

Hlavní část - základní motivací našeho výzkumu je snaha poznat a popsat stávající organizační kulturu metodou akčního výzkumu, jenž zaměříme tak, aby jeho zjištění přinesly představu o stávajícím stavu, a aby na jeho základě a zjištění byla navržena změna.

V takovém rámci shromažďujeme a uspořádáváme data tak, aby byla odhalena slabá, kritická a konfliktní místa.

Odhalujeme i nesprávné postupy, popíšeme hlavní problém a poté podáme návrhy na změny. Obecnou hypotézou naší výzkumné činnosti je předpoklad, že organizační kultura v Domově Vesna je na úrovni a struktuře odpovídající organizační kultuře v podobných organizacích se stejným zaměřením geriatrické péče. Případné odchylky zjištěné výzkumem budou zpracovány do použitelných východisek pro další zlepšení úrovně v Domově Vesna. Výsledky se budeme snažit využívat v praxi již během výzkumu a jsou tedy bezprostřední aktualizací v oblasti sociologické, tedy jak organizační kultury a její nedílné důležité součásti - organizační struktury.

Výsledky zjištěné dotazníkovým šetřením musíme zpracovat a potvrdit tak jednu z hypotéz.

Následující podkapitola popisuje použité metody při tomto výzkumu a popisuje výzkumný nástroj.

4.3 Použitá metoda a popis výzkumného nástroje

Použitá metoda použitá v rámci výzkumu v Domově Vesna představovala dotazníkové šetření. V Domově Vesna, vždy probíhalo a probíhá pravidelné šetření spokojenosti, jak samotných uživatelů služeb Domova, tak jejich rodinných příslušníků. Výsledky, zjištěné poznatky a závěry vyplývající z těchto šetření, mají nesporně vliv na organizační kulturu a jsou vysoce potřebnou zpětnou vazbou pro její změny a implementace nových zjištění do organizační struktury. Pro tuto bakalářskou práci jsme použili jiný druh šetření a rozdílnou skupinu respondentů.

Dotazník byl zaměřen na otázky přímo charakterizující základní prvky organizační kultury a respondenty v tomto výzkumu byli samotní zaměstnanci Domova Vesna. Základní charakteristiky dotazníku lze definovat následovně.

Použili jsme metodu písemného kladení otázek, na něž respondenti odpovídali. Oproti jiným typům průzkumu můžeme prostřednictvím dotazníku získat informace rychleji a méně nákladně. Získaná data lze jednodušeji zpracovávat a vyhodnotit. Prostřednictvím dotazníku jsme zjišťovali základní osobní údaje respondentů, jejich názory, sociologické a osobnostní vnímání organizace. Názory na její vedení, spolupracovníky, prostředí, pracovní klima a na pokud možno dostatečně vypovídající množství atributů organizační kultury.

V dotazníku jsme použili uzavřený typ otázek, tedy typ, kde jsou předdefinovány varianty odpovědí, z nichž si účastník vybírá jen jednu možnost, u některých pak může označit více nuancí odpovědí. Dotazník je sestaven z 34 otázek. Data byla zpracována pomocí tabulkového programu Microsoft Excel a prezentována v programu Microsoft Word.

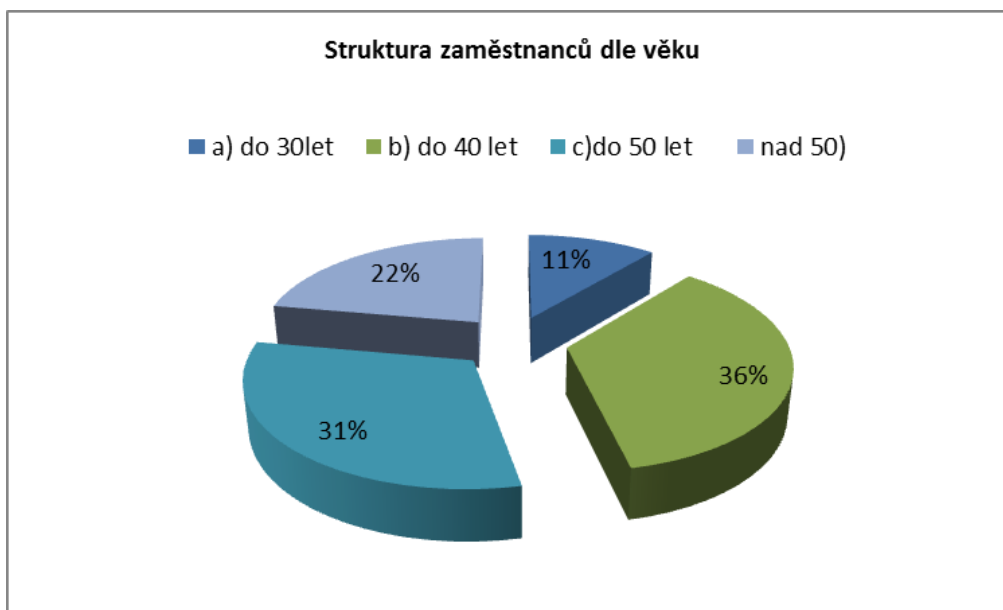
Další podkapitola je zaměřena na výzkumný vzorek respondentů a jejich sociodemografické údaje.

4.4 Charakteristika výzkumného vzorku respondentů a jejich sociodemografické údaje

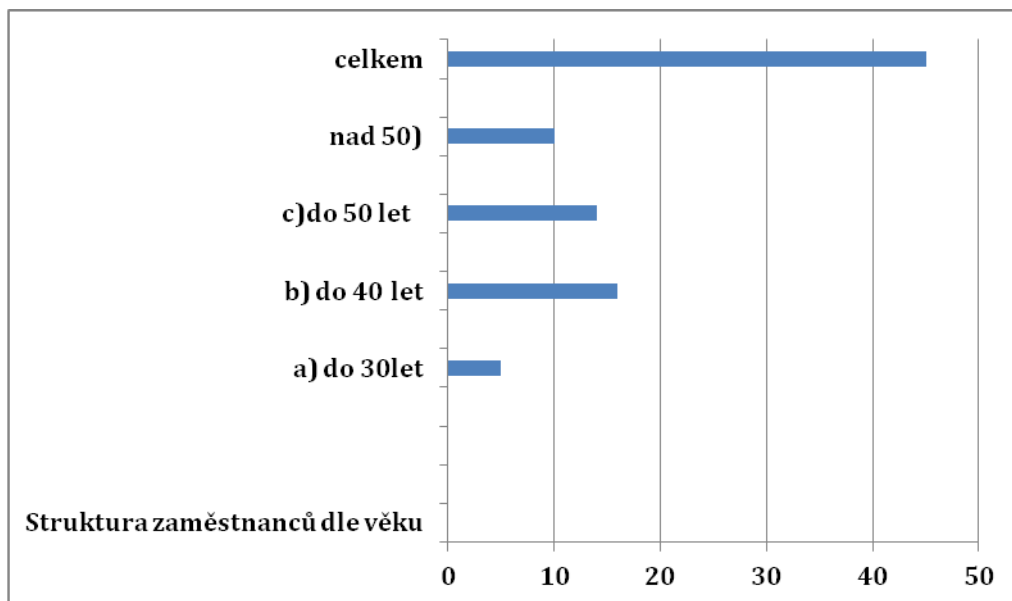
Výzkumný vzorek respondentů představovala skupina 60 zaměstnanců Domova Vesna, rozdělena dle tří kritérií do skupin dle 1. věku, 2. délky zaměstnání v organizaci a 3. pracovního zařazení. Faktor pohlaví respondentů nebyl použit, jelikož v organizaci pracuje naprostá většina žen.

Dotazník byl distribuován vedoucími jednotlivých organizačních úseků mezi všechny pracovníky Domova Vesna a na jeho vyplnění byl stanoven časový interval tří týdnů, tak aby se mohli zúčastnit i pracovníci krátkodobě nepřítomní v době jeho distribuce.

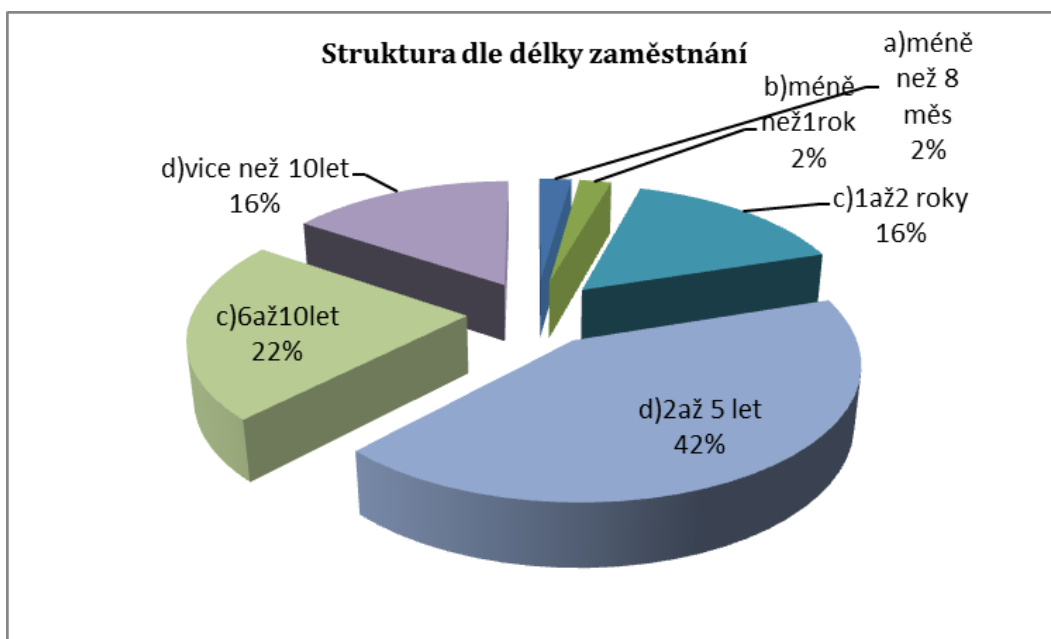
Jelikož šlo o první výzkum v oblasti organizační kultury v Domově, některé otázky se ukázaly jako ne příliš jasné pro některé účastníky výzkumu, a proto nebyly při vyplňování dotazníku označeny. Rovněž pak neoznačilo žádné z kritérií charakterizujících věk, dobu zaměstnání a pracovní zařazení 13 respondentů, zřejmě z obavy, že by se tak mohla určit jejich identita, přesto že dotazník byl anonymní.



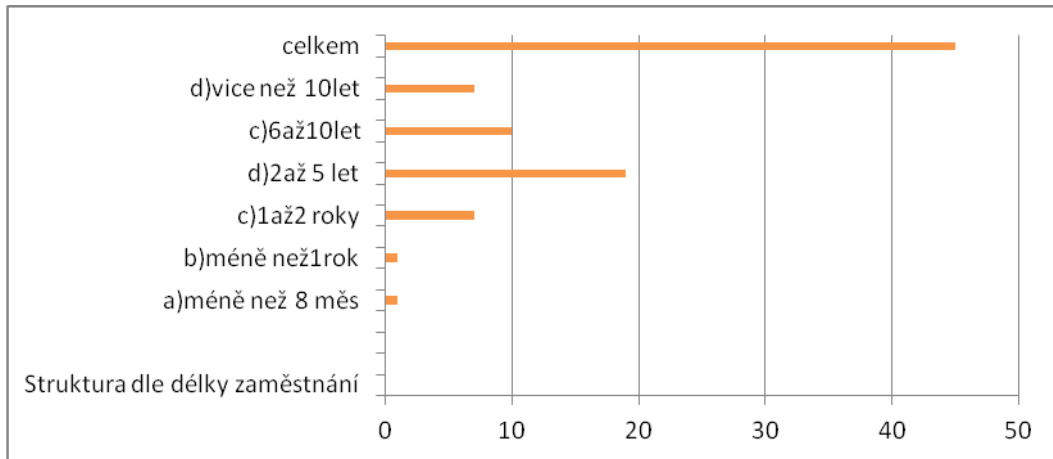
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle věku č. 1 (vlastní zdroj)



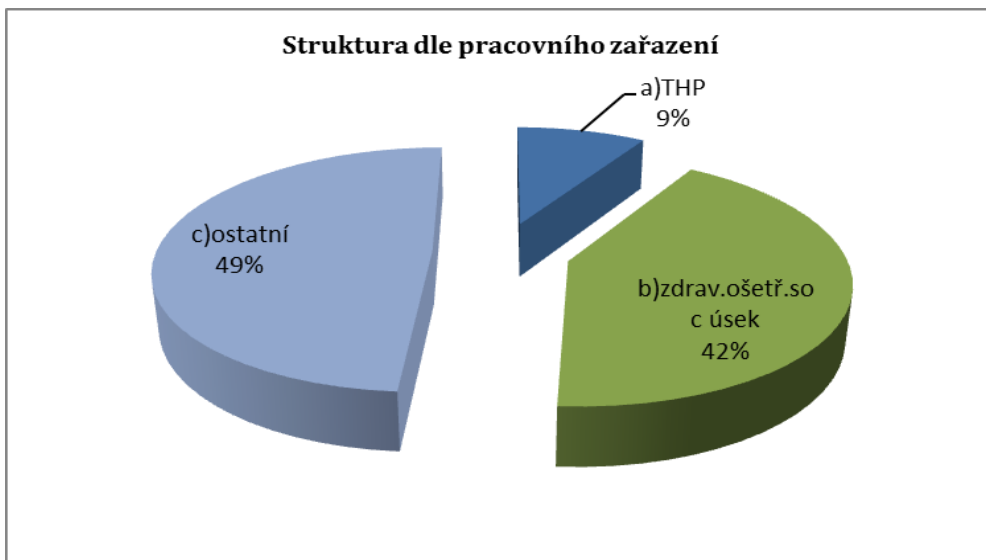
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle věku č. 2 (vlastní zdroj)



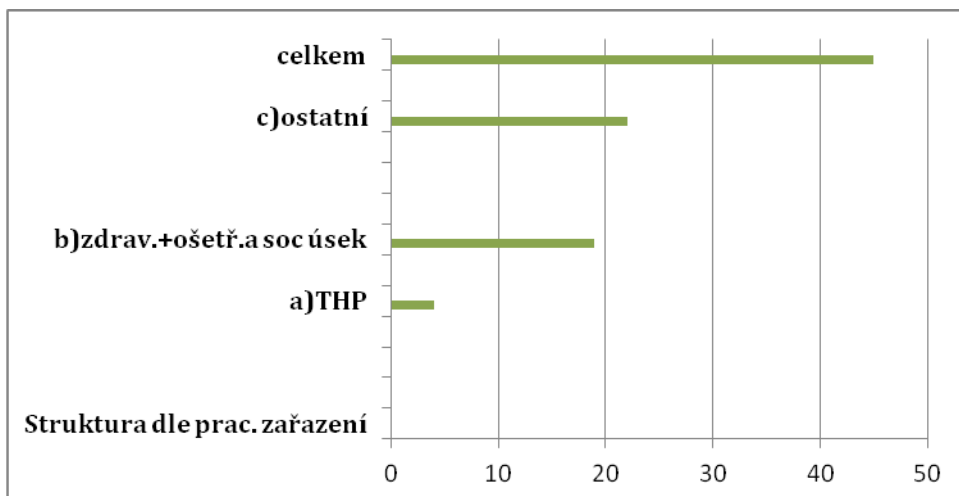
Tabulka 7: Struktura dle délky zaměstnání č. 1 (vlastní zdroj)



Tabulka 8: Struktura dle délky zaměstnání č. 2 (vlastní zdroj)



Tabulka 9: Struktura dle pracovního zařazení č. 1 (vlastní zdroj)



Tabulka 10: Struktura dle pracovního zařazení č. 2 (vlastní zdroj)

V další podkapitole se zaměříme na analýzu dat.

4.5 Analýza dat

Dotazník jsme sestavili z 34. otázek, které zjišťovaly názory a postoje zaměstnanců ke stavu organizační kultury v Domově Vesna. Dotazníkového průzkumu se zúčastnila většina pracovníků, vyhodnoceno bylo 60 dotazníků, na některé otázky dotazníku respondenti neodpověděli vůbec. Další pravděpodobně neuměli vyhodnotit či posoudit, což rovněž vypovídá o oblastech podnikové kultury, které jsou zaměstnancům cizí. Může to vyplývat i z jejich pracovního zařazení.

Pro vedení organizace je zpracována statistika a vyhodnocení dle jednotlivých konkrétních otázek včetně grafického vyjádření. Pro účel této práce postačí vyhodnocení hlavních oblastí dotazníku, které můžeme charakterizovat následovně. Samostatně je zpracována analýza čtyř otázek, které mají pro organizaci největší váhu při stanovení dalšího směru vývoje organizační kultury v Domově pro seniory Vesna.

V další podkapitole se podíváme na interpretaci dat.

4.6 Interpretace dat

Odpovědi můžeme vyhodnocovat více způsoby, přiklonili jsme se k procentuálnímu zhodnocení dotazníku, jak v jednotlivých otázkách, tak v jejich shrnutí do tematických celků, se snahou o slovní vyjádření zkoumaného stavu v diskuzi k jednotlivým otázkám.

Stanovené výzkumné otázky:

1. Jaký je obsah organizační kultury zkoumané organizace?
2. Jaké konkrétní hodnoty tvoří obsah kultury zkoumané organizace?
3. Jak silná je kultura zkoumané organizace?

Můžeme na základě zjištěných skutečností interpretovat následovně. Obsahem organizační kultury Domova Vesna by mělo být pozitivní spojení zaměstnanců a organizace, které se projevuje kladným kvalitním plněním svých povinností, zodpovědným přístupem k práci, vztahem k firemním hodnotám a loajalitou. Obsah organizační kultury představují její prvky, tedy základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Z hlediska síly můžeme tedy rozlišovat slabou nebo silnou organizační kulturu.

Slabá kultura nemá významný vliv na chod organizace a lidé v ní jsou ovlivňováni spíše individuálními charakteristikami a vlastními hodnotami. Naopak silná kultura podstatně ovlivňuje povahu a průběh všech podstatných podnikových jevů. Proto v organizaci se silnou kulturou není třeba regulovat chování zaměstnanců pomocí mnoha nařízení a pokynů, protože tuto funkci přebírá organizační kultura.

Nyní následuje předposlední kapitola praktické části, která prezentuje hlavní zjištění.

5 HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

První oblastí byla zjišťována znalost vizí a cílů organizace. Touto oblastí podnikové kultury se zabývaly otázky 1, 2, 3 dotazníku. Z odpovědí vyplývá, že poslání a dlouhodobé cíle organizace zná 90% respondentů, pouze u otázky 3., jak hodnotíte dosažitelnost těchto cílů, 48% dotázaných neví a pouze 18% si myslí, že jsou splnitelné.

Diskuze:

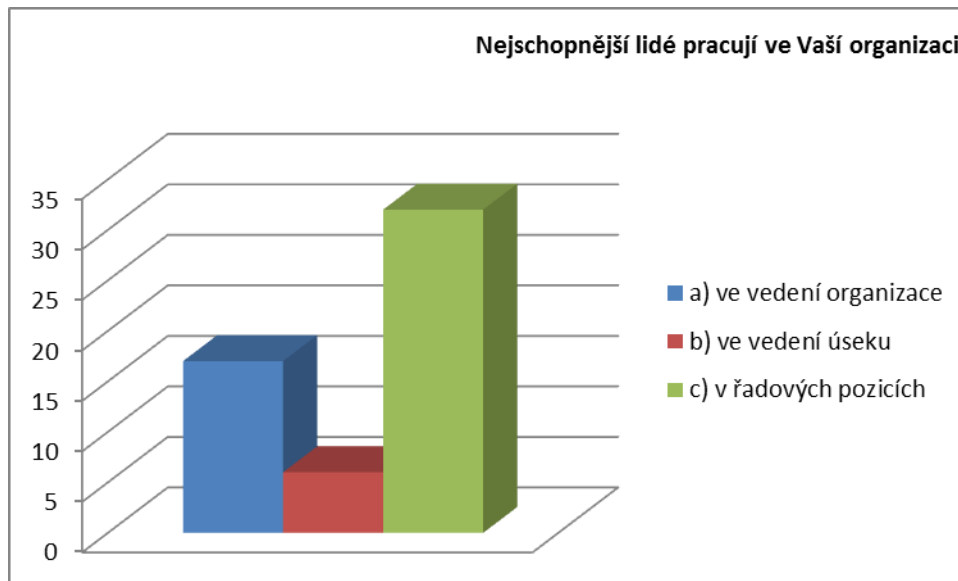
V této oblasti, je tedy úkolem vedení přesvědčovat pracovníky o reálnosti vytyčených cílů a informovat je častěji o jejich naplňování, o metodách a konkrétních opatřeních vedoucích ke splnění těchto cílů. Všeobecná znalost cílů vyplývá z dobré znalosti standardů sociálních služeb.

Otázky 3 a 4 zjišťovaly názor na produktivitu práce, tu hodnotí jako velmi vysokou 34% a 66% jako střední v celé organizaci. Svou vlastní produktivitu jako velmi vysokou vidí 53% a jako střední 47% respondentů.

Diskuze:

Zde je tedy rozpor v tom jak vidí pracovníci produktivitu vlastní a jiných, jinak by výsledky musely být totožné. U podobných otázek lze přibližný výsledek odhadnout, málokdo se ze zaměstnanců přiznává, že pracuje nekvalitně či neproduktivně. Jiná je situace při hodnocení ostatních, kdy většinou ještě kladně respondent hodnotí produktivitu spolupracovníků na jeho úseku, horší produktivitu přisuzuje jiným pracovištím.

Zajímavý z hlediska vedení organizace je výsledek při otázce 6., kde jako nejschopnější lidi v organizaci považuje 55% účastníků - pracovníky pracující na řadových pozicích, 10% své přímé nadřízené a 29 % vidí nejschopnější lidi pracovat ve vrcholových funkcích.

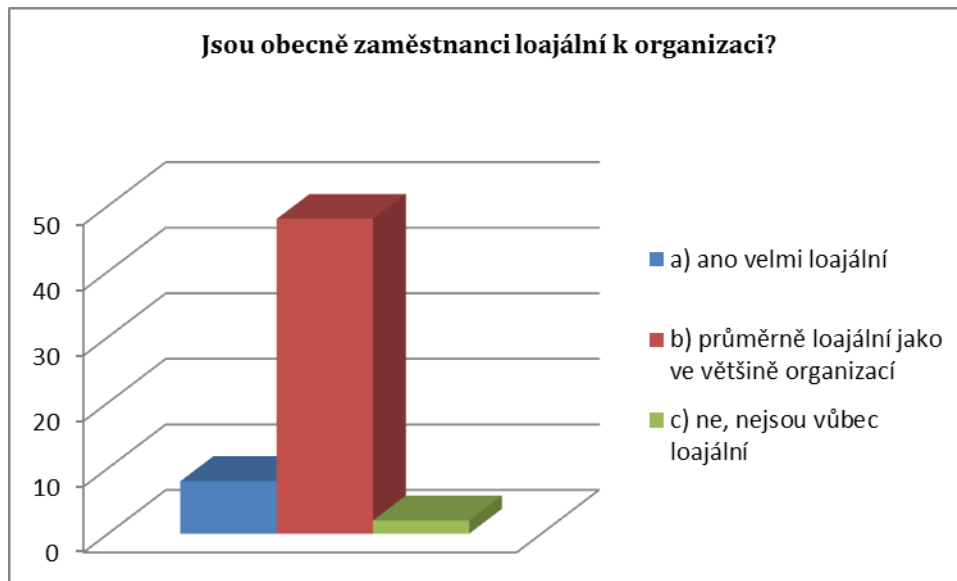


Tabulka 11: Nejschopnější lidé v naší organizaci pracují (vlastní zdroj)

Diskuze:

I když výsledek není příliš kladně směřován k vedení organizace a rovněž se dal předpokládat, vyplývá z typického přesvědčení obvyklého mezi řadovými pracovníky ve většině organizací a podniků, že za případné neúspěchy jednoznačně odpovídá vedení a úspěchy jsou zásluhou práce řadových pracovníků. Toto přesvědčení vyplývá spíše z neznalosti náplně práce řídicích pracovníků, většina řadových pracovníků netuší, co vlastně konkrétně dělá ředitel, či ekonom nebo technolog. I přes tento všeobecně rozšířený trend hodnocení schopností vedení, je dosažený výsledek velmi dobrý v porovnání s jinými organizacemi, zvláště ve výsledku hodnocení vrcholového vedení.

Loajalitu zjišťovanou v organizaci otázkami 7 a 8 lze hodnotit jako průměrnou a obvyklou v organizacích podobného typu. Zde odpovědi v obou otázkách oscilovaly kolem střední hodnoty a 79% pokládá svou loajalitu stejně jako loajalitu jiných za průměrnou a obvyklou v podobných zařízeních.



Tabulka 12: Jsou obecně zaměstnanci loajální k organizaci? (vlastní zdroj)

Diskuze:

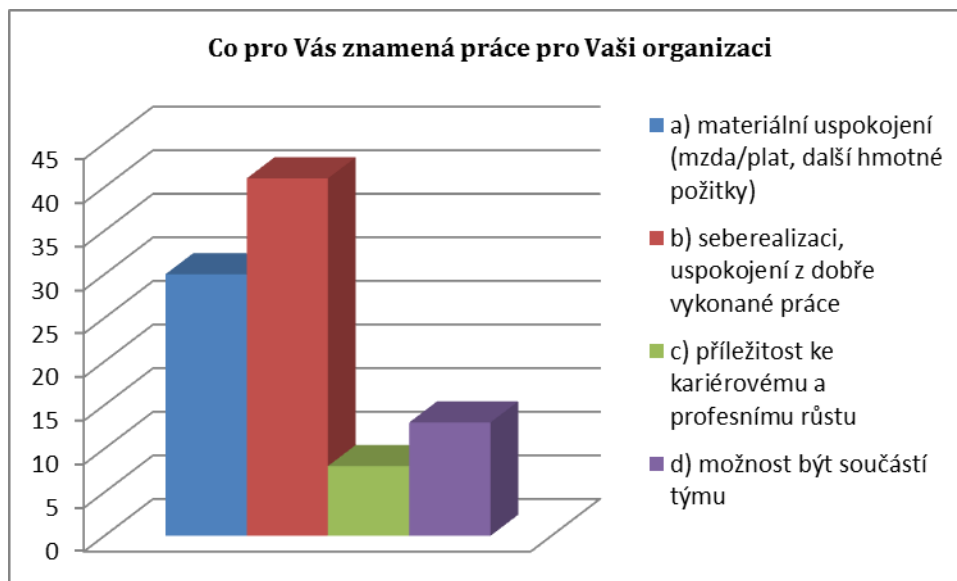
Loajalita k vedení a samotné organizaci je na dobré úrovni, obvykle nelze dosáhnout lepšího výsledku, málokdo označí svou loajalitu jako nadprůměrnou také z obavy, že by mohla být nakonec posuzována jako servilita nebo dokonce podlézavost.

Další dva dotazy se týkaly pracovní atmosféry jak v organizaci, tak na konkrétním pracovním úseku, v případě celé organizace 65% zaměstnanců pokládá atmosféru za týmovou spolupracující, 24% pak za konkurenční a soupeřivou. U pracovní atmosféry na konkrétním pracovišti je jednoznačně převažující přesvědčení, že je týmová a spolupracující - hodnotilo ji tak 87% respondentů.

Diskuze:

Zde je výsledek velmi povzbudivý a přesvědčení většiny o práci v týmové atmosféře je nesmírně důležité pro zavádění inovací a změn posilujících kvalitu organizační kultury a pracovníci pak lépe přijímají např. organizační změny, pokud budou ve prospěch práce celého týmu.

Otázka 11. se týkala významu a přínosu práce v organizaci pro konkrétního pracovníka a nabízela výběr z více variant odpovědí. Nejvyšší četnosti dosáhla odpověď b) seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce 42%, materiální uspokojení (mzda, plat) uvedlo 31% a 13% pak označilo jako největší přínos příležitost ke kariérnímu a profesnímu růstu.

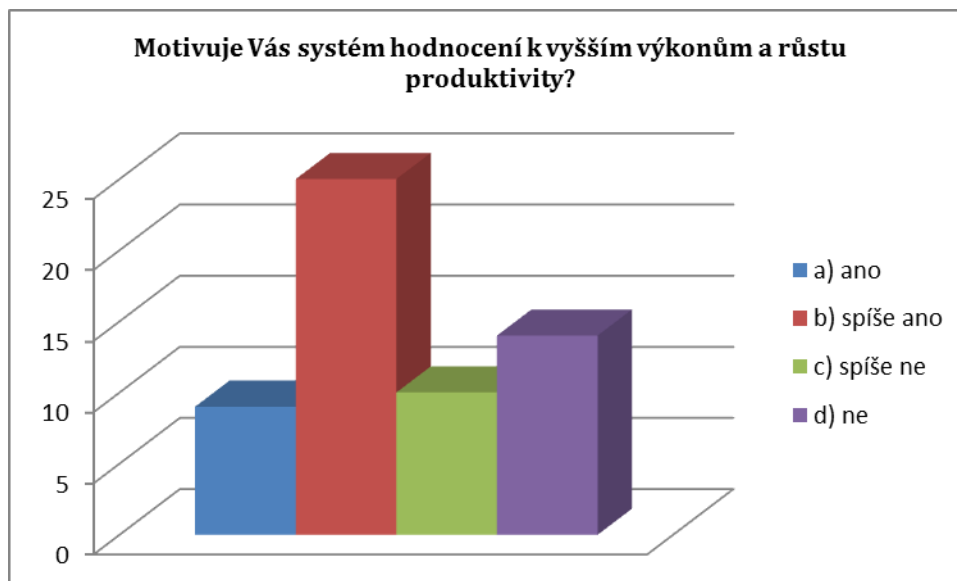


Tabulka 13: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci (vlastní zdroj)

Diskuze:

Je velmi povzbudivé zjištění, že téměř pro polovinu pracovníků je největší odměnou seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce. Při charakteru práce zaměstnanců v sociálních službách je vlastně hlavní podmínkou k tomu, aby tato práce byla vykonávaná dobře a kvalitně. Systém odměňování v této oblasti zůstal, jak je obecně známo na velmi nízké úrovni, a je hluboko pod oficiálně oznamovanými celostátními průměry. S ohledem na skutečnost, že většina činností souvisejících s provozem a odborným zajištěním činností příspěvkových organizací obcí je odvislá nejen od odborné úrovně a vzdělání zaměstnanců, ale zejména od jejich osobního nasazení, invence i schopnosti mnohé vytvořit jaksi svépomocně a vynalézavě, je úroveň reálných mezd v této oblasti naprosto nedostatečná.

Otázky 12 a 13 byly zaměřeny na hodnocení práce a motivaci systému hodnocení k vyšším pracovním výkonům. U otázky Jak je Vaše práce hodnocena nadřazeným uvedlo 53% pracovníků výši mzdy a odměnami, 46% formálním pravidelným hodnocením, 14% neformálním hodnocením, a 5% uvedlo, že jejich práce není hodnocena vůbec. Jako motivační a spíše motivační označilo systém hodnocení 58% zaměstnanců, jako spíše nemotivující až nemotivující pak 42% účastníků výzkumu.



Tabulka 14: Motivuje Váš systém hodnocení k vyšším výkonům a růstu produktivity? (vlastní zdroj)

Diskuze:

Z uvedených statistických dat vyplývá, že téměř stejný počet pracovníků označilo jako způsob hodnocení - vyjádřené hmotnou formou, druhá polovina formální hodnocení. Tento systém jako motivační označila těsně nadpoloviční většina, kdežto druhá polovina jej pokládá za nemotivující. To je velká část pracovníků a je zřejmé, že jsou to ti, kteří pokládají formální hodnocení za nemotivující. Zde vedení nemá příliš velký prostor pro změnu, finanční prostředky jsou velmi omezené, takže zbývá pouze hodnocení slovní, kde by se mělo pracovat více s pozitivní formou pochval a taková hodnocení více zveřejňovat, aby se dostala do povědomí jak ostatních pracovníků, tak klientů.

Otázky 14, 15 a 16 se zaměřily na oblast informovanosti a způsobu komunikace jak mezi pracovníky a vedením organizace, tak mezi pracovníky navzájem. Z odpovědí vyplývá, že nejpoužívanější způsob komunikace je přímá komunikace „z očí do očí“, 77% mezi řadovými pracovníky a 81% respondentů používá tento způsob komunikace i v ostatních případech.

Diskuze:

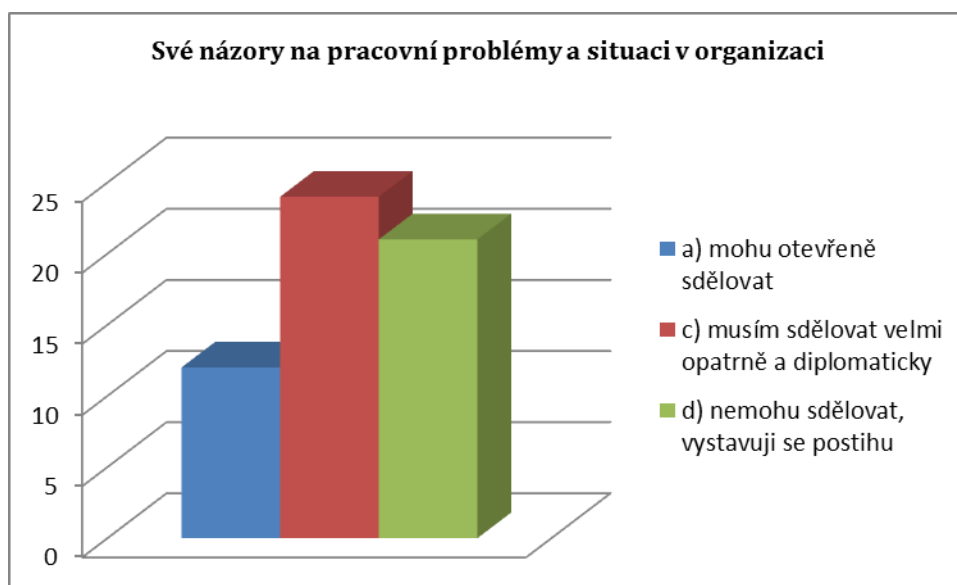
Ze zjištěných statistických dat vyplývá, že naprostá většina pracovníků preferuje a využívá způsob přímé komunikace, což pokládáme za optimální při charakteru a náplni jejich práce, kde je nutno často reagovat na situaci bezprostředně a rychle.

Otázka 17. mapovala přístup vedení k novým nápadům podnětům a myšlenkám v organizaci, 25% respondentů si myslí, že nové nápady jsou oceňovány a podporovány, 48% se domnívá, že jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi, 27% je přesvědčeno, že nejsou očekávány ani podporovány.

Diskuze:

Výsledek v tomto případě není příliš povzbudivý, pouhá čtvrtina vyjádřila pozitivní názor na přístup vedení v oblasti nových nápadů a inovací, zbytek hovoří o formalismu či dokonce ignoraci. Je nanejvýš žádoucí zjistit, zda tento stav vyplývá z pouhé neinformovanosti či je takto opravdu v realitě postupováno.

Oblast pracovních a osobních problémů mapovaly otázky 18, 19 a 20. Společným znakem přístupu k řešení pracovních problémů je přesvědčení, že své názory mohou pracovníci sdělovat velmi opatrně a diplomaticky, nebo je nemohou sdělovat, protože se tak vystavují postihu, 77% o něco lepší je pohled na možnost projevu vlastních názorů na pracovním úseku, kde podobný postoj zastává 62% pracovníků. Osobní a soukromé problémy se na pracovišti neřeší, nebo řeší velmi zřídka je přesvědčeno 87% respondentů.



Tabulka 15: Své názory na pracovní problémy a situaci v organizaci (vlastní zdroj)

Diskuze:

Otázky, které tak částečně zjišťovaly osobní svobodu ve vyjadřování názorů k pracovním problémům, v globále ukázaly na částečně autokratický systém řízení organizace, tedy spíše direktivní postup při zadávání úkolů.

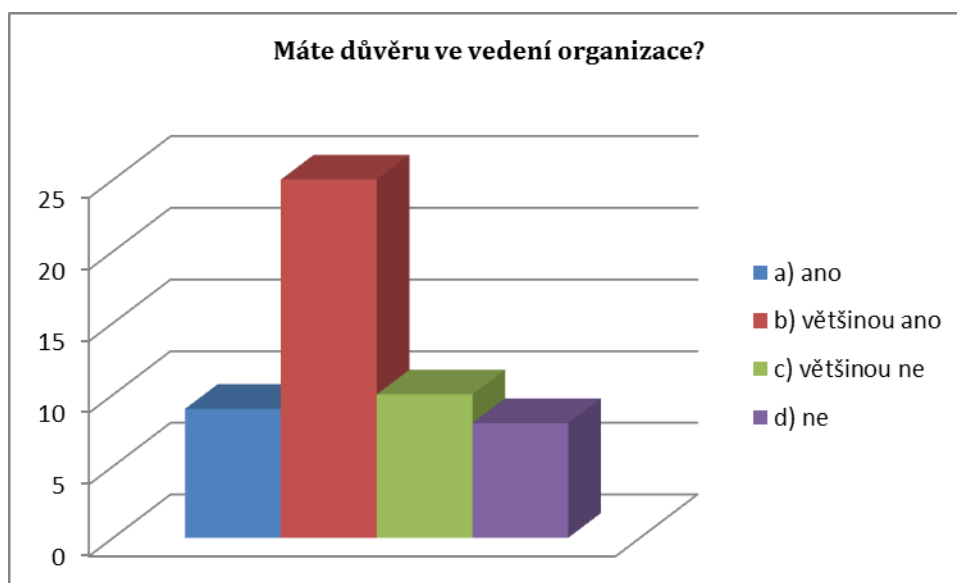
Zajímavý je zde ovšem rozpor v porovnání s vyjádřením většinovým přesvědčením, že práce v organizaci je týmová a jak dále zjišťujeme v otázkách týkajících se důvěry ve vedení a způsobu řešení problémů, kde většina vyjadřuje názor, že v těchto postupech je organizace demokratická.

Otázka 21. Termíny jsou v organizaci dodržovány vždy a za všech okolností se domnívá 39% pracovníků, 55% si myslí, že jsou dodržovány ve většině případů.

Diskuze:

Jednoznačně vyjadřuje skutečnost, že termíny jsou v organizaci pokládány vedením za velmi důležité a jejich dodržování je důrazně vyžadováno.

Otázka 22. Důvěra ve vedení organizace je důležitá pro svou váhu zpětné vazby 15% odpovědělo ano, 43% většinou ano, 17% většinou ne a 14% vůbec ne. Převažuje tedy důvěra ve vedení organizace. Otázka 23. Rozhodnutím přímých nadřízených důvěřuje 36% zaměstnanců, 41% většinou ano, 12% spíše ne a pouhých 5% vůbec ne.



Tabulka 16: Máte důvěru ve vedení organizace? (vlastní zdroj)

Diskuze:

Přes polovinu zaměstnanců vedení důvěřuje, přesněji téměř 60%, u přímých nadřízených je tento podíl ještě vyšší a dosahuje téměř 80% procent. To se dá hodnotit jako pozitivum a určitý kredit udělovaný vedení k jeho rozhodnutím zaměstnanci předem, vztahující se k jejich rozhodování.

Co se týče poměrně významné části zaměstnanců nedůvěřujících rozhodnutím vedení v porovnání se stejnou skupinou u přímých nadřízených, vyplývá to ze skutečnosti, že více pracovníků se příliš neseťkává s konkrétními rozhodnutími vrcholového vedení, to je mu většinou zprostředkováno jejich přímým nadřízeným, takže vlastně neví, že jde původně o rozhodnutí vrcholového vedení. A stejně dá se říci, že stejně jako u hodnocení schopností pracovníků vedení, respondenti při vyplňování dotazníku postupují a priori negativně již z principu.

Otázka 24. Způsob řešení problému uvádí 69% pracovníků jako dohodu, nebo se rozhoduje podle názoru většiny, 31% je přesvědčeno, že rozhoduje nadřízený.



Tabulka 17: Pracovní problémy ve vašem úseku se řeší (vlastní zdroj)

Diskuze:

Z výše uvedeného vyplývá, že způsob řešení problémů je v organizaci spíše demokratický a se snahou o konsensus v důležitých rozhodnutích.

Úroveň kontroly práce zjišťovala otázka 25. - většina odpovědí 75%, potvrzuje vysokou úroveň kontroly. Práce je kontrolována, jak ve výsledcích, tak i ve všech rozhodnutích.

Diskuze:

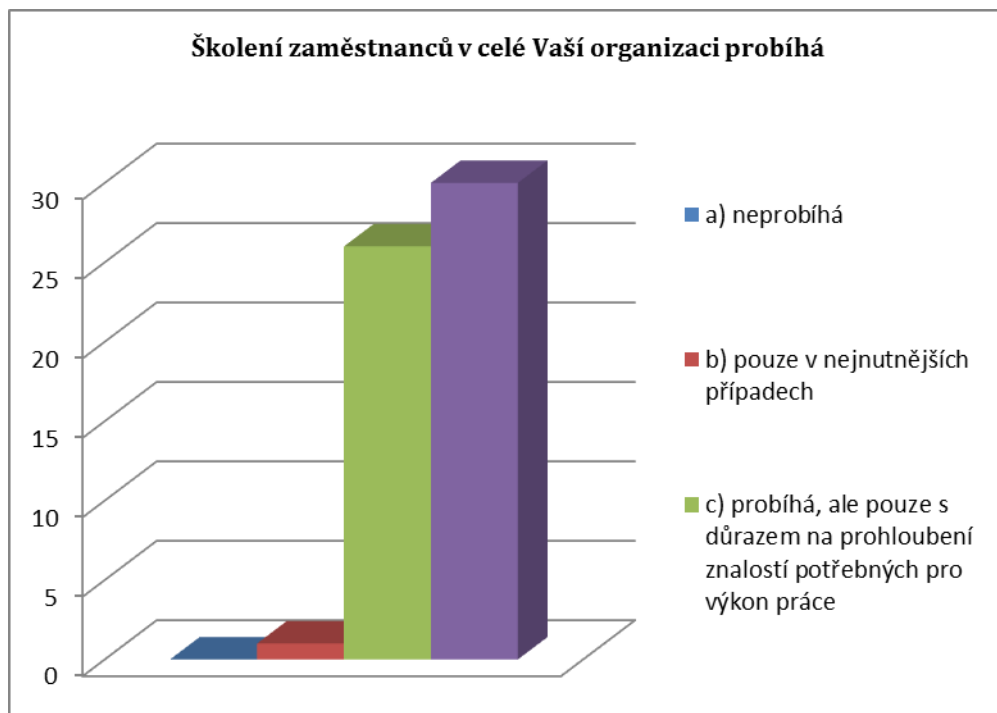
Kontrola činnosti je v organizaci dle zaměstnanců na vysoké úrovni, je to pozitivní stav, který umožňuje předcházet kritice ze strany uživatelů služeb Domova Vesna. Senioři jsou velmi citliví a na nedostatky v této péči mnohdy reagují emotivně. Těmto situacím je třeba předcházet a k tomu je kontrola činnosti pracovníků prioritně určena.

Mimopracovní setkání, ať už formální či neformální potvrzuje 94% účastníků ankety. Oblast řízení a směrnic hodnotí kladně. Na vše máme směrnice - odpovědělo 58% účastníků výzkumu.

Diskuze:

Dopad těchto mimopracovních setkání na úroveň pracovní atmosféry v organizaci je někdy podceňován, ačkoliv při neformální uvolněné diskuzi mnohdy dochází k vyjasnění některých vztahů a problémů, které by jinak zůstaly neřešeny a které mohou mít významný vliv na změnu klimatu na konkrétním pracovním úseku. Záměrem vedení Vesny je rozšířit počet těchto setkání, právě na základě vyhodnocení dotazníku organizační kultury.

Organizaci školení zaměstnanců Domova Vesna, v otázce 29. hodnotí 96% pracovníků jako zaměřené na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce.



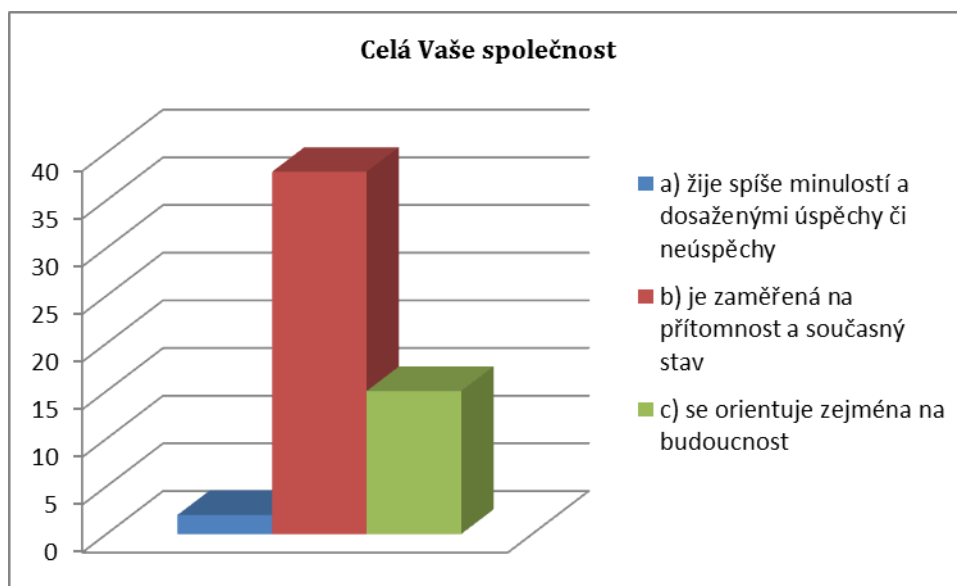
Tabulka 18: Školení zaměstnanců v celé Vaší organizaci probíhá (vlastní zdroj)

Diskuze:

Názor, že organizace podporuje vzdělávání pouze v rámci znalostí potřebných k výkonu práce je odrazem skutečného stavu, kdy na jiné formy a zaměření vzdělávání nemá Domov finanční prostředky.

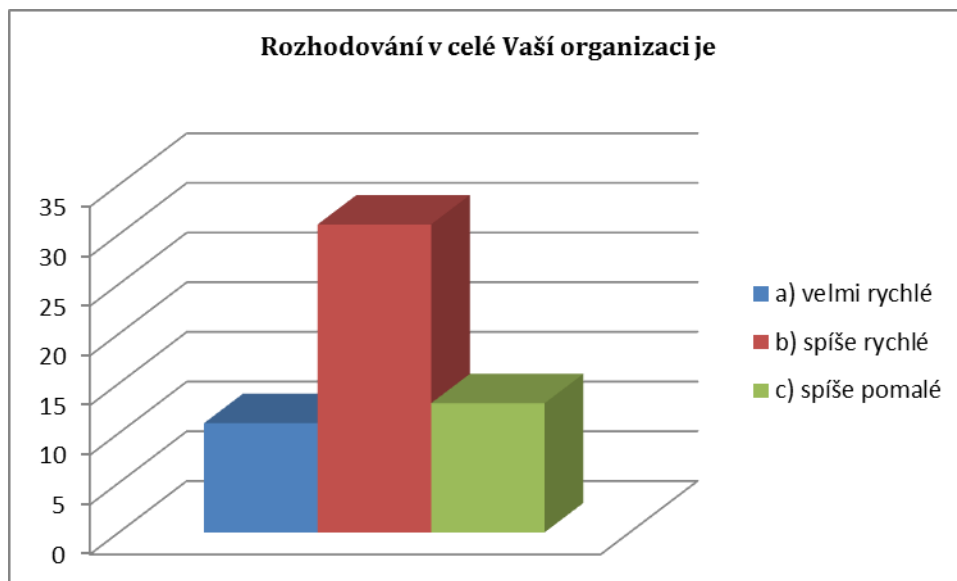
Neustálé snižování dotací jak ze strany MPSV tak zřizovatele rovněž nutí organizaci zaměřit se prioritně na současnost, na „ekonomické přežití“, a operativní řešení každodenních problémů spojených s nedostatkem finančních zdrojů i přes snahu o strategické řízení, cíle a vize.

Otázka 30. zjišťovala názor zaměstnanců na zaměření činnosti organizace v čase, většina respondentů je přesvědčena že organizace především žije přítomností. Názor, že je organizace zaměřena spíše na přítomnost a současný stav potvrzuje 70% účastníku výzkumu, 25% si myslí, že se orientuje na budoucnost a je přesvědčeno, že organizace myslí současně i na budoucnost, že má plány a vize.



Tabulka 19: Celá Vaše společnost (vlastní zdroj)

Poslední otázka 31. hodnotila rychlost rozhodování v celé společnosti, 18% zaměstnanců si myslí, že je velmi rychlé, 53% že je spíše rychlé a jen 22% si myslí, že je spíše pomalé.



Tabulka 20: Rozhodování v celé Vaší společnosti je (vlastní zdroj)

Diskuze:

Většina respondentů tedy označuje rozhodování jako rychlé. V situaci permanentního nedostatku financí a častým vypjatým situacím způsobeným tímto stavem, vlastně ani jiné být nemůže.

V následující podkapitole si ověříme dosažení stanovených cílů a hypotéz.

5.1 Dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz

Základní motivací našeho výzkumu byla snaha poznat a popsat stávající organizační kulturu metodou akčního výzkumu, jenž jsme zaměřili tak, aby jeho zjištění přineslo představu o stávajícím stavu, a aby na jeho základě a zjištění byla navržena změna. Na základě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace, můžeme konstatovat, že stanoveného cíle bylo dosaženo a získané informace nám umožnily poznat a popsat stávající organizační kulturu a strukturu Domova pro seniory Vesna. Na základě vyhodnocení empirických dat získaných dotazníkem můžeme doporučit potřebné změny. Jde o doporučení pro vedení organizace v oblasti organizační kultury, které by mělo zvýšit motivaci pracovníků prostřednictvím hmotné formy. I když je organizace značně omezena svým rozpočtem mohla by na sobě zapracovat v oblasti pochval a slovního ocenění. Měli by více seznamovat i ostatní pracovníky s oceněním konkrétního zaměstnance a to viditelnější formou zveřejnění. Firemní kultura a strategické řízení organizace jsou faktory, které v dobrém či špatném ovlivňují chod každé organizace.

Pro zjištění stavu firemní kultury jsme stanovili tyto hypotézy:

1. Organizační kultura v Domově Vesna je na úrovni a ve struktuře odpovídající organizační kultuře v podobných organizacích.
2. Pracovníci nepřikládají organizační kultuře žádný význam.
3. Pracovníci organizační kulturu znají a pokládají ji za důležitou součást fungování organizace.
4. Pracovníci organizační kulturu znají, ale nepřikládají ji důležitý význam.
5. Pracovníci o organizační kultuře nic neví a nemohou tedy na ni mít žádný názor.

Pro potvrzení nebo vyvrácení těchto hypotéz jsme uskutečnili v Domově Vesna průzkum, kde jsme se prostřednictvím dotazníku snažili tyto hypotézy potvrdit nebo vyvrátit. Po vyhodnocení dotazníku jsme dospěli k závěru, že se nám hypotézu 1. a 3. podařilo potvrdit. Tvrzení stanovené v hypotéze 2., 4. a 5. se ukázalo jako nepravdivé.

Firemní kultura je v organizaci zažitá. Pracovníci Domova Vesna jsou s organizací úzce spjati a identifikují se s ní jako vlastní a jsou schopni a ochotni pro organizaci vykonat i činnosti a aktivity nad rámec svých povinností. V organizaci funguje komunikace, týmová spolupráce, pracovníci jsou mnohdy i přátelé, je zřejmá důvěra ve vedení a znalost cílů, vizí a strategií organizace. Na pracovištích se zaměstnanci znají, vědí o sobě, a v celém rozsahu náplně činnosti organizace spolupracují. Jsou ochotni pro Domov udělat něco navíc. Naprostá většina zaměstnanců považuje loajalitu za samozřejmou, a tento projev jejich důvěry ve společnost je devizou do budoucnosti organizace, která na tomto kapitálu stojí.

Firemní kultura se v dané společnosti projevuje tím, že znají své úkoly, úlohy a obecná pravidla jsou přijímána a respektována. Pracovníci se identifikovali s chováním, které po nich firma požaduje a berou ji jako samozřejmou součást jejich pracovního a mnohdy i osobního života.

Další rozvoj organizační kultury spočívá v jejím zkvalitňování a to především v oblastech, ve kterých slabou kulturu odhalil náš výzkum. Je nanejvýš potřebné, aby Domov Vesna na těchto oblastech zapracoval.

6 DOPORUČENÍ

Na základě zjištění dotazníkovým průzkumem a strukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky Domova Vesna lze definovat tato doporučení.

Management by se měl obklopovat schopnými lidmi a lépe využívat jejich potenciálu. Věnovat větší pozornost při výběru pracovníků, jejich zapálení pro tento specifický druh práce a jejich schopnosti empatie. Organizace by měla oceňovat zaměstnance podle jejich schopností, jelikož zaměstnanci jsou nejvýznamnější složkou pro zlepšování činnosti organizace.

Dále by organizace měla více pečovat o své zaměstnance, zajišťovat pro ně vhodnou kvalifikaci, zvyšovat jejich odbornost a zajišťovat profesní růst, a rovněž jejich mimopracovní setkávání. Dále bychom doporučili více využívat potenciálu nejschopnějších pracovníků více dbát na jejich názory a zabývat se jejich nápady, které by organizaci mohly prospět.

Organizace by si měla uvědomit, že lidský potenciál je nejdůležitější kapitál Domova Vesna a efektivněji tak využívat lidských zdrojů. Pravidelné porady zavést i na nižších stupních než jen vedení a vylepšit komunikaci se zaměstnanci, kteří by byli informováni lépe o tom, co vedení podniku zamýšlí a nedocházelo by ke zbytečným obavám. Otevřenými debatami mohla leckterá porada vyřešit konfliktní situace.

Vedení by se také mělo zamyslet nad oceňováním svých zaměstnanců a neoceňovat podle toho, kdo udělá lepší dojem, ale více podle odvedené práce. Vedení organizace by mělo absolvovat manažerské školení, které by zvýšilo jejich zájem rozvíjet podnikovou kulturu.

Podniková kultura by měla být silná, zdravá a zaměřená na klienty Domova Vesna. Jen za těchto předpokladů může podniková strategie dobře fungovat. Je na místě zprůhlednit systém odměňování, zlepšovat pracovní prostředí a vybavení některých pracovišť. Je jasné, že při omezených zdrojích příspěvkové organizace jsou jak systém odměňování, tak pořizování nového inventáře a zlepšování pracovního prostředí omezené. Ale i v takových podmínkách i malá zlepšení mohou vyvolat velkou odezvu.

ZÁVĚR

V teoretické části práce jsme si objasnili základní vědecké poznatky o vybraném tématu organizační kultury a vytvořili určitý ucelený pohled na tuto problematiku pomocí získaných vědomostí převážně z psychologických a sociologických vědních oborů.

Na počátku jsme definovali základní pojmy používané v naší práci: kultura, organizační kultura, strategie organizační kultury, organizační struktura. Dále jsme popsali a objasnili hlavní a nosné přístupy zkoumání kultury organizace. Pokusili jsme se o obsáhlou charakteristiku organizační kultury se zaměřením na prvky, charakteristiky, typologie a obsahy jednotlivých pojmů užívaných v této oblasti. Vymezili jsme obsah kultury organizace, tedy možnosti její diagnostiky, analýzy nebo auditu a výzkumné metody pro analýzu organizační kultury. V závěru teoretické části jsme definovali naše pojetí organizační kultury, z kterého jsme později vycházeli při tvorbě výzkumného nástroje i vyhodnocování výsledků a výzkumných závěrů.

V úvodu jsme definovali cíle našeho výzkumu a výzkumné otázky. Uvedli jsme základní informace o složení výzkumných souborů, popsali organizaci, ve které jsme cílový výzkum prováděli a z velké části jsme se věnovali problematice vytvoření a ověření výzkumného nástroje.

Další část jsme věnovali podrobné analýze dat získaných vytvořeným nástrojem a vyvozování závěrů o konkrétním obsahu kultury zkoumané organizace. V závěru práce odpovíme na formulované výzkumné otázky.

V této práci jsme se zabývali organizační kulturou a strukturou. Daným tématem jsme se zabývali, abychom zmapovali a popsali stav organizační kultury v Domově pro seniory Vesna. Tuto organizaci jsme si vybrali z důvodu, že úroveň organizační kultury v organizaci poskytující geriatrickou péči má rozhodující význam na úroveň této péče. Vycházeli jsme z různých předpokladů o místní organizační kultuře. Proto jsme chtěli zjistit jaká je úroveň povědomí zaměstnanců o organizační kultuře. Zajímali nás i související prvky organizačních struktur, vzdělání a proces učení těchto zaměstnanců. Vše jsme zjišťovali pomocí dotazníkového šetření, kterému předcházelo stanovení hypotéz. Dotazníkové šetření mělo vyvrátit nebo potvrdit šetření. Současně výsledky, které byly zjištěné tímto šetřením, poslouží k stanovení dalších potřebných postupů a k částečné změně organizační kultury případně i struktury.

Taková pozitivní změna přinese zvýšení kvality a úrovně poskytované péče klientům domova Vesna. Zjištění našeho dotazníkové šetření vycházelo jak z teoretických poznatků, tak z praktických zkušeností.

Dospěli jsme ke zjištění, že lidé v organizaci nejsou dostatečně informováni, co se týká organizační kultury jejich organizace. Znalost pojmu organizační kultura a s ním související obsah není v povědomí pracovníků příliš ukotven. Přínos dotazníkového šetření byl mimo jiné i v tom, že při zpracovávání dotazníků pracovníci získali daleko širší vědomosti a znalosti o organizační kultuře. Otázky v dotazníku pracovníky seznámili se složením, významem pro řízení a rozvoj organizace této organizační kultury. Závěrečné výsledky byly zpracovány v praktické části mé práce včetně analýzy, hodnocení a syntézy včetně diskuzí.

Cílů stanovených při zahájení práce na analýze a popisu organizační kultury pro seniory domova Vesna bylo dosaženo. Některé definované hypotézy byly potvrzené a poslouží jako další odrazový můstek k dalšímu rozvoji organizační kultury domova pro seniory. Na základě potvrzení může organizace kontinuálně pokračovat v rozvíjení kvality organizační kultury a dělat další opatření v rozšiřování jejich péče.

Komplexní pohled na problematiku a význam organizační kultury lze obecně spatřovat v nabývání významu a růstu významu organizační kultury. Zejména pak jejich prvků v řízení a každodenním životě organizací. Pojem donedávna neznámý v naší společnosti se dostává do širokého povědomí řídicích pracovníků. Ti si stále více uvědomují vliv organizační kultury na danou úroveň řízení a následně na úspěšnost celé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Armstrong, Michael. 1999.** *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3
- Bedrnová, E., I. Nový a kol. 2002.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3
- Bedrnová, E., I. Nový a kol. 1994.** *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha, Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7
- Burgoyne, John. 1994.** *As reported in Personnel Management Plus*, May, p 7
- Dědina, Jiří a Jiří Odcházal. 2007.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2149-1
- Domov Vesna. 2014.** [Online] 2014 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://domovvesna.cz/>
- Garvin, David A. 1993.** "Building a Learning Organization," Harvard Business Review, July-August, 78-91
- Horecký, Jiří a Marcela Vítová. 2010.** Značka kvality v sociálních službách. *Sociální služby*, roč. 12, 8-9/2010, s. 30-31. ISSN 1803-7348
- Hofstede, Geert. 1991.** *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Jančíková, Alexandra. 2008.** *Organizační kultura a řízení kvality*. Dizertační práce. [Online] 2014. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/165778/esf_d/Dizertace_Jancikova.pdf
- Kohoutek, Radek a Jan Štěpaník. 1999.** *Psychologie práce a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM . ISBN 80-214-1552-5
- Koubek, Josef. 2003.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- Kloskowská, Antonina. 1967.** *Masová kultura*, Svoboda, Praha.
- Kubr, M., J. Prokopenko a kol. 1996.** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-250-6
- Lukášová, Růžena a Ivan Nový. 2004.** *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-0648-2.

- Malíková, Eva. 2011.** *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3148-3.
- Martin, Paul. 2008.** *Standards for Adult Social Care Support Services for Carers.* [Online]. 2008. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: http://www.dhsspsni.gov.uk/standards_for_adult_social_carer_support_services_for_carers.pdf
- Matoušek, Oldřich a kol. 2007.** *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení.* Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- Matsumoto, David. 2000.** *Culture and Psychology.* ISBN 9780415934657
- Metodický pokyn firemní kultury Domov Vesna, 2013,** s. 1-6
- Nový, Ivan a kol., 1996.** *Lidé, kultura a management.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3
- Organizační struktura podniku.** [Online] 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/organizacni-struktura-podniku/>
- Pfeifer, Luděk a Miloslava Umlaufová, 1993.** *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.
- Putnová, Marie a Pavel Seknička. 2008.** *Podnikatelská a environmentální etika.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4561-4.
- Seknička, Pavel. 1997.** *Úvod do hospodářské etiky.* Praha: Codex Bohemia ISBN 80-85963-40-X.
- Senge, Peter M. 1990.** *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* London: Random House, ISBN 0-7126-5687-1.
- Schein, E. H. 1999.** *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. Reflections.* vol. 1, no. 1, p. 59-74. ISSN1524-1734.
- Spencer, Oatey. 2005.** *H. Rapport management theory and culture.* Intercultural Pragmatics, č. 2–3, 2005, s. 335–346.
- Šigut, Zdeněk. 2004.** *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI, ISBN 80-7357-046-7
- Tureckiova, Michaela. 2004.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

Veteška, Jaroslav a kol. 2009. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých.*

Praha: Educa Service. ISBN 978-80-87306-04-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Atd.	A tak dále
DV	Domov Vesna
Kol.	Kolektiv
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Popř.	Popřípadě
Tab.	Tabulka
THP	Technicko hospodářský pracovník (úředník)
Tj.	To jest
Tzn.	To znamená
Tzv.	Tak zvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Scheinův model struktury organizační kultury (Schein, 1999, s. 16)	23
Obrázek 2: Struktura organizační kultury podle G. Hofstedeho (Hofstede, 1991, s. 9).....	24
Obrázek 3: Plánovaná kulturní změna (organizační struktura podniku, 2013)	26
Obrázek 4: Grafické znázornění organizačního uspořádání Domova Vesna	29
Obrázek 5: Logo organizace (Domov Vesna, 2014)	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tabulka dobré shody k otázce č. 3 (vlastní zdroj).....	39
Tabulka 2: Tabulka dobré shody k otázce č. 6 (vlastní zdroj).....	40
Tabulka 3: Tabulka dobré shody k otázce č. 7 (vlastní zdroj).....	41
Tabulka 4: Tabulka dobré shody k otázce č. 11 (vlastní zdroj).....	42
Tabulka 5: Struktura zaměstnanců dle věku č. 1 (vlastní zdroj).....	45
Tabulka 6: Struktura zaměstnanců dle věku č. 2 (vlastní zdroj).....	46
Tabulka 7: Struktura dle délky zaměstnání č. 1 (vlastní zdroj)	46
Tabulka 8: Struktura dle délky zaměstnání č. 2 (vlastní zdroj)	47
Tabulka 9: Struktura dle pracovního zařazení č. 1 (vlastní zdroj).....	47
Tabulka 10: Struktura dle pracovního zařazení č. 2 (vlastní zdroj).....	47
Tabulka 11: Nejschopnější lidé v naší organizaci pracují (vlastní zdroj).....	51
Tabulka 12: Jsou obecně zaměstnanci loajální k organizaci? (vlastní zdroj)	52
Tabulka 13: Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci (vlastní zdroj)	53
Tabulka 14: Motivuje Váš systém hodnocení k vyšším výkonům a růstu produktivity? (vlastní zdroj).....	54
Tabulka 15: Své názory na pracovní problémy a situaci v organizaci (vlastní zdroj).....	55
Tabulka 16: Máte důvěru ve vedení organizace? (vlastní zdroj).....	56
Tabulka 17: Pracovní problémy ve vašem úseku se řeší (vlastní zdroj).....	57
Tabulka 18: Školení zaměstnanců v celé Vaší organizaci probíhá (vlastní zdroj)	58
Tabulka 19: Celá Vaše společnost (vlastní zdroj)	59
Tabulka 20: Rozhodování v celé Vaší společnosti je (vlastní zdroj).....	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

v Domově Vesna probíhá dotazníkový průzkum ke zjištění názorů na organizační kulturu Domova.

Těšilo by nás, kdybyste souhlasil (a) a stal (a) se účastníkem tohoto dotazníkového šetření, a proto se na Vás obracíme s žádostí o pečlivé vyplnění předloženého dotazníku.

Dotazníky jsou anonymní, proto se nepodepisujte. Vyplněný dotazník vložte po vyplnění do schránky, která je umístěna u vedoucího pracovníka jednotlivého úseku.

Pokyny k vyplňování dotazníku:

u každé otázky zakroužkujte v každém řádku jednu variantu odpovědi.

1. Byl jste seznámen s vizí a posláním celé Vaší organizace?

- a) ano, oficiálně
- b) ano, neoficiálně, neformálně
- c) ne

2. Byl jste seznámen dlouhodobými cíli Vaší organizace?

- a) ano, oficiálně
- b) ano, neoficiálně, neformálně
- c) ne

3. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů celé Vaší organizace?

- a) cíle jsou nereálné, nikdy je nesplníme
- b) cíle jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
- c) cíle jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace – cíle minimálně splníme
- d) cíle jsou spíše pesimistické, podaří se je splnit
- e) cíle jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonáme o desítky procent
- d) nevím

4. Produktivita práce je v celé Vaší organizaci:

- a) velmi vysoká, pracovníci jsou výkonní a pracují na hranicích svých možností
- b) na střední úrovni, pracovníci jsou poměrně výkonní, ale v jejich práci jsou rezervy
- c) nízká, pracovníci pracují hluboko pod své možnosti

5. Produktivita Vaší práce je:

- a) velmi vysoká, pracuji na hranicích svých možností
- b) na střední úrovni, jsem poměrně výkonný, ale mám rezervy
- c) nízká, pracuji hluboko pod své možnosti

6. Nejschopnější lidé v naší organizaci pracují:

- a) ve vedení organizace
- b) ve vedení úseku
- c) v řadových pozicích

7. Jsou obecně zaměstnanci Vaší organizace loajální k Vaší organizaci?

- a) ano velmi loajální
- b) průměrně loajální jako ve většině organizací
- c) ne, nejsou vůbec loajální

8. Jste Vy osobně loajální k Vaší organizaci?

- a) ano velmi loajální
- b) průměrně loajální jako většina zaměstnanců
- c) ne, nejsem loajální

9. Pracovní atmosféru v celé Vaší organizaci byste označil (a) jako:

- a) tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou - spolupracující
- c) konkurenční - soupeřivou
- d) pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy

10. Pracovní atmosféru na Vašem úseku byste označil (a) jako:

- a) tvůrčí - zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou - spolupracující
- c) konkurenční - soupeřivou
- d) pasivní - s nezájmem o společnost i kolegy

11. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? (možnost výběru více položek)

- a) materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- d) možnost být součástí týmu
- e) jiné, prosím upřesněte

12. Vaše práce je nadřizeným hodnocena: (možnost výběru více položek)

- a) vyšší mzdy (platu), odměnami
- b) formálním pravidelným hodnocením
- c) neformálním hodnocením (uznáním či případnou kritikou)
- d) není hodnocena vůbec

13. Motivuje Vás systém hodnocení k vyšším pracovním výkonům a růstu Vaší produktivity práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Který komunikační prostředek komunikace mezi řadovými pracovníky různých úseků Vaší organizace je využívám nejvíce:

- a) telefon
- b) email
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace ("z očí do očí")

15. Který komunikační prostředek komunikace preferujete Vy:

- a) telefon
- b) email
- c) dopis, tištěná zpráva
- d) přímá komunikace ("z očí do očí")

16. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:

- a) výhradně oficiální cestou
- b) část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
- c) většinu informací získávám neformálně

17. Nové nápady, podněty a myšlenky v celé Vaší společnosti:

- a) jsou oceňovány a podporovány
- b) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

18. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vaší organizaci:

- a) mohu otevřeně sdělovat
- c) musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- d) nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

19. Své názory na pracovní problémy a situaci ve Vašem úseku :

- a) mohu otevřeně sdělovat
- b) musím sdělovat velmi opatrně a diplomaticky
- c) nemohu sdělovat, vystavuji se postihu

20. Osobní a soukromé problémy na pracovišti:

- a) se neřeší
- b) se řeší velmi zřídka, v případě závažných problémů
- c) se řeší velmi často

21. Jak jsou dodržovány termíny pracovních úkolů na Vašem úseku?

- a) termíny se dodržují za všech okolností.
- b) ve většině případů jsou termíny dodržovány
- c) termíny se dodržují jen v nezbytně nutných případech
- d) termíny není možné dodržet, jsou nastaveny příliš optimisticky

22. Máte důvěru ve vedení organizace?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne

23. Máte důvěru v rozhodnutí přímého nadřízeného?

- a) ano
- b) většinou ano
- c) většinou ne
- d) ne

24. Pracovní problémy na Vašem úseku jsou většinou řešeny formou:

- a) dohody
- b) názorem většiny
- c) rozhoduje nadřízený

25. Jak kontroluje Váš nadřízený Vaši práci?

- a) nadřízený kontroluje pouze výsledky
- b) nadřízený kontroluje výsledky a důležitá rozhodnutí
- c) nadřízený kontroluje výsledky a všechna rozhodnutí
- d) nadřízený kontroluje nejen výsledky, rozhodnutí, ale kontroluje i všechny detaily mé práce

26. Existují formální mimopracovní setkání Všech pracovníků organizace?

(např. společné večírky, oceňování pracovníků)

- a) ano
- b) ne, nic takového v organizaci nemáme

27. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků?

(restaurace, kino, divadlo, sport apod.)

- a) ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých úseků
- b) ano setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a vedení
- c) ne

28. Existují firemní směrnice, metodický pokyn, kodex pro chování zaměstnanců v organizaci?

- a) ano, pro téměř vše máme směrnice
- b) ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
- c) ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
- e) nevím

29. Školení zaměstnanců v celé Vaší organizaci:

- a) neprobíhá
- b) pouze v nejnutnějších případech
- c) probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
- d) probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce i další profesní růst.

30. Celá Vaše společnost:

- a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- b) je zaměřená na přítomnost a současný stav
- c) se orientuje zejména na budoucnost

31. Rozhodování v celé Vaší společnosti je:

- a) velmi rychlé
- b) spíše rychlé
- c) spíše pomalé

32. Zařazení Vaší pracovní pozice:

- a) THP
- b) zdravotní a ošetrovatelský a sociální úsek
- c) ostatní

33. Váš věk:

- a) Do 30
- b) Do 40
- c) Do 50
- d) Nad 50

34. V organizaci pracujete:

- a) méně než 6 měsíců
- b) méně než 1 rok
- c) 1 až 2 roky
- d) 2-5 let
- e) 6-10 let
- f) více než 10 let

Děkujeme za vyplnění, s výsledky průzkumu budete seznámeni prostřednictvím vedoucích pracovníků.

