VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF FINANCES

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY V DOMOVĚ SENIORŮ BŘECLAV

PROJECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE IN THE RETIREMENT HOME IN BŘECLAV

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR´S THESIS

AUTOR PRÁCE ALENA BUKVOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE ING. ZDEŇKA KONEČNÁ, PH.D.
SUPERVISOR

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2008/2009
Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bukvová Alena, Bc.

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programu zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury v Domově seniorů Břeclav

v anglickém jazyce:

Project of Organizational Culture Change in the Retirement Home in Břeclav

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ALVESSON, M. Understanding organizational culture. 2002. ISBN 07-6197-005-3.
BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílu k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr. Ředitel ústavu	Doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2009

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem organizační kultury a jejím vlivem na efektivnost Domova seniorů Břeclav. Cílem bakalářské práce bylo analyzovat obsah organizační kultury vybrané organizace a posoudit jej ve vztahu k efektivnosti organizace. Na základě výsledků provedeného výzkumu pak byly navrženy takové změny obsahu organizační kultury, které by stávající kulturu přiblížily směrem ke kultuře žádoucí.

Annotation

The bachelor´s thesis deals with organizational culture and its effect on efficiency of the Retirement Home in Břeclav. The objective of this work was to analyse the content of organizational culture of the chosen organization and assess its content in relation to efficiency of the organization. Based on the results of the completed survey the possibility of changing the real content of organizational culture to better comply with the desired content was suggested.

Klíčová slova

organizační kultura, organizační kultura a efektivita, skutečná a žádoucí organizační kultura, metody diagnostiky organizační kultury, analýza organizační kultury.

Key Words

organizational culture, organizational culture and efficiency, existing and desired organizational culture, methods of diagnostics organizational culture, organizational culture analyse

Bibliografická citace práce

BUKVOVÁ, A. *Návrh změny organizační kultury v Domově seniorů Břeclav.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 106 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. 5. 2009 . . . . . .

podpis

Poděkování

Děkuji tímto Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup, trpělivost a cenné rady, které mi při tvorbě této práce poskytla.

Dále chci poděkovat zaměstnancům Domova seniorů v Břeclavi, především pak Mgr. Daně Botkové za spolupráci a čas, který mi věnovala.

V neposlední řadě děkuji svým blízkým za jejich podporu.

Obsah

Úvod **9**

Cíl práce **10**

1 Teoretická východiska **11**

1.1 Způsoby vymezení organizační kultury 11

1.2 Definice organizační kultury 12

1.3 Determinanty organizační kultury 14

1.4 Prvky organizační kultury 15

1.4.1 Artefakty 15

1.4.2 Hodnoty 16

1.4.3 Normy 16

1.4.4 Postoje 17

1.4.5 Základní předpoklady 17

1.5 Struktura organizační kultury 17

1.6 Funkce a působení organizační kultury 19

1.7 Obsah a síla organizační kultury 20

1.8 Organizační kultura a výkonnost 22

1.8.1 Model organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace 24

1.8.2 Organizační subkultura 25

1.8.3 Zdravá organizační kultura 26

1.9 Utváření organizační kultury 26

1.10 Typologie organizační kultury 28

1.11 Změna organizační kultury 29

1.11.1 Potřeba změny organizační kultury 29

1.11.2 Utváření žádoucí organizační kultury 30

1.11.3 Rizika a obtíže při utváření žádoucí organizační kultury 32

1.12 Diagnostika organizační kultury 34

1.12.1 Metodologické přístupy 35

1.12.2 Metody diagnostiky organizační kultury 36

1.13 Shrnutí teoretické části 40

2 Analýza problému a současné situace **42**

2.1 Popis organizace 42

2.1.1 Poslání organizace 42

2.1.2 Specifikace předmětu činnosti 42
2.1.3 Právní forma organizace a financování 45
2.1.4 Další pohled na činnost organizace 45
2.1.5 Personální zajištění a organizační struktura 46
2.2 Výzkum organizační kultury Domova seniorů Břeclav 47
2.2.1 Cíl výzkumu 47
2.2.2 Jednotka analýzy 47
2.2.3 Použitá metoda 48
2.2.4 Postup při použití metod 49
2.2.5 Zpracování dat 52
2.2.6 Výsledky provedeného šetření 52
2.3 Shrnutí výstupů 83
2.3.1 Pozitivní aspekty stávající organizační kultury 84
2.3.2 Negativní aspekty stávající organizační kultury 86
3 Vlastní návrhy řešení 87
3.1 Formulace žádoucí organizační kultury 87
3.2 Konkrétní návrhy na změnu organizační kultury 87
3.2.1 Posílení komunikace 87
3.2.2 Vytvoření systému zaměstnaneckých výhod 89
3.2.3 Vytvoření a obsazení pozice personálního specialisty 90
3.2.4 Vizualizace hodnot a norem prostřednictvím plánovaného intranetu 95
3.2.5 Přizpůsobení dominantní kultury a dílčích subkultur 95
3.3 Shrnutí 96
Závěr 97
Literatura 99
Seznam obrázků 102
Seznam tabulek 103
Seznam grafů 104
Seznam příloh 106
Přílohy 107

Úvod

Bakalářská práce se zabývá organizační kulturou Domova seniorů Břeclav jako nedílnou součástí jejího fungování. Organizační kultura je specifickým a individuálním systémem, který od sebe odlišuje organizace navzájem. Je to velmi komplexní a složitý pojem, který je však svým obsahem podstatný pro chod celé organizace – promítá se do všech činností organizace, ovlivňuje její výkonnost a v konečné fázi i úspěch na trhu.

Každá organizace potřebuje takovou kulturu, která odpovídá požadavkům prostředí. Jelikož potřeby veřejnosti neustále rostou spolu s omezeným růstem příjmů veřejných rozpočtů, objevuje se nutnost větší efektivnosti organizací veřejného neziskového sektoru.

Porozumění organizační kultuře umožňuje členům organizace s ní pracovat, formovat ji a uzpůsobovat tak, aby podporovala dosahování cílů, usnadňovala případné změny a zvyšovala efektivitu organizace.

Cílem práce bylo analyzovat organizační kultury Domova seniorů Břeclav, posoudit její obsah a sílu ve vztahu k efektivnosti organizace a navrhnout takové změny, které by ji přiblížily směrem ke kultuře žádoucí, jež umožňuje zlepšit fungování organizace a podporuje zvyšování efektivnosti a výkonnosti organizace.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou formulována teoretická východiska dané problematiky. Stěžejními tématy jsou definice organizační kultury, prvky, funkce, obsah a síla organizační kultury, typologie organizační kultury, její změna a diagnostika.

Druhý oddíl práce je částí praktickou. Obsahuje popis organizace z hlediska předmětu její činnosti, personálního zajištění či poslání. Tato část rovněž prezentuje postup a výsledky výzkumného šetření, provedeného v Domově seniorů Břeclav. Na základě získaných výsledků je identifikován současný obsah, síla a tendence organizační kultury. Dále jsou vybrána stěžejní témata stávající organizační kultury, vyžadující takovou změnu, která povede k přiblížení ke kultuře žádoucí. Druhý oddíl uzavírají konkrétní návrhy a doporučení.

Cíl práce

Cílem práce je zvýšit efektivitu fungování Domova seniorů Břeclav, a to na základě provedené analýzy stávající organizační kultury a následnému předložení konkrétních a v praxi proveditelných návrhů a doporučení.

Při práci bylo použito několika výzkumných metod. V teoretické části práce bylo využito především metody analýzy a syntézy poznatků, jež byly k dané problematice doposud publikovány v odborné literatuře. V praktické části bylo využito metod kvalitativní i kvantitativní výzkumné strategie (dotazník, rozhovor, studium artefaktů).

1 Teoretická východiska

Jednotlivé organizace se od sebe navzájem liší a tyto odlišnosti se promítají do všech jejích činností. Každá organizace sdílí určité společné vědomí, které determinuje způsoby myšlení, chování a jednání jejích členů a které ji činí jedinečnou. Tento systém je nazýván organizační kulturou[1].

Pojem organizační kultura, jako součást měkkých faktorů řízení organizace, se ve větší míře začal užívat od šedesátých let minulého století, do popředí zájmu managementu se dostává na počátku osmdesátých let. Příčinami, proč se především američtí manažeři a organizační teoretici zaměřili na kulturní aspekty organizací, byl tzv. „japonský ekonomický zázrak“[2], který znamenal pro americkou ekonomiku velkou výzvu, a také publikace, jež se zabývaly hledáním účinného způsobu řízení firem a které formulovaly určité požadavky, jejichž naplněním si společnosti zajišťovaly úspěch na trhu. Jedním z těchto požadavků byla i určitá kulturní kvalita (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20).

1.1 Způsoby vymezení organizační kultury

Organizační kultura bývá tradičně vymezována dvěma základními způsoby – přístupy. Prvním z nich je přístup interpretativní, který chápe organizační kulturu jako něco, čím „kultura je“. Objektivistický přístup pak nahlíží na kulturu jako na něco, co „organizace má“. Objektivistické paradigma vnímá kulturu jako proměnnou, která ovlivňuje fungování organizace a která může být cíleně formována (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21). V práci bude organizační kultura nahlížena objektivistickým přístupem.

[1] Synonymem termínu organizační kultura je podniková či firemní kultura. Pro lepší přehlednost a jednotu v terminologii bude v práci používán výhradně pojem organizační kultura.

[2] Japonsko v období 60. až 80. let 20. století dosahovalo vysokého růstu hrubého domácího produktu a jeho ekonomika zaznamenala mimořádný vzestup.

1.2 Definice organizační kultury

Definice pojmu organizační kultura a vymezení jejího obsahu se mezi jednotlivými autory různí. Organizační kulturu tedy můžeme chápat jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy… které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton, Serpa, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21).
- „obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci,“ přičemž „kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti“ (Williams, Dobson, Walter, 1998, podle Furnham, Gunter 1993, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „programový způsob vnímání, odvozený od názorů a hodnot“ (Hall, 1995, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „jak se věci u nás dělají … to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací založený na zkušenostech, které vzniky během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).
- „sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“(Deal, Kennedy, 1983, in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 485).
- „typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení“ (Brose, Hertze, 1990, in Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 486).

- „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 1999, s. 357).
- „určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9).

Furnham a Gunter shrnuli oblasti, ve kterých se jednotlivá pojetí organizační kultury shodovala – organizační kulturu je obtížně definovat, má mnoho dimenzí, složek a úrovní, není příliš dynamická ani proměnlivá (je stabilní v krátkém časovém období), vytvoření a změna kultury vyžaduje čas (Furnham, Gunter, 1993, in Armstrong, 2002, s. 200).

Srovnáme-li předložené definice, můžeme říci, že organizační kultura vzniká, rozvíjí se, proměňuje a zaniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci, má nadindividuální a sociální povahu, je sdílená a všeprostupující. Svým obsahem a silou působí vědomě či nevědomě na všechny členy (a tedy i aktivity) uvnitř organizace a tím ovlivňuje projevy organizace navenek. Vytváří pocit sounáležitosti, je zdrojem integrace, koordinuje jednání a deklaruje žádoucí chování, motivuje a zahrnuje v sobě i potenciál vývoje. Každá organizace má svou specifickou a jedinečnou organizační kulturu.

Rozdíl mezi organizační kulturou a podnikovým klimatem

Občas dochází ke směšování pojmů organizační kultura a podnikové (organizační) klima. Organizační klima je ve srovnání s organizační kulturou užší pojem a je možno jej snadněji posoudit. Týká se toho, jak lidé vnímají kulturu. French definuje organizační klima jako „ […] *relativně trvalý rejstřík vnímání členů organizace, týkající se charakteristik a kvality organizační kultury*“ (French a kol., 1985, in Armstrong, 1999, s. 360). Riegel rozdíl mezi pojmy organizační klima a organizační kultura vysvětluje následovně: „*Zatímco klima jakožto povrchová, relativně méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům*“ (Riegel, 2003, in Nakonečný, 2005, s. 108).

1.3 Determinanty organizační kultury

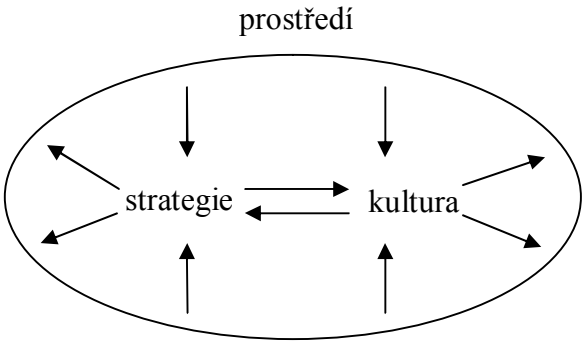
Na organizaci a její kulturu působí mnoho vlivů, které ji formují a předurčují. Zasahují do vzniku i změn organizační kultury. Tyto determinanty můžeme dle Šiguta v zásadě rozdělit na dvě oblasti (Šigut, 2004, s. 15):

a) podle zdrojů působení
b) podle možnosti jejich ovlivnění.

Podle zdrojů působení rozlišujeme vlivy *vnitřní*, kam řadíme faktory managementu (strategie, organizační struktury, procesy, stupeň centralizace, vytváření pracovních míst, systém vzdělávání, motivace, komunikace apod.), a *vnější*, tedy společenské a kulturní podmínky (hospodářské, technické, technologické, ekologické aspekty, sociální situace). Podle možnosti ovlivnění existují faktory *ovlivnitelné* (faktory managementu) a *obtížně ovlivnitelné* (společensko-kulturní podmínky) (Šigut, 2004, s. 15).

Strategie organizace

Strategie organizace je jednou z determinant organizační kultury a zároveň klíčový prvek úspěchu firmy. Strategie spolu s vizí organizace vymezuje směr, kterým se chce organizace ubírat a jakých cílů chce dosáhnout. Stejně jako organizační kultura působí na chování členů uvnitř organizace a ovlivňuje i projevy organizace v rámci jejího prostředí. Realizace firemní strategie je závislá na lidech v organizaci, kteří jsou nositeli firemní kultury. Pokud chce firma dosahovat úspěchu, měla by usilovat o sladění strategie a kultury s ohledem na prostředí, ve kterém působí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 41).



Obrázek 1 - Vztah strategie, kultury a prostředí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 41)

1.4 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury jsou nejčastěji jednoduché strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební součásti kulturního systému. Stejně jako v případě definice neexistuje jednotný pohled na základní prvky organizační kultury, avšak mnoho autorů se shoduje na těchto (Armstrong, 2002, s. 201):

- hodnoty,
- normy,
- artefakty.

Lukášová a Nový na základě poznatků dalších autorů (např. Schein, 1992; Hofstede, 1990; Denison, 1990; Hall, 1995; Gordon, 1991; aj.) k těmto třem složkám organizační kultury přiřazují ještě základní předpoklady a postoje (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje nejsou viditelné ani hmatatelné, kdežto artefakty jsou zjevné, člověkem vytvořené složky organizační kultury. McShane ilustruje základní prvky na modelu ledovce – artefakty jsou jeho viditelnou částí, kdežto pod hladinou se skrývají hodnoty, předpoklady a přesvědčení (McShane, Von Glinow, 2000, s. 498).

1.4.1 Artefakty

Artefakty jsou pozorovatelné symboly a znaky organizační kultury. Jde například o architekturu budov, materiální vybavení organizace, výroční zprávy, systém odměňování zaměstnanců, způsob přijímání návštěv, označování místností, způsob oslovování, apod. Obecně můžeme artefakty členit na artefakty materiální a nemateriální povahy.

McShane rozděluje artefakty do čtyř kategorií (McShane, Von Glinow, 2000, s. 500 - 503):

- **příběhy a legendy**: předpokládá se, že jsou pravdivé, jsou známé zaměstnanům celé organizace, obsahují emocionální složku, jsou preskriptivní – radí co dělat a co ne, jsou důležitým indikátorem hodnot a norem organizace;
- **rituály, ceremoniály, zvyky**: jsou ustálenými vzorci chování – rituály jsou běžnou praxí v každodenním životě organizace, ceremoniály jsou více formální

než rituály, jsou to záměrné aktivity, často užívané k posílení stability a nepřímému komunikování základních hodnot organizace;

- **jazyk:** odráží hodnoty přijímané v organizaci, míru formálnosti vztahů – jasný a sdílený význam pojmů usnadňuje dorozumívání, vyjadřuje sílu organizační kultury a také upozorňuje na hodnoty zastávané subkulturami;
- **hmotné struktury a symboly**: vytvářejí image organizace, se kterou se může identifikovat nejen okolí, ale i její členové – budova (tvar, velikost, lokace, stáří) i její vybavení (stoly, židle, dekorace zdí) vyjadřují určitý kulturní smysl („cultural meaning“).

Význam z hlediska organizační kultury je přikládán i **hrdinům** jako jednomu z artefaktů nemateriální povahy. Hrdinové jsou pro pracovníky organizace zosobněním hodnot – dokládají dosažitelnost úspěchu, poskytují modelové chování, nastavují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci pro okolí společnosti, posilují individualitu organizace, motivují zaměstnance (Deal, Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 25).

1.4.2 Hodnoty

Hodnoty vyjadřují to, co je v organizaci považováno za důležité, žádoucí, čemu je přikládán význam. Jsou vyjádřením obecných preferencí a umožňují chování klasifikovat na dobré a špatné, promítají se do rozhodování. Hodnoty jsou relativně stabilní a tvoří jádro organizační kultury. Klíčové hodnoty bývají explicitně vyjádřeny, například v etickém kodexu organizace, a jsou tedy i sdělením navenek, pro okolí. Realizují se prostřednictvím norem a artefaktů (jazyk, rituály, historky, mýty apod.) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23)

1.4.3 Normy

Normy chování jsou zastávané hodnoty. Jsou tedy akceptovány a jednání probíhá v jejich intencích, můžeme o nich mluvit jako o „pravidlech hry“ (Armstrong, 2002, s. 202). Jejich dodržování je odměňováno, nedodržování se pak v rámci organizace trestá. Normy regulují každodenní chování, zajišťují jeho předvídatelnost. Pokud jsou stanoveny v písemné podobě, jedná se o zásady či procedury.

1.4.4 Postoje

Postoje vycházejí z hodnocení osoby, věci, situace. Postoj obsahuje tři složky – kognitivní (vnímáni), emotivní (vjem vyvolá pozitivní či negativní pocit) a konativní (následuje jednání odpovídající předchozím složkám).

1.4.5 Základní předpoklady

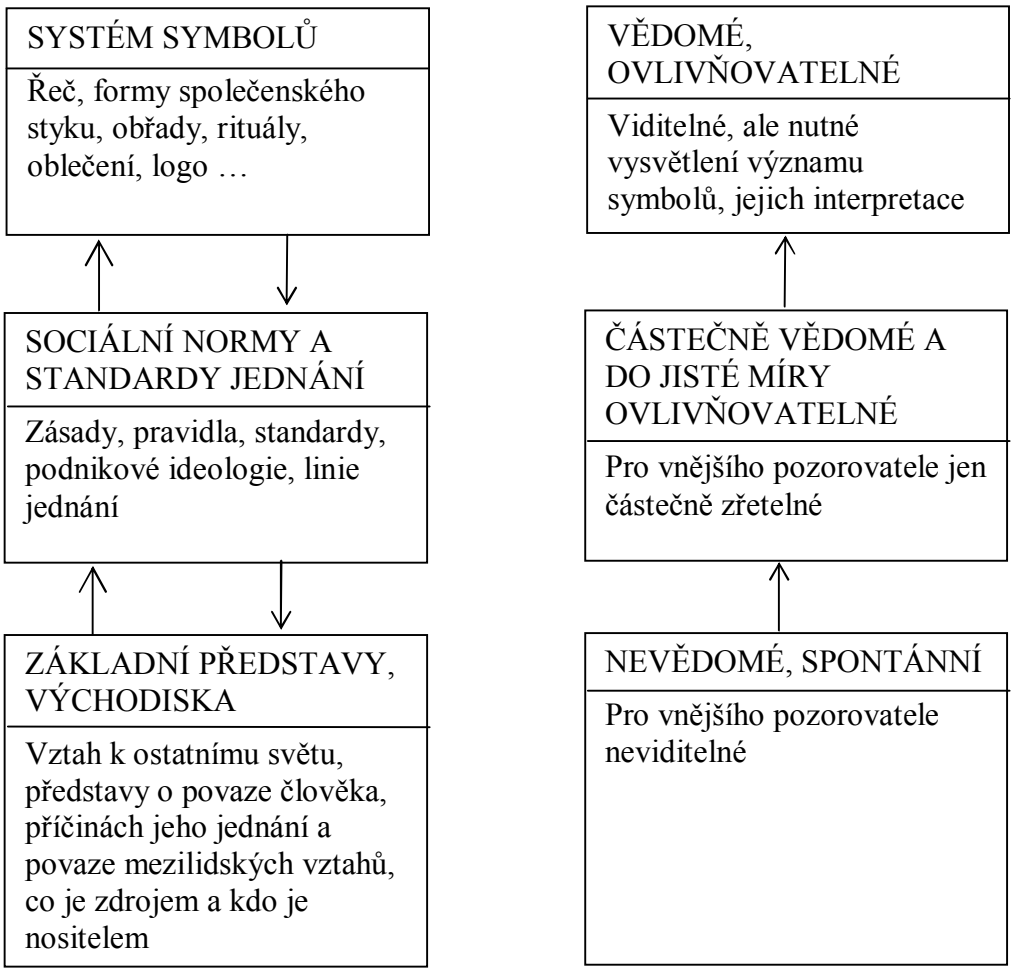
Zažité a praxí ustálené představy o fungování reality, se nazývají základními předpoklady. Opakuje-li se s úspěchem řešení nějakého problému, vzniká základní předpoklad a ten je pak chápán jako samozřejmý a nezpochybnitelný. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné vůči změnám. Je velice obtížné je identifikovat, protože jejich existence je zcela automatická a nevědomá. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23). Předpoklady jsou určitými myšlenkovými modely, McShane je označuje jako „theories-in-use“[3] (McShane, Von Glinow, 2000, s. 515).

1.5 Struktura organizační kultury

Organizační kultura je multidimenzionální jev. Na základě definování prvků organizační kultury můžeme stanovit její model. V současnosti nejvyužívanějším modelem je tzv. Scheinův model organizační kultury, který strukturuje organizační kulturu do tří rovin, na nichž je manifestována (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26):

- artefakty, symboly, někdy též označované jako výtvory (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26, Bělohlávek, 1996, s. 110): nejviditelnější rovina
- hodnoty, pravidla, normy a standardy jednání: částečně vědomá a zřetelná rovina
- základní představy (předpoklady) a východiska: nevědomá, nejhlubší rovina, základ organizační kultury.

[3] Základní předpoklady jsou v tomto pojetí teoretickým základem, na který lidé spoléhají jako na „návod“ ke každodennímu praktickému vnímání a chování.



Obrázek 2 - Grafické vyjádření Scheinova modelu organizační kultury (Nový, 1996, s. 28)

Tento model je zároveň i určitým schematickým doporučením, jak organizační kulturu zkoumat. Východiskem je z nejnižší vrstva, na jejímž základě je následně třeba zkoumat normy pomocí metod, ze kterých vyvozujeme obecné tendence v jednání a myšlení, a zkoumáním třetí roviny (viditelné) pak odkrýváme organizační symboliku, kterou podrobujeme analýze s cílem označit základní (stěžejní) témata (Šigut, 2004, s. 41).

Na Scheinův model navázala řada autorů, rozpracovává jej a dále rozšiřuje. Například Lundberg rozlišuje čtyři úrovně kultury, které uspořádal podle stupně abstraktnosti. Nejvyšší, povrchovou úroveň tvoří artefakty, na druhý stupeň jsou řazeny pravidla a normy chování, třetí úrovní jsou hodnoty, jež jsou obvykle artikulovány ve strategii organizace, a nejhlubší, základní úroveň je tvořena předpoklady (Lundberg, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 31).

Odlišně od Scheina pak rozlišují kulturu například Kotter a Heskett, kteří ji člení pouze na dvě úrovně – vzorec (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty (Kotter, Heskett, 1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 30).
Shodu mezi jednotlivými autory pak můžeme vidět zejména v definování a nazírání na artefakty a chování, které jsou v rámci jednotlivých pojetí považovány za vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury a které jsou určovány vnitřními nepozorovatelnými rovinami kultury.

1.6 Funkce a působení organizační kultury

McShane přiřazuje organizační kultuře tři významné funkce (McShane, Von Glinow, 2000, s. 505)
1. společná kultura je hluboce zakotvená forma *sociální kontroly*, která ovlivňuje a řídí rozhodování a chování zaměstnanců, je všeprostupující a působí nevědomě; organizační kultura je přirovnávána k automatickému pilotu v letadle, který řídí zaměstnance na cestě k dosahování cílů organizace;
2. organizační kultura je „sociálním lepidlem“ (social glue), které spojuje zaměstnance a dává jim *pocit sounáležitosti* s organizační zkušeností, internalizace organizační kultury naplňuje potřebu sociální identity zaměstnanců;
3. organizační kultura pomáhá procesu „*smysluplnosti*“ (sense-making proces), pomáhá porozumět událostem, které se v organizaci dějí, zkracuje dobu potřebnou k pochopení očekávání, která jsou na ně kladena, podporuje efektivní komunikaci a kooperaci z důvodu sdílení myšlenkových modelů reality.
Organizační kultura tedy umožňuje koordinovat a kontrolovat jednání členů organizace, dává možnost identifikovat se s organizací, je zdrojem integrace a redukuje případné konflikty, ozřejmuje smysl organizace, eliminuje nejistotu a zároveň posiluje motivaci zaměstnanců tím, že činí jejich aktivity důležité.
Kreitner a Kinicki vymezují čtyři funkce organizační kultury. Organizační kultura poskytuje jejím členům *organizační identitu*, usnadňuje přijímání *kolektivních závazků*, podporuje *systém sociální stability* a formuje chování tím, že pomáhá členům

organizace *přiřadit význam* tomu, co je obklopuje (Kreitner, Kinicki, 1989, s. 649 - 650).

Šigut shrnuje dvě základní oblasti působení organizační kultury (Šigut, 2004, s. 72):

- situování organizace do jasného a „zdravého“ rámce – pracovníci vnímají aktivity jako užitečné, rozhodnutí vedení jsou cílená a pochopitelná,
- rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu – dochází tak k uspokojování potřeb členů organizace.

Dostatečně silná a s ostatními prvky organizace slučitelná organizační kultura má *synergický efekt*, který se projevuje zejména v oblasti koordinace, integrace a motivace (Vítková, 2004, s. 11)

1.7 Obsah a síla organizační kultury

Obsah a síla jsou hlavními parametry organizační kultury. *Obsahem* organizační kultury jsou sdílené základní předpoklady, hodnoty a normy chování, které jsou sdílené uvnitř organizace a navenek se projevují v rámci chování a artefaktů. *Sílu* organizační kultury vyjadřuje míra sdílení základních předpokladů, hodnot, norem a z nich vyplývajících vzorců chování v organizaci. Jsou-li sdíleny vysokou měrou, je organizace silná a tedy významně ovlivňuje fungování organizace. Pokud jsou prvky kultury sdíleny malou měrou, je organizace slabá a chod organizace je značně ovlivněna individuálními charakteristikami a osobními preferencemi jednotlivců (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 32 - 33).

Kritérii silné kultury jsou *jasnost a srozumitelnost norem*, *rozšířenost projevů* organizační kultury a *zakotvenost* projevující se vysokou mírou integrace do hodnotového systému jednotlivých zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 138 – 139). Silná kultura je velmi efektivní a vhodná, ale pouze tam, kde je její obsah je v souladu s prostředím organizace.

Obsah a sílu organizační kultury ovlivňuje prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, konkurenční prostředí, požadavky zákazníků, vliv profesionální kultury apod.), vůdce (zakladatel, vlastníci, management), jeho styl řízení a představy o něm,

velikost a délka existence organizace, využívané technologie, motivační vzorce (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 33 - 34).

Zesilovat působení organizační kultury lze podle McShana pomocí strategického řízení, které se týká následujících oblastí (McShane, Von Glinow, 2000, s. 513):

- akce zakladatelů a vedení: posílení kultury je možno například stanovením a jasným vyjádřením vizí budoucnosti organizace;
- zavedení kulturně konzistentních odměn: odměny musí korespondovat s kulturou, kterou je potřeba posílit, například individuální odměny jsou vhodné tam, kde je preferována agresivní kultura, kdežto sociální výhody jsou přiměřené tehdy, je-li kultura orientována paternalisticky;
- udržování a podpora stabilní pracovní síly: stabilní pracovní síla zajišťuje předávání dominantních hodnot a tím posiluje vědomí obsahu organizační kultury;
- řízení kulturní sítě: efektivní sociální síť usnadňuje plynulé předávání hodnot, významnou roli pak hrají tzv. kmenoví vypravěči („tribal storytellers“), kteří jsou ústředním článkem při komunikaci hodnot (de Pree, 1987, in McShane, Von Glinow, 2000, s. 514);
- výběr a socializace zaměstnanců: chce-li organizace posílit stávající kulturu, je potřeba vybírat lidi s odpovídajícími osobními preferencemi a individuálně je učit hodnotám, očekávanému chování a sociálním znalostem, které jsou nezbytné k převzetí jejich rolí v organizaci (Van Maanen, 1976, in McShane, Von Glinow, 2000, s. 514).

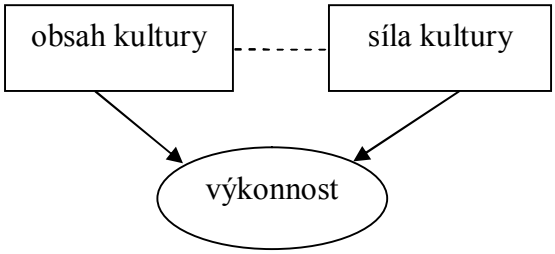
Management podporuje organizační kulturu třemi praktikami: *personálním výběrem* (nutno si jasně definovat, jaké zaměstnance organizace vyžaduje a jaké naopak nikoli), *akcemi vrcholového vedení* (vrcholové vedení organizace by mělo důsledně a aktivně působit při prosazování žádoucí organizační kultury) a *socializací* (cílem je udržení kontinuity organizace pomocí systematického a cílevědomého procesu začleňování zaměstnanců do organizace) (Robbins, 1990, in Šigut, 2004, s. 34). Proto hraje při posilování organizační kultury významnou roli kultivace řízení, kdy je stále brána v úvahu otázka „jak věci dělat lépe“.

1.8 Organizační kultura a výkonnost

V průběhu osmdesátých let byla přijata myšlenka, že organizační kultura výrazně determinuje úspěšnost firmy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51). Mezi teorie, které prokazovaly souvislost mezi výkonností organizace a úspěšností firmy, řadí Lukášová a Nový tyto (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52):

1. teorie silné kultury jako determinanty výkonnosti organizace,
2. teorie participativní / angažované kultury jako determinanty výkonnosti organizace,
3. teorie kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti organizace,
4. teorie adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti organizace,
5. teorie kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti organizace.

První teorie se týká zejména síly organizace, zbylé čtyři se soustřeďují na její obsah jako na faktor, ovlivňující výkonnost organizace. Vztah mezi výkonnosti, silou a obsahem kultury demonstruje následující obrázek.



Obrázek 3- Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 53)

<u>Silná kultura a výkonnost organizace</u>

Výkonnost organizace může silná kultura ovlivňovat jak pozitivně, tak i negativně (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52). Pozitivem je zejména to, že silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, což usnadňuje komunikaci, omezuje konflikty, a tedy urychluje realizaci rozhodnutí, dále pak silná kultura usměrňuje chování členů organizace a koordinuje postup uvnitř organizace a také zvyšuje loajalitu, posiluje spolupráci a je zdrojem motivace. Na druhou stranu silná organizační kultura vede

k uzavřenosti vzhledem k budoucímu vývoji, k rezistenci vůči změnám a zabraňuje uvažování o alternativních způsobech chování a jednání.

Participativní / angažovaná kultura a výkonnost organizace

Angažovaná a participativní kultura je charakteristická aktivním, autonomním a loajálním chováním pracovníků organizace. Toho je dosaženo tehdy, je-li zabezpečen soustavný rozvoj pracovníků, jsou-li zmocněni k výkonu své role v organizaci a mají-li vliv na rozhodování, dále pokud je vytvářena a posilována silná orientace na službu zákazníkovi a vysokou kvalitu produktu a podmínkou je i vytváření a komunikování budoucích vizí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 53 a 54). Jestliže pracovníci mohou participovat na chodu organizace, jsou více produktivní, zvyšuje se spokojenost zákazníků a tedy i výkonnost organizace.

Kontextuálně a strategicky vhodná kultura a výkonnost organizace

Funkcí organizační kultury je pracovníky nejen aktivovat, ale i směrovat. Kontextuálně a strategicky vhodná kultura ovlivňuje to, zda směrování členů organizace podporuje její výkonnost.

„*Je-li kultura kontextuálně přiměřená, znamená to, že je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém firma existuje. Je-li strategicky přiměřená, je v souladu s obsahem strategie, kterou firma má*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 55).

Volba strategie se odvíjí od přístupu managementu k požadavkům a omezením prostředí. Na základě formulace a implementace vhodné strategie organizace dosahuje kultura strategické a kontextuální přiměřenosti. Strategie, která je obsažena v silné organizační kultuře a je v souladu s kontextem, ve kterém se organizace pohybuje, tedy zvyšuje výkonnost organizace.

Adaptivní kultura a výkonnost organizace

Dlouhodobá úspěšnost organizace závisí na kultuře, která pomáhá organizaci předvídat změny prostředí a přizpůsobit se jim. Hlavními znaky adaptivní kultury jsou především schopnost učit se, zaměření na zákazníka a připravenost ke změně (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 56 – 57). Organizace jsou mnohem úspěšnější, když mají adaptivní kulturu, která se soustřeďuje na měnící se potřeby zákazníků a ostatních zájmových

skupin a podporuje iniciativu zaměstnanců. Adaptivní kultura se tedy zaměřuje navenek. Díky ní zaměstnanci věří, že případná změna je nezbytná součást života organizace. Nejvíce úspěšné organizace jsou podle Pitry ty, které mají přizpůsobivou organizační kulturu, kdežto rigidita vnitřního prostředí dosažení úspěchů spíše brání (Pitra, 2007, s. 298).

Kulturní přiměřenost manažerských praktik a výkonnost organizace

„*V různých typech kultur jsou efektivní různé postupy, metody, různé způsoby organizace a styly vedení*“ (Cameron a Quinn, 1999, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 58). Rysy žádoucích organizačních kultur by se v ideálním případě měly promítnout do systému řízení organizace. Příznivou kulturu z hlediska strategie a výkonu by mělo vedení podporovat svými metodami řízení, naopak nevyhovující kultura předpokládá volbu a implementaci takových praktik, které budou odpovídat kultuře žádoucí a budou podporovat změnu. Pokud je obsah kultury kontextuálně i strategicky vhodný a je provázen uplatňování adekvátních nástrojů vedení, zvyšuje se výkonnost organizace.

1.8.1 Model organizační kultury ve vztahu k výkonnosti organizace

Na základě provedených výzkumů, zabývajících se souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností (efektivitou) organizace, byly formulovány ucelené modely organizační kultury. Jedním z nich je i Denisonův model, který zde bude pro nastínění této problematiky blíže specifikován.

Model organizační kultury D. R. Denisona

D. R. Denison na základě svého zkoumání vymezil čtyři hlavní faktory, které předurčují efektivnost organizace. Označil je jako misi, konzistenci, angažovanost a adaptabilitu.

Misí je označeno stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá. Pojem konzistence vyjadřuje skutečnost, že určité hodnoty a normy chování jsou v organizaci osvojeny a sdíleny a vytvářejí tak základ pro silnou organizační kulturu. Konzistence je zdrojem integrace, koordinace a kontroly. Míra angažovanosti je dána mírou zapojení a participace členů organizace. Adaptabilita vyjadřuje schopnost přizpůsobit se vnějšímu prostředí.

Angažovanost a konzistence představují vnitřní dynamiku organizace, naproti tomu mise a adaptabilita představují vztah mezi organizací a vnějším prostředím. Kombinace angažovanosti a adaptability zdůrazňuje potenciál ke změně a flexibilitu, mise a konzistence akcentuje stabilitu a kontrolu.

Ačkoli mohou být tyto čtyři faktory v rozporu, měla by je firma, chce-li být úspěšná, spojit v dynamické rovnováze. Všechny čtyři faktory tedy predikují efektivitu organizace, přičemž největší sílu má podle Denisona mise (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60). Schéma modelu je znázorněno na obrázku č. 4.

externí zaměření	**adaptabilita**	**mise**
interní zaměření	**angažovanost**	**konzistence**
	flexibilita	stabilita

Obrázek 4 - Model organizační kultury a výkonnosti podle Denisona (Denison, 1990, 2001, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60)

Zajištění dobré a efektivní výkonnosti není podstatné jen pro organizace, jejichž primárním cílem je dosahovat zisku. V neziskových (netržních) organizacích tyto pojmy však nelze chápat v tom smyslu, že jde o maximalizaci produkce daného zboží nebo služby. Pojem výkonnosti se v těchto organizacích odvíjí od jejich poslání – jejich trvalou snahou a cílem je změna lidské bytosti a osobnosti. Aby toto poslání mohlo být realizováno, je nezbytné udělat vše pro to, aby organizace byla dostatečně výkonná (Duben, 1996, s. 130 - 131).

1.8.2 Organizační subkultura

Když diskutujeme o organizační kultuře, bereme v úvahu především dominantní kulturu, jejíž obsah je mezi členy organizace nejvíc rozšířen. Organizace ale zahrnuje i subkultury nacházející se v různých divizích, geografických regionech a pracovních skupinách, vytvořených například dle funkční specializace (McShane, Von Glinow, 2000, s. 499). Některé subkultury zesilují dominantní kulturu, jiné McShane onačuje jako „protikultury“ (countercultures), které odporují hlavním hodnotám organizace. Tyto pak mohou vytvářet konflikty mezi zaměstnanci. McShane přiřazuje subkulturám dvě hlavní pozitivní funkce (McShane, Von Glinow, 2000, s. 500):

- předcházejí slepému přijímání jednoho souboru hodnot, čímž pomáhají organizaci setrvat v sociálně etických hodnotách – zaměstnanci, kteří uznávají hodnoty „protikultury“, jsou důležitým zdrojem evaluace dominantních pravidel, podporují polemiku o fungování organizace;
- poskytují základ pro přijímání nových hodnot v období změny, urychlují nacházení a přijímání hodnot souvisejících s měnícím se prostředím.

Subkultura tedy nemusí být vnímána negativně – naopak v silných dominantních kulturách plní funkci integrující. Ve slabé kultuře však může vyvolávat kontraproduktivní konflikty.

1.8.3 Zdravá organizační kultura

Zdravá organizační kultura má charakteristické znaky týkající se chování pracovníků a pravidel a zvyklostí ze strany managementu. K nejdůležitějším znakům patří, že (Vágner, 2000, s. 255 - 256):

- organizace funguje jako tým, ve kterém panuje atmosféra důvěry, podpory a převládá společné úsilí o dosažení cílů organizace;
- existuje návyk otevřeně komunikovat, a to včas a konstruktivně, členové jsou schopni řešit konflikty, vzájemně si naslouchat a dosahovat kompromisu;
- působí silná motivace a organizační identita je vnímána pozitivně.

1.9 Utváření organizační kultury

Organizační kultura může být spontánním důsledkem přirozeného jednání pracovníků, ale také výsledkem systematických a cílevědomých aktivit managementu organizace (Urban, 2003, s. 178).

Organizační kultura se utváří na základě učení v procesu vnitřní integrace a vnější adaptace, a to na principu redukce úzkosti a pozitivního posilování (Schein, 1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37).

Princip redukce úzkosti spočívá v hledání takových řešení jednotlivých situací, které by eliminovaly problémy pracovníků a snížily nejistotu spojenou s omezenou předvídatelností fungování. Tato řešení, která se osvědčí, pracovníci přijmou (naučí se

jim) a používají je i v budoucnu. Tak vzniká návykové chování, které se stává samozřejmostí.

Princip pozitivního posilování, jako prvku uplatňujícího se procesu utváření organizační kultury, spočívá v tendenci opakovat takové řešení situace, které vede k žádoucím výsledkům, a nepoužívat takové řešení, které je shledáno jako nefunkční. Ve srovnání s principem redukce úzkosti tento způsob učení zahrnuje opakované testování daných způsobů řešení. V měnících se podmínkách se řešení mohou stát nefunkčními, na což pracovníci reagují a situaci přehodnocují.

V ideálním případě se organizační kultura se formuje prostřednictvím společného dlouhodobého učení a sdílené historie a je předávána v adaptačním (socializačním) procesu novým pracovníkům. Takto vzniklá kultura je silná a široce rozšířená mezi členy organizace.

Jednotliví pracovníci pak k organizační kultuře na základě míry osvojení jejích prvků zaujímají určitý vztah. Golden identifikuje čtyři varianty tohoto vztahu (Golden, 1992, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 38):

- jednoznačné dodržování,
- napjaté dodržování,
- utajené nedodržování,
- otevřené nedodržování.

Jednoznačné dodržování (unequivocal adherence) je charakteristické tím, že pracovník jedná zcela v souladu s dominantní kulturou a je přesvědčen o její účinnosti. Napjaté dodržování (strained adherence) v sobě nese prvek výhrad ze strany pracovníka k dané kultuře, utajené nedodržování (secret non-adherence) pak v situacích, kdy nehrozí nebezpečí postihu, obsahuje projevy opozičního postoje. Otevřené nedodržování (open non-adherence) je typické otevřeným nezastáváním hodnot a porušováním norem, které korespondují s dominantní kulturou, ale pouze pokud nehrozí žádný trest za takové chování (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 38 - 39).

Učení členů organizace je neukončené – jde o trvalý, více či méně řízený a cílený proces, reflektující měnící se podmínky, v nichž organizace funguje.

V rámci procesu osvojování si prvků organizační kultury jednotlivými členy vedle faktoru učení vymezuje Šigut podmínky pro zavádění organizační kultury do praxe (do povědomí zaměstnanců), kdy vychází z Palánova pojmu *implementace kultury* (Palán,

1997, in Šigut, 2004, s. 24) a rozlišuje faktory, které jsou zásadní pro proces implementace. Mezi ně patří *informovanost* (informační otevřenost) organizace, která je dána mírou, obsahem, rozsahem a formou dostupnosti informací o organizaci, dále *osobní příklad manažerů* (nezachovávají-li pravidla, je organizační kultura ohrožena), *podnikové dokumenty*, *systém personálního řízení* a na jeho základě budovaný *vzdělávací systém* organizace (soulad mezi kvalifikací a požadavky organizace, působení organizace na zaměstnance).

1.10 Typologie organizační kultury

Konstrukce typologií[4] organizační kultury slouží k určení typických obsahů organizační kultury a prakticky pak typologie umožňují tyto obsahy porovnávat s reálnými případy a vyvíjet nástroje, potřebné pro diagnostiku (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 75). Pomocí nich tedy můžeme porozumět organizační kultuře.

Nejvýznamnější typologie můžeme třídit do tří kategorií na základě toho, k jakému aspektu organizace či vnějšího prostředí se vztahují:

„1. *typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře*,

2. *typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí*,

3. *typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace*“ (Lukášová, 2002, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76)

Každou kategorii reprezentuje několik typologií různých autorů. Jako zástupce první kategorie je možno uvést například typologií Rogera Harrisona, na jehož koncept navázal Charles Handy (odtud označení *Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho* – blíže například in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 76 – 78). *Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho* je reprezentantem druhé kategorie, kdy autoři označují za nejvýznamnější faktor, ovlivňující kulturu organizace, široké sociální a podnikatelské prostředí, ve kterém organizace funguje (Deal a Kennedy, 1982, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 79 - 80). Mezi typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace je řazena *Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese*. Tato typologie je značně specifická, jelikož na obsah organizační kultury nazírá z hlediska vztahů, které

[4] Soubory typů, které pomáhají zjednodušit, uspořádat, popsat, srovnávat a predikovat jevy.

v organizaci panují, s ohledem na charakter těchto vztahů a jejich důsledků pro efektivní fungování organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 94).

Jednotlivé typologie obecně nabízejí možnosti, jak určit obsah konkrétní reálné organizační kultury. Jsou určitým návodem, prostřednictvím jehož lze porozumět kultuře, čímž zároveň otvírají cesty jejích případných změn.

1.11 Změna organizační kultury

1.11.1 Potřeba změny organizační kultury

V předchozích částech byl vyjádřen význam organizační kultury jako důležitého nástroje k prosazení a podpoře strategie organizace. V praxi však mnohokrát nastává situace, že v organizaci panuje pro strategii nevhodná kultura, která brání naplňování cílů. V takovém případě je nutno přistoupit ke změně organizační kultury. Potřeba změny je vedle realizace nové strategie podle Armstronga vyvolána tehdy, pokud je organizace průměrná až horší, pokud je malá, ale rychle roste, jestliže má organizace postoupit do sféry velmi velkých společností a pokud je v daném odvětví silná konkurence, která dále postupuje (Armstrong, 1995, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 115).

Další příčiny, vedoucí k požadavku změny kultury, mohou být způsobeny nesouladem mezi vžitou kulturou organizace a strategicky potřebnou kulturou, překonáním charakteru vžité kultury, změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí organizace, přechodem z jedné vývojové etapy do další, generační výměnou ve firmě (vedení, liniových pracovníků), závažnou změnou v předmětu podnikání, změnou v postavení firmy na trhu, převzetím nebo fúzí organizace. Změna organizační kultury je složitý a komplexní proces, protože postihuje všechny oblasti fungování organizace. Cílem procesu změny je vytvoření a implementace žádoucí organizační kultury, přičemž žádoucí organizační kultura je taková, jejíž funkce podporují efektivnost a dosahování strategických cílů organizace. Změna podnikové kultury znamená přechod od výchozího stavu k cílovému, kdy představy, přístupy a hodnoty jsou s hodné s těmi, o něž má být usilováno v rámci budoucí prosperity. Dosažení cílového stavu není cílem

definitivním, jelikož rozvoj organizační kultury je děj neuzavřený (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 70).

Při snaze o změnu organizační kultury je nejlépe intervenovat do oblasti hodnot, ale tyto jsou obvykle hluboko zakořeněné a hůře pozorovatelné. Obecně je jednodušší měnit normy, proto by změna měla započít právě v oblasti norem (Kotter, 2000, s. 152).

Nutné je také v případě provádění změny zohledňovat silné a slabé stránky organizace. Bridges uvádí čtyři způsoby, jak s nimi pracovat: vyhnout se slabým stránkám, vyvažovat slabé stránky, vytvořit nové silné stránky nebo využít existující silné stránky (Bridges, 2006, s. 146 – 147).

Změna kultury není v ideálním případě nahodilá, ale pečlivě promyšlená – reflektuje specifika organizace a prostředí, ve kterém se nachází, a je ve shodě se strategií organizace (kontextuálně a strategicky přiměřená – viz. kap. 1.8). Zároveň by měla umožnit organizaci přizpůsobit se měnícím se požadavkům zákazníků a prostředí a docílit participace a angažovanosti zaměstnanců organizace na jejím fungování.

1.11.2 Utváření žádoucí organizační kultury

Lukášová a Nový formulují postup utváření žádoucí organizační kultury jako sled jednotlivých kroků (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 115 – 118).

V prvním kroku je nutno formulovat jednoznačnou, srozumitelnou a dlouhodobě udržitelnou strategii organizace. Dlouhodobá udržitelnost strategie je vzhledem k organizační kultuře velmi významná – má-li strategie kratší životnost než změna kultury, nemohla by být změna důsledně dokončena a neplnila by svou stabilizační funkci.

V druhém kroku je nezbytné formulovat očekávání organizace vůči zaměstnancům, které tvoří základ pro formulaci konkrétních požadavků na jejich pracovní jednání. Pomocí přiměřených nástrojů by měla být organizace schopna seznámit zaměstnance se svými očekáváními v podobě rolí a současně by také měla být schopna přimět je k jejich respektování a naplňování.

Třetí krok spočívá ve formulaci rozhodujících parametrů budoucí, žádoucí organizační kultury. Tyto parametry by měly mít co možná největší rozsah souvislostí s ostatními oblastmi řízení. V každé organizaci musí existovat dokumenty (například etický kodex, kodex zaměstnance aj.), které umožní identifikovat žádoucí kulturu organizace a

obsáhnout její parametry. Pokud nemá organizace dokumenty vhodně zpracovány (formulované požadavky v nich obsažené jsou různorodé), je jejich dodržování pro zaměstnance nemožné. Zpracování dokumentu, který by byl jednoznačně formulován, jehož obsah by byl srozumitelný všem členům organizace a pomocí kterého by se mohli řídit při své pracovní činnosti, je tak důležitým krokem při utváření organizační kultury.

Ve *čtvrtém kroku* následuje deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se na strategii firmy. Jedná se o analýzu současné organizační kultury, její konfrontaci se stavem budoucím (kulturou žádoucí) a nalezení rozdílů. Je tak vytvořen prostor pro formulaci konkrétních požadavků, které by měly tyto rozdíly odstranit, a pořadí, ve kterém by byly rozdíly odstraněny.

Pátý krok je zaměřen na vymezení nejdůležitějších oblastí řízení organizace, které přímo souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení. Kultura a její změny nejsou izolovanými jevy a procesy, ale souvisejí s celou řadou dalších oblastí fungování a řízení organizace. Právě v těchto oblastech se nové hodnoty a vzorce chování budou realizovat. Je tedy nutné je žádoucím způsobem interpretovat a tím přispět k nasměrování organizace stanoveným směrem. Je také nezbytné stanovit časový harmonogram a věcné požadavky nutných změn.

V *šestém kroku* se zajišťuje informovanost všech zaměstnanců organizace s důvodem, logikou a přínosem vznesených požadavků, je ozřejmován smysl a význam prováděných změn. Je to nutná podmínka úspěchu prováděné změny, přičemž je důležité mít na zřeteli nejen hledisko informativní, ale také aspekt motivační[5].

Sedmý krok obsahuje procesy vzdělávání vysvětlování a tréninku. Tento krok potřebuje čas, finanční prostředky i osobní úsilí, aby bylo dosaženo cíle v co nejkratším čase. Je tedy nezbytné, aby pracovníci měli možnost se novým hodnotám a vzorcům jednání naučit, vyzkoušet si je a internalizovat.

Předposlední, *osmý krok*, akcentuje sledování, vyhodnocování a korigování průběhu změn jako přirozených součástí projektu. Zpětná vazba umožňuje reagovat na nepředvídatelné důsledky prováděných změn. Sankce dopomáhají k zesílení postupu další realizace pozitivních parametrů změny.

V *posledním kroku* se uskutečňuje diagnostika změn v kultuře. Po určité době je totiž nutné diagnostiku zopakovat. Jejím výstupem je identifikace posunu, změny a

[5] Motivační účinnost se zvyšuje s volbou bezprostřednějších forem sdělování potřebných informací, současně je vyžadována podpora celého procesu ze strany vrcholového vedení organizace.

efektivnosti uskutečněného procesu. Aby byla zajištěna možnost srovnání s původním stavem, je potřeba volit a využívat identické nástroje (metody a techniky) diagnostiky, které se mohou stát podkladem pro vyhodnocování trendů rozvoje organizační kultury.

Armstrong při procesu změny organizační kultury doporučuje následující postup (Armstrong, 2002, s. 209): začít analýzou stávající kultury pomocí výzkumných metod, poté definovat žádoucí organizační kulturu a na základě těchto kroků najít mezery v kultuře (rozdíly mezi tím, co je a co by mělo být) a stanovit priority změny; dalším krokem je zvážit, jaké činitele změny existují a jak je lze při změně kultury použít.[6] Řízení změny organizační kultury pak do značné míry závisí na kvalitě procesů řízení.

McShane definuje tři etapy procesu změny organizační kultury. Management organizace musí *„rozmrazit“* (unfreeze“) existující kulturu odstraněním stávajících artefaktů, které reprezentovaly kulturu, *zavést změny* v kultuře a znova *„zamrazit“* (refreeze) novou kulturu zavedením artefaktů, které vyjadřují a posilují nové hodnoty (McShane, Von Glinow, 2000, s. 511).

1.11.3 Rizika a obtíže při utváření žádoucí organizační kultury

Problematickou oblastí při utváření žádoucí organizační kultury na základě změny stávající kultury je strnulost a přílišné lpění na starých způsobech rozhodování a jednání. Často bývá snaha o změnu také doprovázena nedůvěrou, odmítáním či odporem ze strany zaměstnanců. Změna organizační kultury s sebou nese celou řadu dalších rizik, které jsou vážnými překážkami při transformaci kultury (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 119 – 123):

- absence jasné a srozumitelné strategie;
- nerozhodnost v rozsahu či míře kontinuity a diskontinuity (do jaké míry je potřeba popřít dosavadní uplatňované postupy);
- nedostatečná operacionalizace očekávání a požadavků vůči zaměstnancům (tj. vysoká míra abstrakce požadavků a očekávání);

[6] Činitelem změny může být například systém odměňování, proces řízení pracovního výkonu, podíly na hospodářských výsledcích, rozvoj dovedností (v případě orientace na výkon), program komunikace, participace a zapojování, objasňování psychologické smlouvy (v případě orientace na loajalitu), program komplexní kvality (v případě orientace na kvalitu), program péče o zákazníky (v případě orientace na službu zákazníkovi) apod. (Asrmstrong, 2002, s. 209).

- neprovázanost nově definované kultury s jednotlivými personálními činnostmi;
- absence mocenských či odborných promotérů změny (odborníků z oblasti psychologie, sociologie řízení, teorie managementu);
- nedůslednost ve smyslu omezeného předvídání všech souvislostí, rizik a příležitostí;
- neprovázanost s ostatními faktory řízení;
- nekonzistentnost organizační a národní kultury / kultur;
- nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou a její zpochybňování manažerskou strukturou;
- orientace na krátkodobé cíle a výsledky;
- chybný předpoklad o jediné správné kultuře (nová kultura navždy);
- příliš silná identifikace s novou kulturou (organizace je „přesocializovaná“, kultura již adekvátně nereaguje na vývoj strategie).

Pettigrew vymezil sedm důvodů, proč je změna organizační kultury obtížná (Pettigrew, 1990, in Brooks, 2003, s. 229):

- kultura existuje na různých úrovních (názory, předpoklady, artefakty),
- kultura je všudypřítomná (zahrnuje ve své hloubce a šířce všechny činnosti organizace),
- mnohé části organizační kultury se zdají být dané implicitně (přirozené a neměnné),
- kultura je socializovaná (má hluboké historické kořeny),
- organizační kultura je politická (má vztahy k rozdělení moci v organizaci),
- organizace mají obvykle pluralitní kultury (soubory subkultur),
- kultura je vzájemně závislá se všemi činnostmi, procesy a systémy v organizaci.

Bedrnová a Nový upozorňují na skutečnosti, které je nutné mít při změně organizační kultury na zřeteli (Bedrnová, Nový, 1998, s. 539 – 540):

- změna silné organizační kultury je proces dlouhodobější a složitější než změna slabé organizační kultury;
- zaměstnanci mohou vykazovat silný odpor ke změně, liší-li se významně stávající a žádoucí (zaváděná) organizační kultura;
- základní hodnotové představy vyjadřující životní filozofii lze jen těžko ovlivnit;
- management musí získat a udržet širokou podporu členů organizace;

- formování hodnot a norem lze dosáhnout jen osobním příkladem a jasnou vazbou mezi novým chováním a naplněním potřeb zaměstnanců;
- v českém prostředí je upřednostňováno spíše osobnostní než rolové pojetí pracovní pozice.

Při prosazování a zavádění jakýchkoli změn je však nutno mít na zřeteli, že samotná změna musí být přijatelná pro stávající klima v organizaci (Tyson, Jackson, 1997, s. 203).

1.12 Diagnostika organizační kultury

Pro pochopení obsahu organizační kultury, které by umožnilo přijmout rozhodnutí, jež by zvýšilo výkonnost organizace, tedy není možné použít subjektivního odhadu tohoto obsahu. Nezbytným krokem je provést diagnostiku opřenou o kvalitní metodologii, která je v souladu s náležitostmi aplikovaného vědeckého výzkumu.

„*Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezaujatost*“ (Šigut, 2004, s. 21).

Diagnostiku organizační kultury je nutno provádět komplexně a nazírat na ni jako na způsob, pomocí nějž je možno „přečíst“ konkrétní kulturu.

Organizační kulturu můžeme poznávat pomocí následujících otázek:

„ *1) jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?*

2) jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?

3) jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?

4) jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?

5) jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?

6) jaké jsou symboly, hesla organizace?

7) jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?" (Bělohlávek, 1996, s. 108).[7]

Šigut vymezuje postup, který je třeba dodržet při diagnostice organizační kultury. V první řadě je potřeba shromáždit a analyzovat informace za použití různých metod sběru dat při zachování validity informací (obvykle kombinace kvalitativních a kvantitativních technik). Ve druhém kroku je třeba vyhodnotit zpětnou vazbu, kterou diagnostika přináší, poté přichází na řadu posouzení silných a slabých stránek kultury (zejména na základě reflexe strategie organizace) (Šigut, 2004, s. 22).

1.12.1 Metodologické přístupy

Analýza jako obecná metoda zkoumání je základem poznávání organizační kultury. Analýzu lze provést různými způsoby – například Meffert člení zkoumání na objektivistické a individualisticky-subjektivní (Meffert, 1996, in Šigut, 2004, s. 20). Rozdíl mezi těmito přístupy spočívá v tom, jak je na interpretaci organizační kultury nazíráno – objektivistický výzkum zkoumá především artefakty organizace jako takové, kdežto individualisticky-subjektivní výzkum je zaměřen na popis s vysvětlení organizační kultury z hlediska příslušníků organizace – odkrývá mechanizmy chování kultury uvnitř podniku.

Před samotným zkoumáním je nutno provést přípravu, která v sobě zahrnuje volbu a specifikaci teoreticko-metodologických východisek, volbu výzkumných metod, vymezení jednotky analýzy, volbu zkoumaného souboru a způsobu zpracování dat (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 99).

Při zkoumání organizační kultury je nutno mít neustále na zřeteli, že organizační kultura je komplexní a vícevrstevnatý jev, jehož některé indikátory je možno pozorovat

[7] V současnosti jsou způsoby diagnostiky organizační kultury zejména v rámci formulací změřeny na organizace, jejichž hlavním cílem je dosahování zisku. Pro neziskový sektor jsou zdroje informací k této oblasti značně omezené. Kultura je však součástí fungování každé organizace, proto je zde uvedené nástroje do značné míry možno (a s ohledem na omezený rozsah dosud publikovaných teoretických poznatků v oblasti organizační kultury neziskových organizací také nutno) využít pro zkoumání kultury neziskových organizací. Je však nezbytné ty obsahové stránky diagnostických nástrojů, které jsou pro neziskové organizace nevhodné či věcně rozporuplné, přeformulovat a upravit dle specifik neziskových organizací.

zřetelněji (artefakty), jiné však zůstávají skryté a lze je zkoumat jen nepřímo (hodnoty). Proto je nutné zvolit vhodné metody, založené na relevantní teorii.

1.12.2 Metody diagnostiky organizační kultury

Tradiční spornou otázkou při volbě metod vhodných pro diagnostiku organizační kultury je to, zda má být upřednostňovány metody kvalitativní či kvantitativní (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 100). Kvantitativní výzkumná strategie dává přednost šířce zkoumání, hledá vztahy mezi dvěma a více jevy pomocí pozitivistických výzkumných metod (pozorování, rozhovor – převládá písemný, pevně strukturovaný dotazník), kvalitativní strategie se zaměřuje na každodennost, pomocí interpretativních výzkumných metod (pozorování, rozhovor – nejčastěji nestrukturovaný či polostrukturovaný, studium artefaktů) se snaží odkrýt význam zkoumaných jevů, porozumět jim do hloubky a popsat je jako celek (Žižlavký, 2003, s. 56, 108). Kvalitativní výzkumné metody jsou založeny na induktivním přístupu, kdežto kvantitativní postupy využívají deduktivní logiku.

Kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury

Kvalitativní metody jsou náročné z hlediska realizace, analýzy i interpretace. Jsou však často využívanými nástroji diagnostiky organizační kultury, zejména chceme-li odkrýt obsah málo přístupných vrstev organizační kultury a pochopit souvislosti. Disman definuje kvalitativní výzkum jako: „ […] *nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím*“ (Disman, 1993, s. 285). Kvalitativní výzkum se dle Peshkina může zabývat popisem procesů, vztahů, okolností, situací, systémů nebo lidí, dále pak interpretací, explanací a explorací, verifikací, vyhodnocením a komparací (Peshkin, 1993, in Hendl, 1997, s. 35).

Mezi základní metody, jež jsou využívány při provedení kvalitativní diagnostiky organizační kultury, patří pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů. Často jsou užívány i metody projektivní (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 102).

- *pozorování*: je to cílené a zaměřené vnímání jevu bez předem zvolených kritérií pozorování, přičemž může být prováděno jako pozorování zúčastněné (pozorovatel je součástí života v organizaci, kterou sleduje a činí o zjištěných

skutečnostech chronologické záznamy) nebo nezúčastněné (vystupuje jako vnější pozorovatel, často používá technických pomůcek); pozorovány a zaznamenány mohou být všechny vnější projevy organizační kultury (artefakty);

- *hloubkový rozhovor*: jedná se o nestandardizovaný rozhovor, který je uskutečňován na základě předem připraveného schématu ve formě tematických bloků, z nichž se vychází při formulaci volných dotazů, což umožňuje tazateli reagovat a stimulovat odpovědi; získané informace jsou obsáhlé, ale není rozlišen individuální postoj dotazovaného (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 102);
- *skupinový rozhovor*: tazatel využívá obdobného aparátu jako u hloubkového rozhovoru, ale přídatná je interakce mezi členy dotazované skupiny, která pomáhá odlišit subjektivní od sdíleného, přičemž analýze je podroben nejen obsah diskuze, ale i forma[8];
- *analýza dokumentů*: bývá aplikována spolu s dalšími nástroji diagnostiky; analyzovanými dokumenty jsou psané záznamy, uchovávané v organizaci (výroční zprávy, záznamy z porad, pohovorů apod.);
- *projektivní metody*: jsou založeny na interpretaci podnětu, který je předložen respondentovi, na základě jeho vlastního cítění a vnímání; projektivními technikami při zkoumání organizační kultury jsou kresby, metoda kritických událostí, testy nedokončených vět aj. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 103).

Kvalitativní výzkum má obecně nízkou reliabilitu kvůli nízké standardizaci, kdežto díky menším omezením samotného výzkumu může mít vysokou validitu (Disman, 1993, s. 287).

Kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury

Kvantitativní postupy pomáhají testovat stanovené hypotézy a odkrývají zejména povrchové (zřetelnější) úrovně kultury. Obecně je kvantitativní výzkum vnímán jako vysoce reliabilní, ale díky silné standardizaci, která způsobuje redukci obdržených informací, se vyznačuje poměrně nízkou validitou (Disman, 1993, s. 287).

Základními technikami při zkoumání organizační kultury jsou pozorování a dotazování.

- *pozorování*: jedná se o vnímání jevů na základě předem stanovených kritérií – jsou tedy sledovány kategorie typů chování, se kterými je možno se

[8] Tento způsob získávání informací je však náročný na organizaci, závisí na schopnostech výzkumníka i kvalitě pořízeného záznamu.

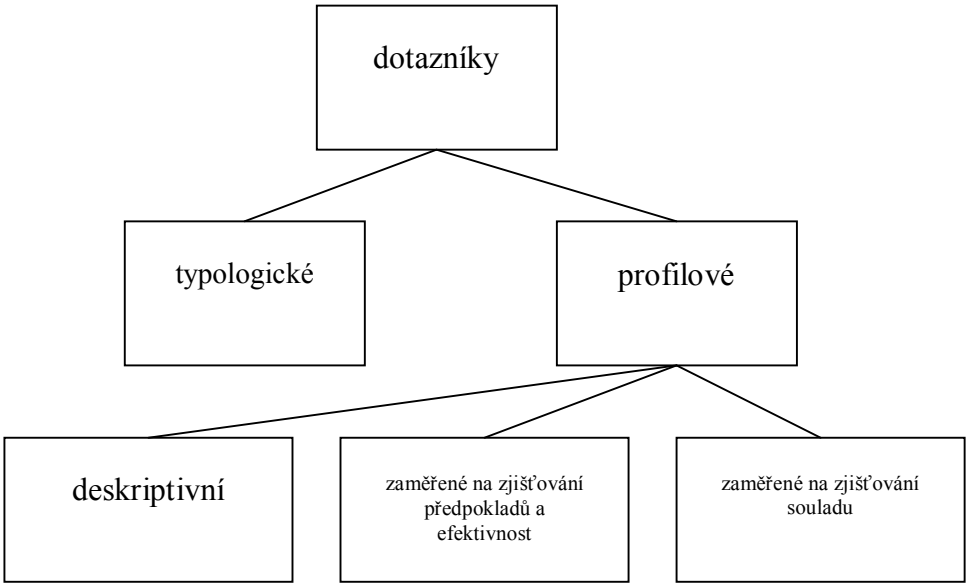
v organizační kultuře setkat, a jejich projevy (případně i míra projevu) jsou zaznamenávány na předem připravené archy;

- *dotazování*: probíhá prostřednictvím strukturovaného (případně polostrukturovaného) rozhovoru (ústní dotazování) či dotazníku (dotazování písemné), jehož obsahem jsou předem připravené standardizované otázky, kladené tazatelům jednotným způsobem.

Dotazník jako metoda diagnostiky organizační kultury

Dotazníky jsou hojně užívanou metodou při zkoumání určitého jevu na velkém souboru. Pro vytvoření relevantního dotazníku je stěžejním momentem vhodná volba indikátorů obsahu organizační kultury. Jelikož je, jak již bylo řečeno, organizační kultura komplexní a mnohovrstevnatý jev, není reálně možné sestrojit takový dotazník, který by postihoval všechny aspekty, podstatné pro zkoumanou problematiku. Je tedy nezbytné operacionalizovat teoretická východiska do takových otázek, které identifikují obsah organizační kultury.

V průběhu posledních desetiletí byla vyvinuta řada dotazníkových diagnostických nástrojů, určených ke zjištění obsahu organizační kultury. Srovnání osmnácti metod, vyvinutých v letech 1975 až 1992, umožnilo vytvořit rámcovou klasifikaci dotazníků. Ta je zobrazena na následujícím schématu.



Obrázek 5 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury (Ashkanasy, Broadfoot, Falkus, 2000, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 106)

Jádrem typologických dotazníků je teoretická nebo empirická typologie organizační kultury a jejich účelem je zjistit přítomnost (nepřítomnost) určité soustavy znaků, které jsou příznačné pro konkrétní typ organizační kultury. Podle toho, do jaké míry se dané znaky projeví, je usuzováno na míru blízkosti zkoumané kultury a ideálních typů – na základě tohoto přiblížení je naznačeno, do jaké míry jsou pro organizaci charakteristické projevy, vymezené v rámci popisu obsahu jednotlivých typů.

Profilové dotazníky také vycházejí z teoretické či empirické typologie, ale prováděná analýza je vícedimenzionální – pomocí dotazníků je zjišťována míra výskytu prvků organizační kultury, přičemž každá dimenze získá určité skóre (počet bodů), které ukazuje pozici organizace na jednotlivých dimenzích. Následně je konstruován profil, který představuje názorný popis obsahu organizační kultury.

- Deskriptivní dotazníky jsou určeny k popisu obsahu kultury organizace, měří přítomnost určitých prvků organizační kultury.
- Dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů a efektivnost zjišťují míru přítomnosti těch charakteristik, které podporují efektivitu organizace.
- Dotazníky zaměřené na zjišťování souladu měří míru souladu mezi jednotlivými prvky organizační kultury napříč organizací (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 107-108).

Mezi základní náležitosti každého dotazníku patří, samozřejmě mimo vlastního souboru otázek, úvodní (motivační) část, objasňující smysl, účel a cíl dotazování a obsahující instrukce ke způsobu označování odpovědí, a závěrečná část, obsahující poděkování a ujištění o nezneužití výsledků či informací o dotazovaném, případně i kontakt na tazatele, místo, kam vyplněný dotazník doručit apod. (Pokorný, 2006, s. 32 - 33).

Zvláště hodnotné výsledky přináší kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Bělohlávek doporučuje následující postup (Bělohlávek, 1996, s. 17):

1. použít *kvalitativní* techniky (rozhovor) k získání představy a podkladů o zkoumaném jevu pro
2. *kvantitativní* výzkum (dotazník), který umožňuje zobecnění a odhalí rozsah dané problematiky a
3. opakováním *kvalitativní* strategie (následné rozhovory) nalezneme vysvětlení zjištěných souvislostí.

1.13 Shrnutí teoretické části

Organizační kultura je nedílnou součástí všech organizací a svým obsahem a silou působí na veškeré členy a aktivity uvnitř organizace, čímž ovlivňuje projevy organizace navenek. V současnosti neexistuje jednotná definice pojmu organizační kultura. Obecně se autoři shodují v tom, že kultura organizace vzniká, rozvíjí se, proměňuje a zaniká na základě vzájemné interakce mezi jednotlivci, má nadindividuální a sociální povahu, je sdílená a všeprostupující.

Na organizační kulturu je možno nahlížet jako na něco, čím „kultura je“ (interpretativní přístup) nebo jako na to, co „organizace má“ (objektivistický přístup). V práci je organizační kultura pojímána objektivisticky, tedy jako proměnná, která ovlivňuje fungování organizace a která může být cíleně utvářena a měněna.

Organizační kultura plní v rámci organizace mnoho funkcí – umožňuje koordinovat a kontrolovat jednání členů organizace, dává možnost identifikovat se s organizací, je zdrojem integrace a sociální stability, redukuje případné konflikty, ozřejmuje smysl organizace, eliminuje nejistotu a zároveň posiluje motivaci zaměstnanců tím, že činí jejich aktivity důležité. Organizační kultura je tak významným faktorem působícím na fungování organizace, determinuje úspěšnost organizace a ovlivňuje výkonnost a efektivitu. Výkonnost a efektivnost však není doménou pouze těch organizací, jejichž primárním cílem je dosahování zisku. Také neziskové organizace by měly fungovat efektivně – aby mohly realizovat svou strategii a poslání, je nezbytné udělat vše pro to, aby byla organizace dostatečně výkonná.

Mezi základní prvky organizační kultury většina autorů řadí hodnoty, normy, artefakty a dále pak také základní předpoklady a postoje. Skrze tyto prvky můžeme organizační kulturu a její obsah zkoumat. K objasnění obsahu konkrétní organizační kultury byla vytvořena celá řada různých typologií – ty umožňují reálné případy přiřadit k „ideálním“ konstruktům. Jedním z takových konstruktů je i Denisonův model organizační kultury, který poskytuje možnost zkoumat kulturu ve vztahu k efektivnosti organizace. Tento model je základem pro diagnostiku organizační kultury Domova seniorů Břeclav, a to s ohledem na cíl práce, kterým je zvýšení efektivity fungování domova.

Praktické zkoumání kultury umožní popsat stávající organizační kulturu, definovat kulturu žádoucí, nalézt mezi nimi rozdíly a zavést potřebné změny, které by tyto rozdíly

odstranily. Nezbytnou součástí procesu poznávání organizační kultury je provedení diagnostiky opřené o kvalitní metodologii. Jelikož je organizační kultura komplexní a mnohovrstevnatý jev, je nejhodnotnějších výsledků dosahováno prostřednictvím kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných strategií. Kvantitativní výzkumná strategie hledá vztahy mezi jevy pomocí pozitivistických výzkumných metod (pozorování, rozhovor – převládá písemný, pevně strukturovaný dotazník), kdežto kvalitativní strategie se pomocí interpretativních výzkumných metod (pozorování, rozhovor – nejčastěji nestrukturovaný či polostrukturovaný, studium artefaktů) snaží odkrýt význam zkoumaných jevů a porozumět jim do hloubky. Cíle práce je dosahováno pomocí kombinace kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie. Zvolenými nástroji zkoumání organizační kultury jsou dotazník, vytvořený dle Denisonova modelu organizační kultury, dále nestrukturovaný rozhovor a studium artefaktů (dokumentů) organizace.

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Popis organizace

Domov seniorů Břeclav je příspěvkovou organizací zřizovanou Městem Břeclav, která poskytuje komplex pobytových sociálních služeb 240-ti klientům města Břeclavi a jeho okolí. Zařízení je v provozu od roku 1976. Jeho původní kapacita 128 lůžek se zvýšila v roce 1986 dokončením přístavby lůžkové části na dnešních 240 lůžek.

Organizace zajišťuje komplexní péči pro občany, kteří dosáhli věku rozhodného pro přiznání starobního důchodu a kterým pro trvalé změny zdravotního stavu nemůže být zajištěna tato péče v jejich vlastním prostředí členy jejich rodiny či pečovatelskou službou nebo jinými terénními službami, a dále pro staré občany, kteří toto umístění potřebují z jiných vážných důvodů.

V Domově seniorů Břeclav se poskytují především pobytové služby. V objektu domova se nachází 8 jednolůžkových, 96 dvoulůžkových a 11 vícelůžkových pokojů s příslušenstvím. Klienti jsou na jednotlivá oddělení ubytováni dle zdravotního stavu.

2.1.1 Poslání organizace

Posláním Domova seniorů Břeclav je postarat se o klienta s ohledem na jeho fyzické a mentální možnosti a schopnosti, snaha o navození domácího prostředí. Jedná se o sociální službu, která usiluje o to, aby lidé v nepříznivé sociální situaci zůstali součástí přirozeného místního společenství, mohli žít běžným způsobem života, mohli využívat místní instituce, přirozené vztahové sítě a své vlastní možnosti. Služba pomáhá klientům prožít spokojené, klidné, bezpečné a důstojné stáří.

2.1.2 Specifikace předmětu činnosti

Charakter zařízení určuje zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. Obecně se jedná zejména o bydlení a zaopatření (stravování, úklid, praní, vytápění a další služby), zdravotní péči, rehabilitaci, kulturní a zájmovou činnost pro své obyvatele. K 19. 9. 2007 byl dodatkem ke zřizovací listině redefinován a rozšířen seznam služeb, které Domov seniorů Břeclav poskytuje. Jsou to:

- Domov pro seniory,
- Domov se zvláštním režimem,
- Odlehčovací služby,
- Domácí ošetřovatelská péče.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (dále jen jako zákon o sociálních službách) specifikuje poskytované služby domova následovně:

1. Domov pro seniory dle ustanovení § 49 zákona o sociálních službách

Ze zákona vyplývá, že domov poskytuje pobytové služby osobám, jejichž situace vyžaduje v důsledku věku a zdravotního stavu pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby při zajišťováni svých potřeb. Předmětem činnosti pak v rámci této služby je především poskytování:

- pobytových služeb formou celoročního pobytu osobám, které v důsledku věku či zdravotního stavu vyžadují pravidelnou pomoc jiné osoby,
- ubytování,
- stravy,
- základního sociálního poradenství,
- pomoci při osobní hygieně,
- ošetřovatelské a rehabilitační péče (pokud je potřebná),
- kulturní péče, zájmové, aktivizační, sociálně terapeutické činnosti,
- pomoci pří zajišťování dalších sociálních služeb a při uplatňování práv uživatelů.

2. Domov se zvláštním režimem dle ustanovení § 50 zákona o sociálních službách

Dle zmíněného paragrafu jsou poskytovány pobytové služby osobám se sníženou soběstačnost, a to z důvodu duševního onemocnění či závislosti na návykových látkách, a osobám se sníženou soběstačností způsobenou různými typy demencí. Mezi základní činnosti, které tato sociální služba obsahuje, patří zejména poskytování:

- ubytování,
- stravy,
- pomoci při osobní hygieně,
- pomoci při zvládání úkonů péče o vlastní osobu,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,

- sociálně terapeutické a aktivizační činnosti,
- pomoci při uplatňování práv uživatelů a při obstarávání osobních záležitostí.

3. Odlehčovací služby dle ustanovení § 44 zákona o sociálních službách

Zákon o sociálních službách definuje odlehčovací služby jako služby poskytované těm osobám, které mají sníženou soběstačnost (například z důvodu věku, nemoci, zdravotního postižení) a o které současně pečují členové jejich přirozeného sociálního prostředí (zejm. rodina). Smyslem této služby je poskytnout pečující osobě odpočinek (odlehčení). Odlehčovací služby obsahují služby terénní, ambulantní či pobytové.

Specifikace služeb je obdobná jako v bodech 1. a 2. a jedná se zejména o pomoc při zvládání běžných úkonů, pomoc při osobní hygieně, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti apod.

4. Domácí ošetřovatelská péče dle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění

Domov seniorů Břeclav provádí nasmlouvané zdravotní výkony prostřednictvím pověřené sestry domácí péče klientům v domácím prostředí.

Služby jsou poskytovány celoročně, nepřetržitě.

Mimo tento hlavní účel (body 1., 2., 3. a 4.) a jednotlivé činnosti směřující k jeho naplňování je zřizovatelem povoleno provádět tři okruhy doplňkové činnosti, jejichž výnosy slouží k pokrytí nákladů, které jsou spojeny s poskytováním sociálních služeb dle výše uvedených bodů. Doplňkovými činnostmi organizace jsou:

- hostinská činnost – poskytování stravy cizím strávníkům,
- praní, žehlení a údržba oděvů externím klientům,
- maloobchod se smíšeným zbožím (v prostorách domova).

Podmínkou realizace těchto činností je to, že nenaruší plnění hlavního účelu příspěvkové organizace. Pro jednotlivé doplňkové činnosti je organizace povinna odděleně sledovat hospodaření (vede samostatné účetnictví).

2.1.3 Právní forma organizace a financování

Domov seniorů je příspěvkovou organizací. Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávní právnickou osobou a jsou zřizovány zřizovatelem, kterým je stát nebo územně samosprávný celek. V případě Domova seniorů v Břeclavi je zřizovatelem Město Břeclav.

Organizace má samostatnou právní subjektivitu a je samostatnou účetní jednotkou, ale nutno zdůraznit přímou vazbu na svého zřizovatele (tzn. Město Břeclav), který ve značné míře organizaci financuje, vystupuje jako zadavatel úkolů a kontroluje jejich naplňování i celkový chod domova. Napojení na zřizovatele je realizováno tak, že Rada města Břeclavi jmenuje statutární orgán domova (ředitele) a schvaluje všechny podstatné záležitosti, spojené s fungováním organizace (například znění Organizačního řádu Domova seniorů Břeclav), některé taktéž se souhlasem Zastupitelstva města Břeclavi.

Financování příspěvkové organizace je obvykle zajišťováno z více zdrojů. I v této oblasti – jak již bylo zmíněno – je organizace napojena na zřizovatele, konkrétně tedy na jeho rozpočet. Jedním ze zdrojů financování jsou tedy subvence zřizovatele (dotace, příspěvky); Domov seniorů Břeclav je financován jak ze strany města, tak ze strany státu. Dalšími zdroji financování je hlavní činnost a doplňková činnost, hospodaření s fondy případně i dary od jiných právnických či fyzických osob.

Statutárním orgánem Domova seniorů Břeclav je ředitel, jehož jmenuje a odvolává Rada Města Břeclavi. V současné době je ředitelkou organizace Mgr. Dana Botková.

Domov seniorů Břeclav, příspěvková organizace je zřízena na dobu neurčitou.

2.1.4 Další pohled na činnost organizace

Organizace dle svých standardů vyslovuje principy svého fungování. Patří mezi ně například dodržování práv uživatelů, respektování jejich volby, individualizace a flexibilita služby.

Mezi významný aspekt fungování Domova seniorů Břeclav patří etická složka. Jelikož organizace poskytuje sociální služby, potýká se s problematikou etických dilemat, stigmatizace apod. Pro pracovníky v oblasti sociálních služeb jsou za účelem zvládání takových situací vypracovávány etické kodexy a systém vzdělávání v oblasti sociálních služeb.

Etický akcent se projevuje i v oblasti personalistiky – v oblasti kvalifikačních požadavků na pracovníky sociální péče. Tito pracovníci musí do 18-ti měsíců od přijetí absolvovat akreditované kurzy, ve kterých jsou obsaženy a řešeny i etické otázky.
Významným problémem je podle ředitelky organizace právě problematika pracovních sil a mezd. Nízkých nákladů organizace je docíleno nižšími náklady na mzdy. Setrvalou tendencí domova je zajištění navyšování mzdových prostředků. Právě nové trendy v ošetřovatelství (akreditované kurzy apod.) kladou na zaměstnance stále vyšší nároky, které však s výší mzdy nekorespondují.
Bohužel práce v domově seniorů není příliš atraktivní. Náročnost práce, stanovené požadavky, nízké mzdy a tudíž ne příliš pozitivní image organizace neláká nové a kvalifikované pracovníky.

2.1.5 Personální zajištění a organizační struktura

V Domově seniorů Břeclav je zaměstnáno v průměru 115 pracovníků.
Organizace má zpracována vnitřní pravidla a organizační strukturu, která je optimalizována na výkon služby, navazuje na stanovenou kapacitu zařízení a identifikaci obecných i specifických potřeb klientů. Organizační struktura je písemně zpracována dle rozsahu a náplně poskytovaných služeb a potřeb klientů v souladu s organizačním řádem a směrnými ukazateli stanovených zřizovatelem.
Podrobný popis jednotlivých pracovních pozic a jejich kompetencí je uveden ve vnitřních předpisech organizace, které jednotlivé pozice specifikují. Definice těchto pozic vychází z organizační struktury. V zařízení funguje systém zastupitelnosti jednotlivých pracovníků (v době dovolených, nemoci apod.).
V čele Domova seniorů Břeclav je ředitel, dílčí členění je dle jednotlivých úseků organizace – úsek ekonomický, úsek zdravotní, úsek provozu a údržby a úsek stravování. Pozice, jež jsou přímo podřízené ředitelce domova a nespadají pod žádný zmíněný úsek, jsou personální a mzdoví pracovníci a pracovnice sociální. Metodické řízení na úrovni hlavních úseků pro úsek zdravotní zajišťuje ústavní lékař.
Z organizační struktury vyplývají práva, povinnosti a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců, které jsou dále konkretizovány v Pracovním řádu Domova seniorů Břeclav. Organizační struktura je vzhledem na měnící se potřeby uživatelů pravidelně

revidována tak, aby odrážela aktuální stav a potřeby personálního zajištění domova. Grafickým vyjádřením organizační struktury je organizační schéma (viz. příloha č. 2).

2.2 Výzkum organizační kultury Domova seniorů Břeclav

Organizační kultura je významným determinantem úspěšnosti organizace. Proto je třeba ji cílevědomě utvářet, což předpokládá nejen definování žádoucí organizační kultury, ale i poznání kultury stávající, a tedy odhalení rozdílů a diferencí, které udávají směr, náplň, postup a smysl případných změn.

Empirická část práce je koncipována jako případová studie zaměřená na organizační kulturu záměrně zvolené organizace.

2.2.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat současný stav organizační kultury Domova seniorů Břeclav.

2.2.2 Jednotka analýzy

Organizační kultura může být studována jen prostřednictvím jednotlivců, skrze které tento jev vzniká, existuje a vyvíjí se. Zároveň má ale i nadindividuální povahu a nelze na ni nazírat jen jako na sumu individuálních názorů či hodnot. Jednotkou analýzy by tudíž měla být celá organizace, případně její dílčí jednotky (úseky, oddělení). Pro potřeby práce bude zkoumaným souborem celá organizace.

Zkoumaný vzorek můžeme rozdělit z různých hledisek. Jelikož je z hlediska pohlaví zkoumaný soubor téměř homogenní (většina zaměstnanců jsou ženy), je v tabulce níže uvedeno složení zaměstnanců z hlediska zastávaných pozic. Uvedená čísla jsou převzata především z ročního výkazu o zaměstnancích Domova seniorů Břeclav.

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců za rok 2007.

Zastávaná pozice		*Průměrný evidovaný počet zaměstnanců přepočtený*	*Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. (fyzické osoby)*
Pracovníci v sociálních službách		42,9	45
V tom	Přímá obslužná péče	41,1	42
	Základní výchovná nepedag. činnost	1,8	3
Sociální pracovníci		2,6	2
Všeobecné sestry		13,0	13
Ergoterapeuti		1,0	1
Lékaři		1,0	1
Hospodářskosprávní a provoznětechničtí zaměstnanci		6,0	6
Zaměstnanci převážně manuálně pracující		45,9	47
Celkem		**112,4**	**115**

Zdroj: Interní materiály organizace

2.2.3 Použitá metoda

Zvolená metoda, techniky i postupy výzkumu vycházejí z teoretických poznatků, formulovaných v předchozím oddílu.

Pro zkoumání stávající organizační kultury je, jak již bylo řečeno, vhodné kombinovat kvalitativní a kvantitativní metody.

Kvalitativní výzkumnou strategii bude reprezentovat pozorování, analýza dokumentů a hloubkový rozhovor, kvantitativním nástrojem, použitým pro dosažení vytyčeného cíle, bude dotazníková forma šetření.[9] Důvodem pro volbu této kombinace bylo odkrýt co možná nejvíce dimenzí a významů organizační kultury.

[9] Charakteristiky těchto technik získávání dat jsou uvedeny v teoretické části práce.

2.2.4 Postup při použití metod

Metody budou použity v souladu s doporučením Bělohlávka (Bělohlávek, 1996, s. 17, viz. také teoretická část), který doporučuje začít výzkum použitím kvalitativních technik pro získání podkladů a základních představ o zkoumané problematice, poté aplikovat kvantitativní techniky výzkumu, které umožňují postihnout daný jev hlouběji, a na závěr opět využít kvalitativních postupů k vysvětlení a pochopení výstupů předchozího šetření.

V úvodu výzkumu jsem provedla analýzu dokumentů, stěžejní částí výzkumu bylo dotazníkové šetření a na základě jeho výsledků byl proveden osobní rozhovor s ředitelkou organizace.

Obsahová analýza dokumentů organizace

Obsahová analýza dokumentů umožnila získat základní, obecné a do jisté míry formální informace o organizaci. Stěžejními dokumenty, které byly pro analýzu použity, byly výroční správy domova, standardy a metodiky.

Dotazníkové šetření

Důležitým faktorem při diagnostice a zkoumání organizační kultury je použití teoreticky konzistentních metod a relevantní roviny analýzy v rámci řešeného problému. S ohledem na cíl práce, kterým je prostřednictvím změny organizační kultury zvýšit efektivnost fungování organizace, byl pro výzkum zvolen dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey[10]), jenž vznikl na základě Denisonova modelu organizační kultury (viz. kapitola 3.8.1). Tento dotazník byl vytvořen (a postupně upraven a optimalizován) D. R. Denisonem a W. S. Nealem za účelem identifikace míry přítomnosti takových charakteristik organizační kultury, které podporují efektivnost organizace. Denison na základě svého zkoumání vymezil čtyři hlavní faktory, které předurčují efektivnost organizace. Označil je jako *misi, konzistenci, angažovanost* a *adaptabilitu*. Tyto čtyři dimenze jsou v dotazníku rozpracovány do baterie šedesáti otázek (4 x 15), které umožňují zkoumat organizační kulturu z hlediska efektivnosti organizace.

[10] Dále používán jen ve tvaru „DOCS“.

Samotný soubor otázek dotazníku DOCS sestává z otázek uzavřených, které vyžadují jednoznačnou odpověď. Jedná se otázky polytomické (variantní) – škálové, které vyjadřují intenzitu určitého jevu či názoru. Dotazovaný uvede svou odpověď pomocí označení konkrétní hodnoty na stupnici (od jedné do pěti), která číselně vyjadřuje míru intenzity jeho souhlasu s předloženým tvrzením.

Jedním ze základních předpokladů získání relevantních informací je formulace vhodných, jasných a jednoznačných otázek. Z tohoto důvodu jsem dle svých potřeb optimalizovala oficiální překlad dotazníku DOCS s ohledem na zachování obsažených indikátorů. Současně jsem cíleně oficiální dotazník zkrátila na celkový počet čtyřiceti otázek (deset otázek v každém bloku). Dotazník jsem upravila podle následujících kritérií:

1. předmět činnosti organizace,
2. srozumitelnost,
3. jednoznačné vyhodnocení výsledků.

Užití těchto kritérií při úpravě dotazníku jsou demonstrována na příkladech.

<u>Předmět činnosti organizace</u>

Některé z formulací, obsažené v původním dotazníku DOCS, byly konstruovány výhradně pro organizace zaměřené na dosahování zisku. Jako příklad může sloužit otázka číslo 18 oficiálního dotazníku (viz. příloha č. 3) – „Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování“. S ohledem na charakteristiky Domova seniorů Břeclav byla otázka, týkající se hodnot, přeformulována následovně – „Existují zde jasné hodnoty, které určují způsob fungování naší organizace“ (otázka č. 12 upraveného dotazníku – viz. příloha č. 4).

Za nevyhovující otázku pro zkoumání organizační kultury domova jsem označila i otázku č. 26 dotazníku DOCS – „Náš přístup k obchodování je velmi důsledný a předvídatelný“. Tato otázka v upraveném dotazníku není obsažena vůbec, a to jednak z důvodu zkrácení původního dotazníku, ale také s ohledem na skutečnost, že v některých případech by přeformulování otázky mohlo způsobit změnu významu. Při změně formulace je totiž nutno brát na zřetel „citlivost“ otázek. Pokud by nové znění otázky nepostihlo původní význam, ztratil by výzkum vypovídající hodnotu.

Ve všech otázkách, ve kterých se objevil termín „zákazník“, byl tento nahrazen pojmem „klient“.

Srozumitelnost

Důležitým kritériem, podle kterého jsem upravila oficiální dotazník, byla i srozumitelnost pro respondenty. Z tohoto důvodu byla vypuštěna otázka č. 1 – „Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce“. Tato otázka by totiž s největší pravděpodobností vyžadovala podrobnější vysvětlení spojení „výrazné zapojení do práce“.

Otázka č. 3 ve znění „Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý může informace obdržet, když je potřebuje“ byla přeformulována tak, aby byla srozumitelná pro všechny zaměstnance napříč organizací následovně: „Informace jsou široce sdíleny, takže každý je může obdržet, když potřebuje“. Problematickým místem původního znění bylo spojení „široká báze“.

Jednoznačné vyhodnocení výsledků

Většina otázek originálního dotazníku DOCS byla formulována „pozitivně“. V těchto případech znamenala vyšší míra souhlasu s odpovědí, vyjádřená na stupnici 1 – 5, silnější přítomnost faktoru, předurčující efektivnost organizace (tj. misi, konzistentnost, adaptabilitu či angažovanost). Například otázka č. 20 upraveného dotazníku – „Cíle na různých úrovních organizace jsou v souladu“. Pokud respondenti s tímto tvrzením vyjádří souhlas, deklarují tím i existenci konzistentnosti v organizaci. Menší množství otázek však bylo formulováno též v negativním smyslu – „Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách“ (otázka č. 24 oficiálního dotazníku). Tyto otázky by při vyhodnocení bloků jako celků způsobily „otočením“ stupnice zkreslení výsledků výzkumu.

Obecně jsou v metodologii považovány za problematické i otázky, obsahující negace (otázka 50) – „ Náš strategický směr mi není jasný“. Také tyto byly v rámci úprav vypuštěny.

Veškeré úpravy otázek byly provedeny co možná nejcitlivěji s ohledem význam a smysl původních formulací oficiálního dotazníku DOCS tak, aby nebyla narušena koncepce výzkumu dle Denisonova modelu[11].

Jednotlivé verze dotazníku jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4 této práce.

[11] Denisonův model blíže v kapitole 3.8.1

Rozhovor

Po uskutečnění dotazníkového šetření proběhl osobní nestrukturovaný hloubkový rozhovor s ředitelkou organizace, jehož smyslem bylo ozřejmit dílčí skutečnosti, které vyplynuly z provedeného dotazníkového šetření.

2.2.5 Zpracování dat

Data získaná na základě provedených šetření v organizaci byla zpracována popisnou a tabulkovou formou a jednotlivé výstupy dotazníkové šetření jsou znázorněny pomocí grafů.

2.2.6 Výsledky provedeného šetření

Při vyhodnocování výsledků šetření v organizaci je neustále nutno brát v úvahu skutečnost, že charakter organizace (tedy nezisková organizace, jejímž zřizovatelem je Město Břeclav) a specifika její činnosti, kterou je poskytování sociálních služeb, nastolují určité limity fungování. Veškerý chod podléhá specifickým právním předpisům, normám a standardům. Tyto ovlivňují i personální postupy a procesy domova a působí tak na jednání, chování a myšlení zaměstnanců organizace.

Obsahová analýza dokumentů organizace

Analýza dokumentů Domova seniorů Břeclav poskytla obecné údaje o personálním řízení a zajištění organizace.

<u>Písemná forma pravidel a norem</u>

Domov má písemně zpracovaná vnitřní pravidla se stanovenou organizační strukturou a počtem pracovních míst, pracovních profilů, kvalifikačních požadavků a osobnostních předpokladů zaměstnanců, jež odpovídají a jsou přiměřené druhu poskytovaných služeb, kapacitě zařízení, počtu uživatelů služeb domova i jejich potřebám.

Organizační řád organizace je v souladu se zákonem č.108/2006 Sb., o sociálních službách, vyhláškou 505/2006 Sb., k provedení zákona o sociálních službách i dalšími relevantními právními úpravami a vychází z dlouhodobého personálního plánu domova, který reflektuje současný stav i budoucí potřeby organizace. Na tvorbě plánu se podílí i

pracovníci v přímé péči, kteří odkrývají reálné potřeby uživatelů služeb, a je schvalován zřizovatelem.

Organizační řád dokumentuje pravidla, podle kterých jsou nastaveny jednotlivé procesy v organizaci, stanovuje počet zaměstnanců, jež je přizpůsoben kapacitě domova, počtu a potřebám klientů, vymezuje povinnosti i pravomoci pracovníků domova, stejně tak jako dalších zaměstnanců, jež ovlivňují nebo mohou ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb. Vychází z úkolů vymezených zřizovací listinou a jsou s ním obeznámeni všichni pracovníci a je platný pro všechny zaměstnance organizace. Organizační řád rovněž slouží jako základní dokumnet pro klienty i veřejnost, kteří se chtějí informovat o zásadách platných při poskytování služeb.

Přijímání a zaškolování pracovníků

Pracovník je přijímán v případě odchodu stávajícího zaměstnance či tehdy, je-li potřeba z objektivních důvodů vytvořit novou pracovní pozici. Přijímán je na základě hodnocení dotazníků, životopisů, doporučení apod., přičemž primárním zdrojem uchazečů o zaměstnání jsou jejich písemné žádosti, které shromažďuje personalista domova[12] a které jsou členěny dle jednotlivých profesí.

Při přijímání nových zaměstnanců je důsledně uplatňována politika rovných příležitostí. Výběr pracovníků se obvykle uskutečňuje na základě ústního pohovoru, který je významný pro konečné rozhodnutí o přijetí. Během něj se zkoumá nejen „vhodnost“ uchazeče, ale i jeho motivace vykonávat danou práci. Výběr pracovníků odpovídá personálnímu plánu a platným právním předpisům.

Pracovník přijatý při výběrovém řízení je ve tříměsíční zkušební době, která se hodnotí samostatně podle vnitřního předpisu (Hodnocení o průběhu zaškolení, Hodnocení zaměstnanců). Je seznámen s popisem své pracovní činnosti, který mu předává vedoucí pracovník. V této době pracuje pod vedením vedoucího pracovníka daného úseku, který jej seznamuje s organizací a způsobem práce. Při přímém styku s klienty spolupracuje se zkušeným pracovníkem na stejné pozici, který byl dozorováním nového zaměstnance pověřen vedoucím úseku a který zná své kompetence a odpovědnost za průběh zapracování nováčka. Nový zaměstnanec může být zaškolen i odcházejícím zaměstnancem, kterého nahrazuje (pokud je na toto dostatek času). Vedoucí pracovník

[12] Personalistou Domova seniorů Břeclav je mzdová účetní. Kompetence i okruh činností, jež vykonává v oblasti personálního řízení, jsou velmi úzké a označení personalista je tak do značné míry formální.

sleduje práci školitele a školeného a v době nepřítomnosti školitele jej zastupuje. Délka zapracování se pohybuje okolo jednoho měsíce, ve výjimečných případech může trvat i déle. Poté je pracovník pověřován samostatnými úkoly za stálé kontroly svého vedoucího, která je prováděna dle stanovených kritérii v souvislosti s odpovídajícími povinnostmi a oprávněními dané pozice.

Krátce před uplynutím zkušební doby je pracovník hodnocen svými přímými nadřízenými za účasti vedení domova a společně pak konzultují vhodnost pracovníka vzhledem k pracovnímu zařazení. Hodnotí se práce v kolektivu, přístup ke klientům, prokázané znalosti a dovednosti, postoj pracovníka k práci a dodržování předpisů. Pokud na základě hodnocení vyhovuje požadavkům a předpokladům, které jsou danou pozicí vyžadovány, je s ním sestaven plán dalšího vzdělávání. Nový zaměstnanec zároveň písemně zhodnotí průběh zaškolení a práci školitele

Veškeré údaje, týkající se pracovníka, jsou písemně zaznamenávány a evidovány personalistou domova. Osobní spis zaměstnance je veden dle platného Zákoníku práce a souvisejících pracovně právních předpisů.

Každý pracovník je před nástupem na svěřenou pozici seznámen s organizačním řádem, pracovním řádem, kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy v rozsahu, odpovídajícím náplni práce, a osvojí si předpisy BOZP a PO. Personalista s příslušnými zaměstnanci uzavře dohodu o hmotné odpovědnosti v případě, že to pracovní náplň či svěřený úkol vyžaduje. Toto je písemně zaevidováno. Všichni pracovníci (i FO, které nejsou v pracovně právním vztahu s organizací) mají podepsanou mlčenlivost podle §100 zákona o sociálních službách a jsou povinni dodržovat vnitřní pravidla domova. Každý pracovník je proškolen o právech klientů a zavazuje se tato práva zachovávat, je podrobně seznámen s Etickým kodexem Domova seniorů Břeclav.

Pozornost při zaškolování pracovníků je věnována i osvojení si cílů a poslání domova. Zaškolení pracovníků a jejich seznámení s dokumentací domova probíhá na formální i neformální úrovni. Formální stránka tohoto procesu spočívá v samotném předání potřebných dokumentů, zaznamenávání proškolení do spisu pracovníka apod. Neformálně jsou pak tyto náležitosti diskutovány s kolegy (ti ozřejmují smysl dokumentů, upozorňují na významné informace, jejich kontext atd.)

Hodnocení zaměstnanců

Domov seniorů Břeclav zajišťuje pravidelné hodnocení pracovníků na základě písemných protokolů a za pomoci metodických postupů k tomuto hodnocení (viz. příloha č. 6 a 7). Jeho účelem je mapovat nejen naplňování profesních cílů, ale také identifikovat potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace.

Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou ročně, jinak dle potřeby. Vedoucí pracovník úseku hodnotí v organizační struktuře níže postavené pracovníky tohoto úseku, hodnotí se především konkrétní ohraničené období, hodnocení je bodové a je o něm vedena písemná dokumentace, která je následně uložena ve spisu hodnoceného pracovníka u personalisty domova.

Hodnocenými oblastmi jsou způsobilost k dané práci (znalosti, schopnosti, dovednosti), pracovní výkon a pracovní chování. Hodnocené okruhy a dosažené body jsou v metodickém průvodci upřesněny s ohledem na jednotlivá povolání a profese, jež jsou v organizaci vykonávány.

Závěrečné hodnocení je slovní, obsahuje dosažený počet bodů, návrh dalšího vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace, další případné návrhy, ale také vyjádření hodnoceného zaměstnance k hodnocení a naplňování osobních profesních cílů. Pracovník může dle svých potřeb aktivně promlouvat do návrhů dalšího vzdělávání.

Následně se hodnocení srovnává s předchozími obdobími a doporučený vzdělávací plán je případně poupraven s ohledem na vývoj naplňování profesních cílů.

Závažné přestupky proti dodržování pracovní smlouvy, pracovní náplně a dílčí chyby pracovníka zapisuje vedoucí úseku ihned po jejich zjištění a jsou vedeny v dokumentaci zaměstnance. Tyto přestupky jsou neprodleně projednány vedoucím úseku a daným pracovníkem a o nápravě je učiněn zápis. V případě závažné chyby je informován ředitel domova. Drobná pochybení, která jsou u pracovníka poprvé, jsou řešena ústním napomenutím bez zápisu. Pokud byl pracovník opakovaně písemně napomenut a dojde k opětovnému stejně závažnému přestupku, je toto důvodem k rozvázání pracovního poměru.

Profesní rozvoj zaměstnanců

Na základě hodnocení pracovníků při současném reflektování aktuálních potřeb klientů je stanoven program dalšího vzdělávání zaměstnanců, zejména těch, kteří se věnují

přímé péči s klienty. Důraz na rozvoj znalostí a dovedností pracovníků vyplývá v současnosti také z celé řady skutečností, jako například zavádění nových metodických postupů, standardů, vznik nových funkcí, měnící se přístup ke klientům apod.
Hodnocení zaměstnance ve zkušební době slouží jako podklad pro sestavení plánu dalšího vzdělávání. Tento plán je sestaven po vzájemné dohodě vedoucího pracovníka a zaměstnance a je schválen ředitelem domova. U zdravotních sester podléhá vzdělávání Zákonu č. 96/2004, o nelékařských povoláních.
Požadavky na vzdělávání jsou shromažďovány na poradách zaměstnanců, vybraná témata pak tvoří obsah seminářů, konferencí, školení. V opodstatněných případech je domluveno další vzdělávání formou studia nebo dlouhodobého kurzu. Pracovník stvrzuje souhlas se vzděláváním svým podpisem ve formuláři. Evidence o dosažených vzdělávacích akcích je vedena ve spisu jednotlivých pracovníků.
Organizace je nakloněna iniciativě ze strany jednotlivých pracovníků, jež mají možnost sami si vyhledat kurzy a programy dalšího vzdělávání tak, aby byli schopni reagovat na aktuální potřeby uživatelů služeb, které na základě své praxe identifikují. Vzdělávací akce jsou tedy účelně vybírány. Přehled školení a seminářů absolvovaných v daném roce zaměstnanec dokládá k hodnotícímu dotazníku. Nedílnou součástí je i pravidelné proškolování pracovníků z BOZP a PO.

Komunikace

Komunikačním prostředkem mezi pracovníky jednotlivých úseků jsou porady, které probíhají s pravidelnou frekvencí, ve stanovených termínech a jsou odvolány pouze v závažných případech. O průběhu porady rozhoduje vedoucí pracovník úseku, obsah vychází z aktuálních potřeb klientů, zaměstnanců a vedení. Pracovníci si na nich předávají informace z každodenní praxe, řeší běžné provozní záležitosti a diskutují případné změny v poskytování služeb jednotlivým klientům, se kterými se setkávají. O průběhu a výsledku porady je vytvořen písemný zápis určeným účastníkem.
Předpisy organizace stanovují pravidla pro předávání informací o službě. Na úseku přímé péče je v jednotlivých směnách pověřena vedoucí sestra směny, která zodpovídá za provoz úseku. Vedoucí směny je odpovědný za kompletní předání a převzetí informací, týkajících se aktuálního stavu klientů a ostatních organizačních informací.

Předání informací probíhá formou ústní a písemnou. Pro písemné předání informací slouží kniha hlášení. Do této knihy se zapisují aktuální informace o zdravotním stavu klientů a změnách v medikaci, případné další nutné informace, týkající se klientů. Kniha hlášení podléhá Vyhlášce č. 64/2007 MZCR, o zdravotní dokumentaci (zákaz škrtání, přepisování, mazání, přelepování, zkratek atd.).

Dotazníkové šetření

Na základě dohody s paní Mgr. Danou Botkovou, ředitelkou Domova seniorů Břeclav, a s jejím laskavým svolením, bylo provedeno ve dnech 2. 3. 2009 až 13. 3. 2009 dotazníkové šetření pomocí upraveného dotazníku DOCS, jež je uveden v příloze č. 4. Dotazníky byly distribuovány na jednotlivé úseky vedením domova. Zde byly k dispozici k vyplnění jednotlivým zaměstnancům. Náklady spojené s namnožením a distribucí dotazníků byly hrazeny organizací.

Z celkového počtu 115 zaměstnanců se výzkumu zúčastnilo 52 pracovníků. Návratnost činila tedy 42,22%, což je vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců postačující hodnota na to, aby byl výzkum relevantní.
Jednotlivé odpovědi, obdržené prostřednictvím dotazníkového šetření, jsou kódovány na základě hodnoty, uvedené u konkrétní odpovědi. Kódované odpovědi jsou zpracovány v příloze č. 5. Výsledky jsou vyhodnoceny jak z hlediska dílčích otázek, tak z hlediska tematických skupin (tj. mise, konzistence, angažovanosti a adaptability).

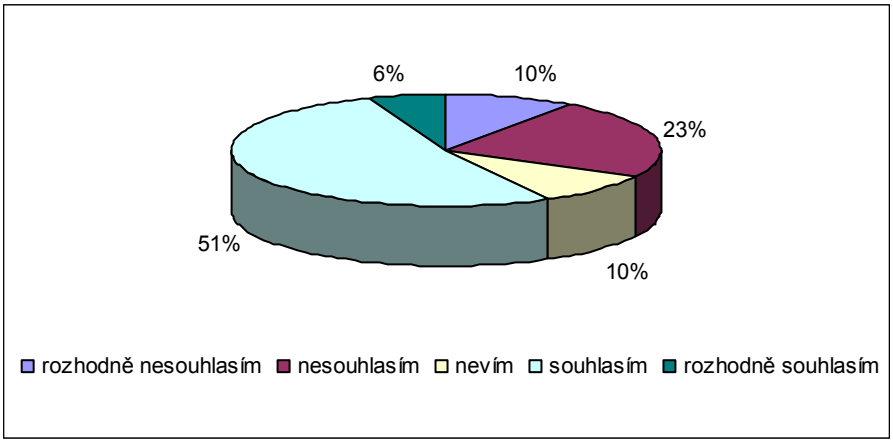
Jednotlivé odpovědi nelze rozčlenit podle charakteristik respondentů, jelikož na otázky, týkající se pohlaví, věku, profesního zařazení a délky praxe v organizaci odpověděla pouze menšina dotazovaných (absolutně vyjádřeno jen v šestnácti případech, tedy zhruba jedna třetina). Drtivou většinu zaměstnanců organizace tvoří ženy, proto by i v případě obdržení odpovědí toto konkrétní členící hledisko nebylo podstatné.

Blok I. – angažovanost

První blok zjišťuje postoj zaměstnanců k otázkám angažovanosti.

Otázka č. 1 *Informace jsou široce sdíleny, takže každý je může obdržet, když potřebuje.*

Na otázku, týkající se účelného sdílení informací, odpovědělo všech 52 respondentů, přičemž 57% dotazovaných zaměstnanců vyslovilo s předloženou tezí souhlas. Radikální nesouhlas označila jen desetina dotazovaných. Průměrná hodnota intenzity souhlasu je zhruba 3,21[13], což značí obecně spíše souhlasné stanovisko. Nejčetnější i centrální hodnotou je 4 („souhlasím“).

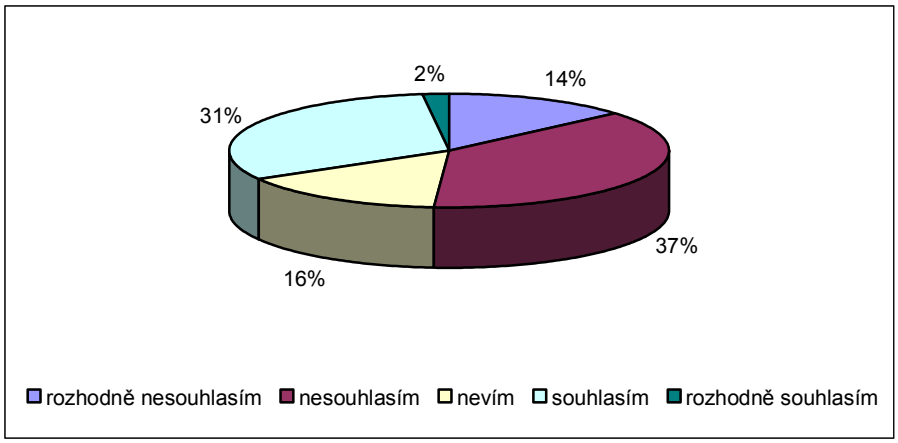


Graf 1 - Hodnocení otázky 1

Otázka č. 2 *Věřím, že můžu mít na dění v organizaci mít pozitivní vliv.*

S druhou položkou dotazníku vyslovilo více než 50% respondentů nesouhlas – 37% s danou tezí nesouhlasí a 14% označilo jako odpověď rozhodný nesouhlas. Jen třetina dotazovaných má pocit, že může mít na dění v organizaci pozitivní vliv. Průměrnou hodnotou odpovědi bylo 2,71, což je spíše nesouhlas. Centrální hodnotou i nejčetnější hodnotou je 2 („nesouhlasím“).

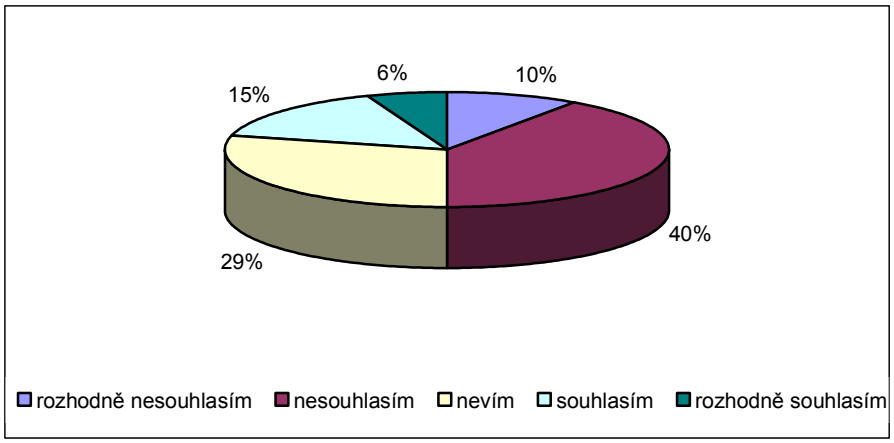
[13] Průměrné hodnoty u jednotlivých odpovědí jsou vypočteny pomocí aritmetického průměru, který se opírá o všechny hodnoty, kterých jednotlivé teze nabývají. Výsledek je ovlivněn extrémními hodnotami. Aritmetický průměr je vhodné použít u většího vzorku a pomocí něj získáváme představu o souboru jako celku (Pokorný, 2006, s. 39). Hodnota aritmetického průměru bude uváděna v zaokrouhlení na dvě desetinná místa a škála odpovědí tak bude vnímána jako spojitá.



Graf 2 - Hodnocení otázky 2

Otázka č. 3 *Do probíhajícího plánování činností organizace jsou do určité míry zahrnuti všichni zaměstnanci.*

Na tezi číslo 3 odpověděli všichni dotazovaní, přičemž 50% z nich vyjádřilo jistou mírou nesouhlasu – polovina respondentů je tedy toho názoru, že do plánování činností organizace nejsou zahrnuti všichni zaměstnanci. Téměř třicet procent na tuto otázku nedokázalo jednoznačně odpovědět a uchýlili se ke střední hodnotě. Průměrnou intenzitou odpovědi je 2,67, což obecně značí spíše nesouhlasný postoj.

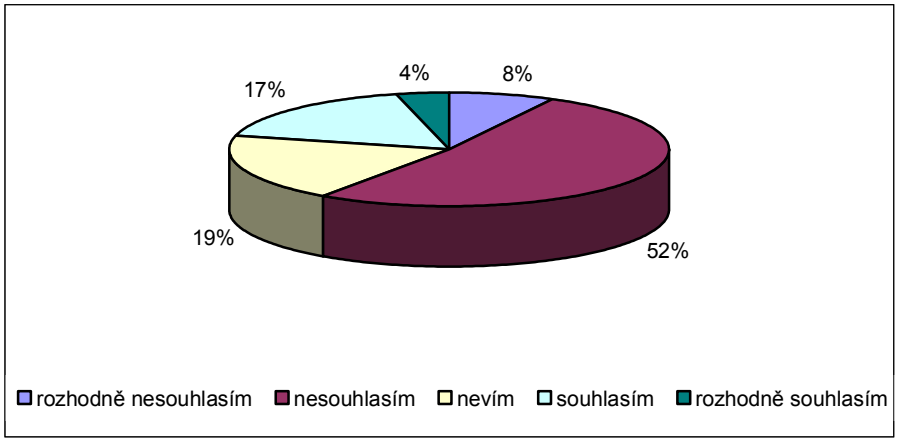


Graf 3 - Hodnocení otázky 3

Otázka č. 4 *Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.*

Téměř dvě třetiny respondentů se domnívají, že spolupráce mezi různými odděleními není aktivně podporována. Svůj nesouhlas s tezí vyjádřilo 60% dotazovaných. Pětina nedokázala jednoznačně odpovědět a téměř stejný počet vyjádřil jistou míru souhlasu.

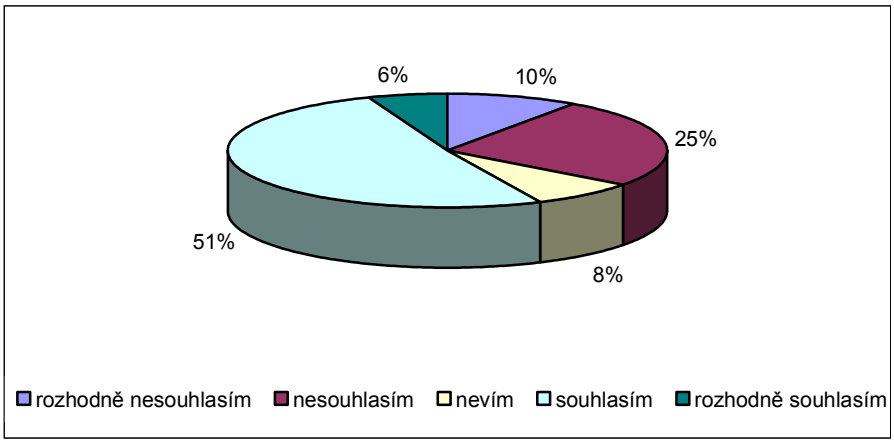
Intenzita průměrné odpovědi byla 2,58. Tato hodnota nám říká, že v průměru byl postoj k dané otázce spíše nesouhlasný.



Graf 4 - Hodnocení otázky 4

Otázka č. 5 *Zaměstnanci v naší organizaci pracují jako součást týmu.*

Týmovou spolupráci jako součást fungování organizace vnímá 57% respondentů, zhruba třetina pak do jisté míry vyjádřila s tezí nesouhlas. Jeden dotazovaný se k otázce nevyjádřil vůbec. Centrální hodnotou je 4 („souhlasím“), průměrnou hodnotou je 3,24. Tato hodnota značí, že obecně je s danou položkou vysloven souhlas.

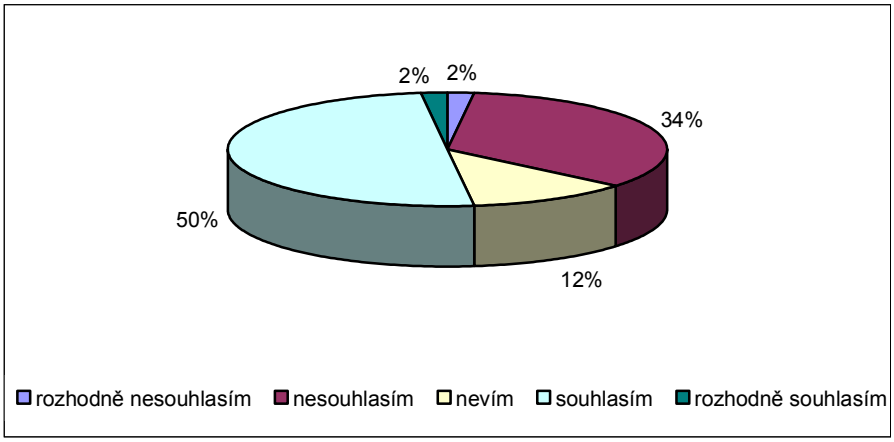


Graf 5 - Hodnocení otázky 5

Otázka č. 6 *Týmová spolupráce je při plnění daných úkolů upřednostňována před prací samostatnou.*

Se šestou tezí vyslovila více než polovina dotazovaných souhlas, konkrétně pak 52%. 34% s daným tvrzení nesouhlasí a další dvě procenta respondentů označila jako odpověď rozhodný nesouhlas. Dva zaměstnanci se k danému tvrzení nevyjádřili vůbec.

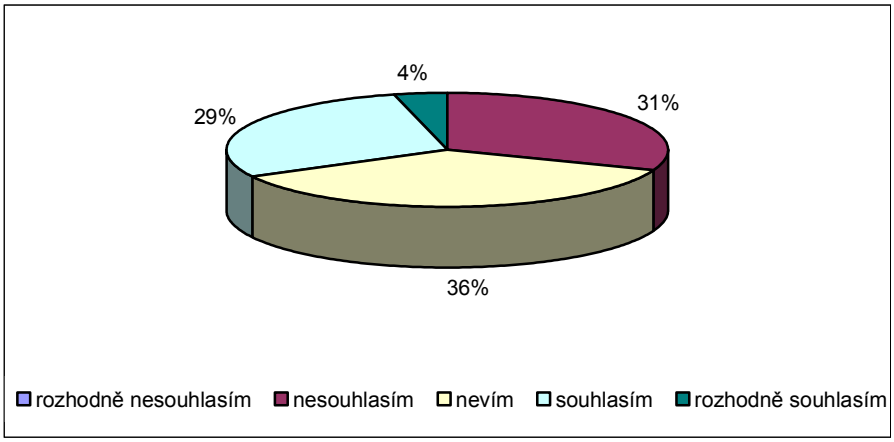
Průměrnou hodnotou je 3,29 (spíše souhlas). Obecně je možno říci, že zaměstnanci cítí, že týmová spolupráce je upřednostňována před individuálním plněním úkolů.



Graf 6 - Hodnocení otázky 6

Otázka č. 7 *Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec mohl vidět souvislost mezi svou prací a cíly organizace.*

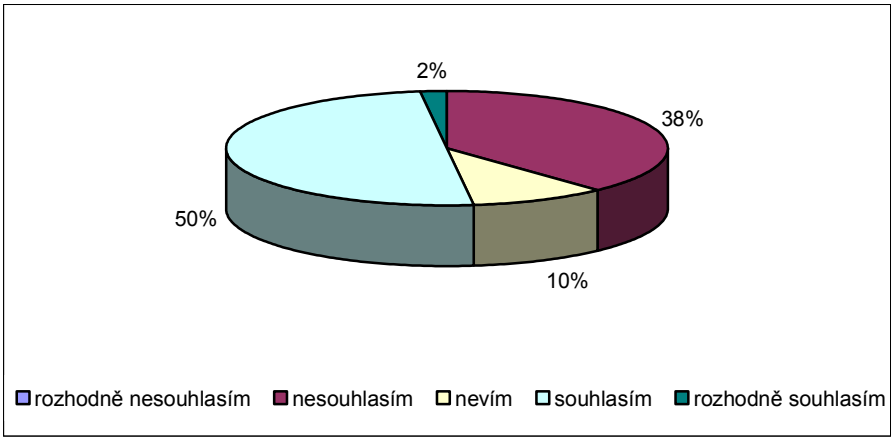
Nejčastěji označenou odpovědí byla hodnota „nevím“ – 36% respondentů se nedokázalo přiklonit ve svém stanovisku ani k jedné ze stran. Třetina dotazovaných konstatovala, že organizace práce umožňuje vidět zaměstnancům souvislost mezi jejich prací a cíly organizace, 31% s tímto tvrzením nesouhlasí. Odpověď s hodnotou 1, tedy rozhodný nesouhlas, neuvedl žádný z respondentů. Průměrnou hodnotou je 3,06. Nelze tedy jednoduše určit to, zda zaměstnanci v průměru s tvrzením souhlasí či nikoli.



Graf 7 - Hodnocení otázky 7

Otázka č. 8 *Pravomoc je pracovníkům předávána tak, aby mohli pracovat samostatně.*

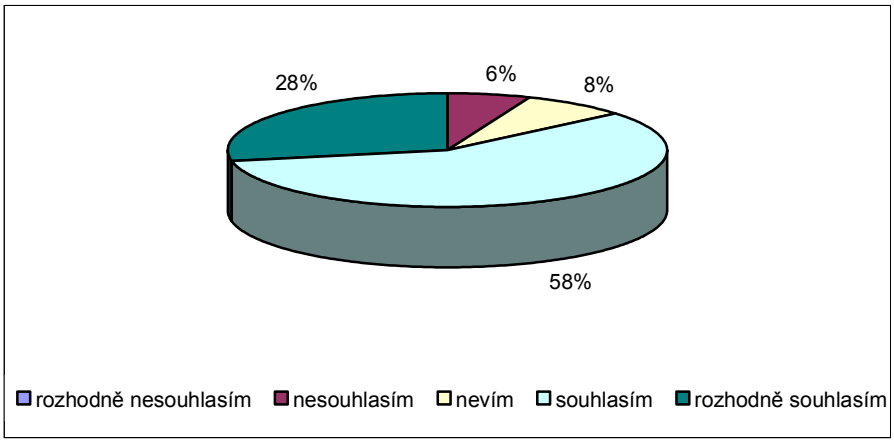
Na otázku neodpověděli dva respondenti. 50% z nich uvedlo, že s tvrzením souhlasí, jeden dotazovaný vyslovil rozhodný souhlas. 38% uvedlo jako odpověď „nesouhlasím“ a 10% se nepřiklonilo k žádné ze stran. Průměrnou hodnotou je 3,29 a centrální i nejčetnější je hodnota „souhlasím“. Dva respondenti se k dané problematice nevyjádřili.



Graf 8 - Hodnocení otázky 8

Otázka č. 9 *Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.*

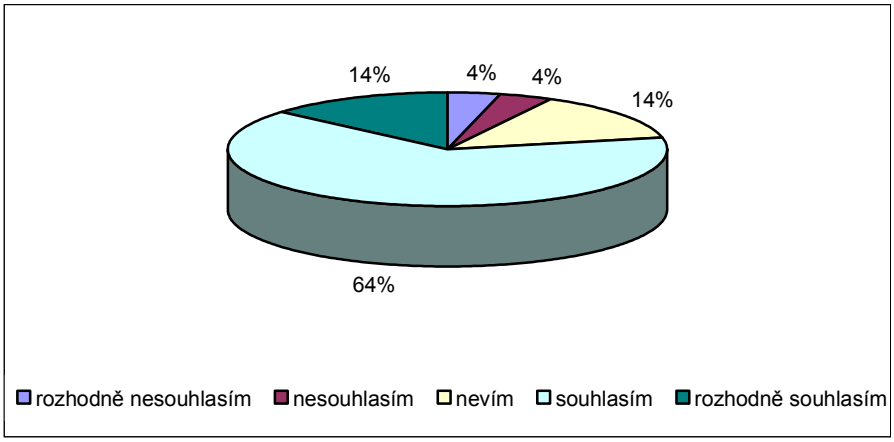
Na devátou otázku reagovalo 50 zaměstnanců z celkového počtu respondentů. 58% s tvrzením souhlasilo, dalších 28% označilo odpověď „rozhodně souhlasím“. Celkem je tedy 86% zaměstnanců toho názoru, že se jejich schopnosti trvale zdokonalují. Pouhých 6% s tvrzením nesouhlasilo (absolutně vyjádřeno tři dotazovaní). Průměrnou hodnotou je 4,25. Je tedy možno konstatovat, že s výrokem zaměstnanci jednoznačně souhlasí.



Graf 9 - Hodnocení otázky 9

Otázka č. 10 *Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.*

Na desátou otázku neodpověděl jeden respondent, ostatní ve velké většině uvedli souhlasnou odpověď – „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ označilo 88% dotazovaných. V osmi procentech uvedli jistou míru nesouhlasu. 14% se nepřiklonilo k žádné ze stran bodové škály a označilo odpověď „nevím“. Centrální hodnotou je 4 („souhlasím“) a průměrnou hodnotou je 3,88. I v tomto případě je možno poměrně s jistotou říci, že se zaměstnanci organizace s daným tvrzením ztotožňují.



Graf 10 - Hodnocení otázky 10

Shrnutí výsledků bloku I.

Míra angažovanosti je dána především mírou iniciativy a participace členů organizace. Ukazateli, které byly měřeny v rámci angažovanosti, jsou *schopnost rozvoje, orientace na týmy* a *zmocnění*. Nejsilnější shoda s předloženými tezemi byla v oblasti schopnosti rozvoje. Zaměstnanci vnímají, že jsou jejich schopnosti a dovednosti trvale rozvíjeny. Pracovníci však vyjadřují nesouhlas s tvrzeními, týkajícími se zmocnění. Necítí se tak příliš zapojeni do plánování fungování organizace.

Jednotlivé průměrné hodnoty se pohybují v intervalu od 2,58 do 4,25. Souhrnná průměrná hodnota ukazatelů z tohoto bloku se pohybuje okolo hodnoty 3,21. Je tedy možno konstatovat, že angažovanost je jen mírně nad průměrem. V organizaci tedy nejsou nijak silně zakotveny neformální systémy kontroly, avšak tyto „skryté“ mechanizmy se zde vyskytují vedle formálního, zřejmého a byrokratického řízení.

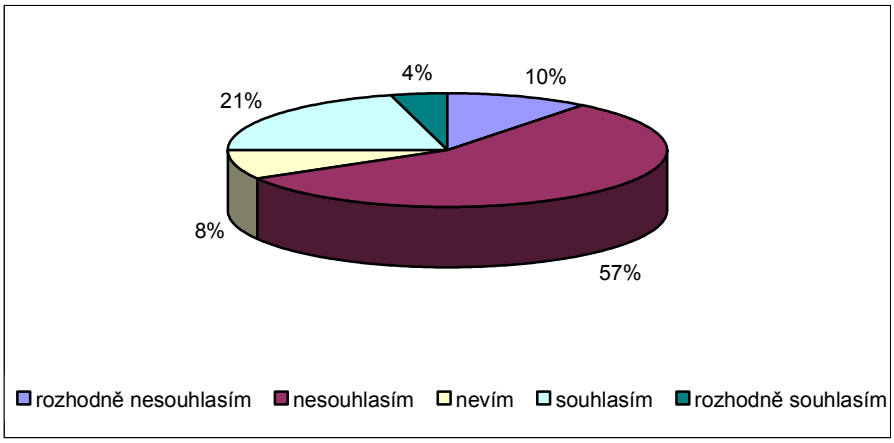
Je možno také usuzovat, že míra autonomie není příliš vysoká stejně jako vazba členů na organizaci.

Blok II. – konzistentnost

Druhý blok je zaměřen na otázky týkající se konzistentnosti.

Otázka č. 11 *Vedoucí organizace používají jasné postupy řízení organizace a jednají v souladu s tím, co říkají.*

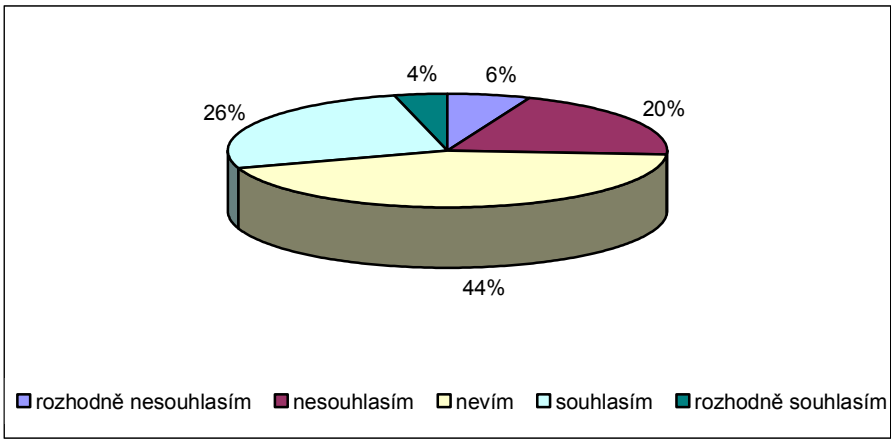
Na otázku číslo 11 neodpověděli tři z celkového počtu 52 respondentů. Dvě třetiny z těch, kteří odpověď označili, vyjádřili jistou míru nesouhlasu s tvrzením („nesouhlasím“ 57% a „rozhodně nesouhlasím“ 10%). Jen čtvrtina dotázaných s tvrzením souhlasila. Průměrná hodnota je 2,69, tudíž je s tímto tvrzením vysloven spíše nesouhlas. Zaměstnanci si tedy myslí, že jednání vedení je nekonzistentní s ohledem na jeho výroky a cítí, že postupy řízení jsou jim nejasné.



Graf 11 - Hodnocení otázky 11

Otázka č. 12 *Existují zde jasné hodnoty, které určují způsob fungování naší organizace.*

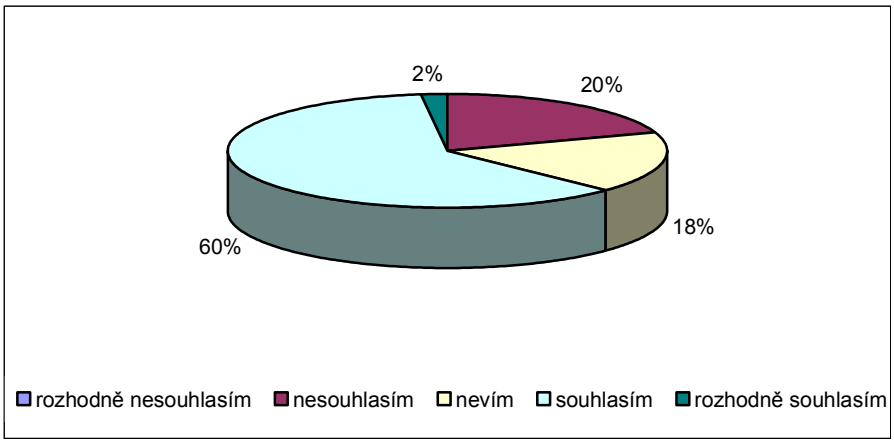
K této tezi se nevyjádřili dva respondenti. Ostatní v hojném počtu označili odpověď „nevím“ (44%). Tento výsledek svědčí o tom, že hodnoty jsou zaměstnancům spíše nejasné, než že by v organizaci úplně absentovali. 30% dotázaných projevilo s tezí souhlas a rozhodný souhlas, nesouhlasné stanovisko vyjádřila pětina respondentů. Průměrná hodnota je 3,15, tudíž je obecný postoj mírně přikloněn k souhlasu. Centrální hodnotou je „nevím“.



Graf 12 - Hodnocení otázky 12

Otázka č. 13 *Existují zde etické zásady, který usměrňují naše jednání a umožňují nám rozpoznat správné od chybného.*

Téměř dvě třetiny dotazovaných projevilo jistou míru souhlasu s tvrzením. Pětina označila odpověď „nesouhlasím“ a 18% se nepřiklonilo k žádnému hodnotovému pólu. Na otázku neodpověděl jeden respondent. Průměrná hodnota se pohybuje okolo 3,52. S tvrzením panuje spíše obecný souhlas.

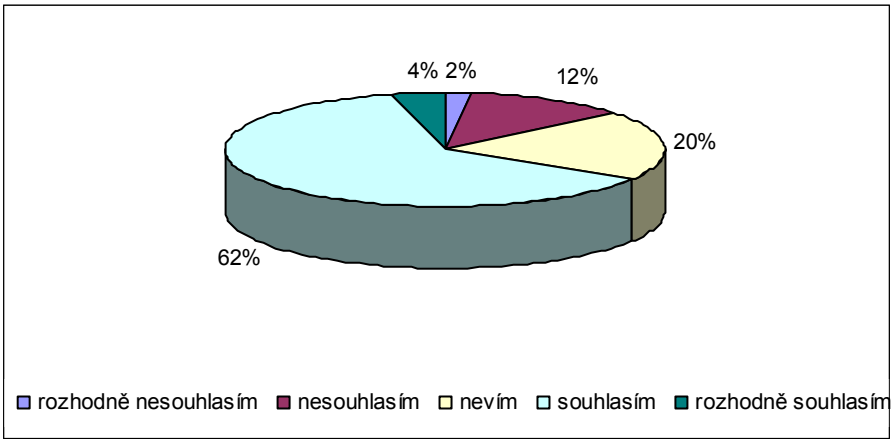


Graf 13 - Hodnocení otázky 13

Otázka č. 14 *Při vzniku rozporů a neshod se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě sporné strany.*

S tvrzením číslo 14 panoval ve většině případů souhlas, projevený celkově v 66% případů. Průměrnou hodnotou je 3,69, centrální hodnotou je 4 („souhlasím“). Pětina respondentů označila odpověď nevím a dva dotazovaní žádnou hodnotu neoznačili. Jeden zaměstnanec s tezí vyjádřil rozhodný nesouhlas. Lze tedy konstatovat, že

zaměstnanci obecně vnímají snahu o takové řešení případných sporů, které je konsenzem názorů dotčených stran.



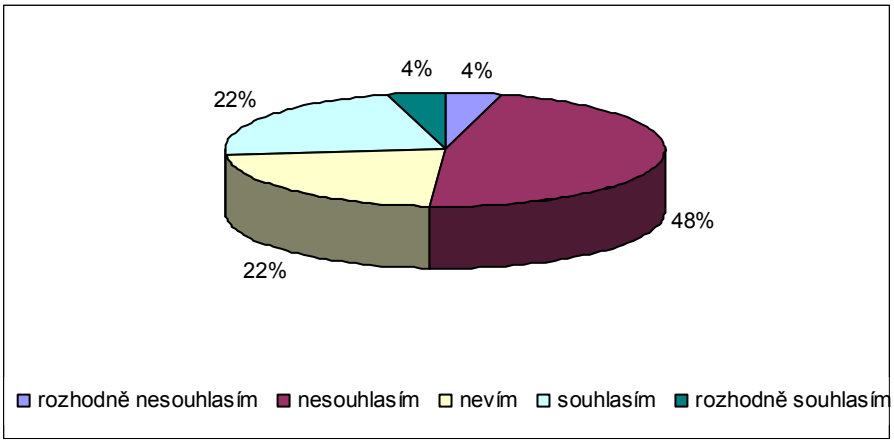
Graf 14 - Hodnocení otázky 14

Otázka č. 15 *Existuje zde silná kultura.*

Odpovědi na otázku, týkající se kultury, byly ve většině spíše nesouhlasné s ohledem na předložené tvrzení. Nutno však dodat, že zaměstnancům nebylo vysvětleno, jak na termín *kultura* nazírat a jak hodnotit, zda je silná nebo nikoli.

Nesouhlas s tvrzením byl projeven v nadpoloviční většině případů. 48% označilo tvrzení „nesouhlasím“ a 4% vyslovila rozhodný nesouhlas. 22% respondentů označilo neutrální odpověď „nevím“ a 26% dotazovaných se přiklonilo k souhlasným odpovědím, dva neoznačili žádnou hodnotu.

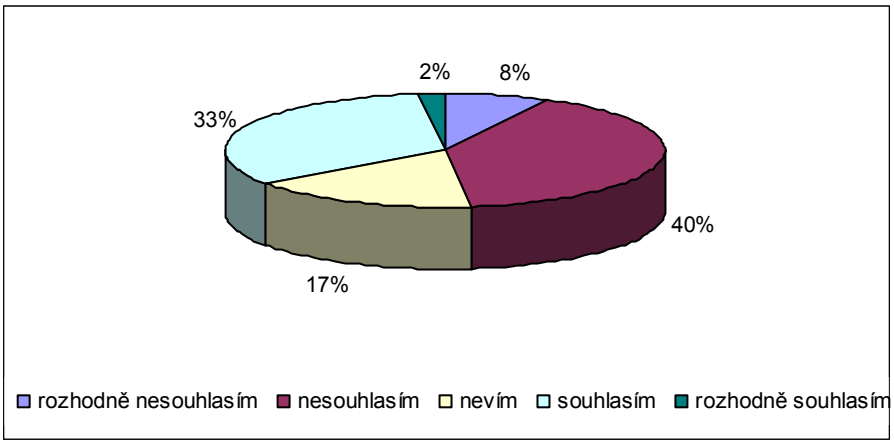
Na základě tohoto dílčího výstupu, jehož průměrná hodnota je 2,87, můžeme z pohledu zaměstnanců označit kulturu organizace jako slabou.



Graf 15 - Hodnocení otázky 15

Otázka č. 16 *Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné situaci.*

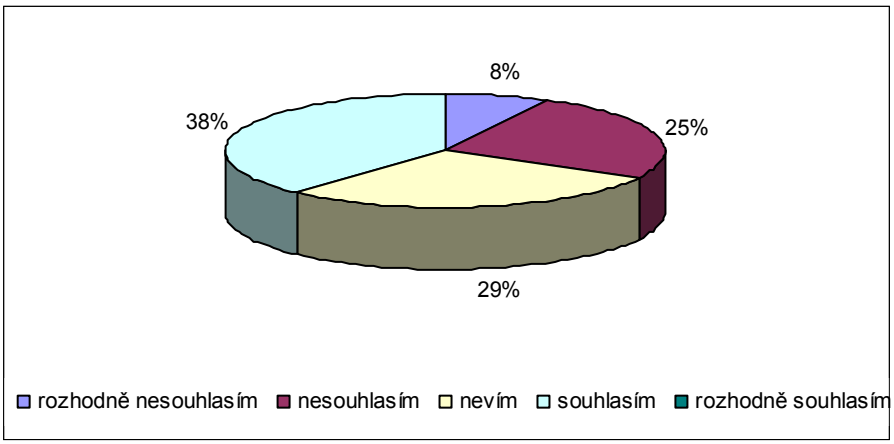
S otázkou číslo 16, zaměřenou na dosahování všeobecného konsenzu, vyslovila třetina respondentů souhlas, jeden respondent s ní rozhodně souhlasil. 40% dotazovaných s tvrzením nesouhlasí a 8% rozhodně nesouhlasí. 17% označilo odpověď „nevím“. Průměrná hodnota 2,81 vypovídá o tom, že všeobecné shody je dosahováno nesnadno.



Graf 16 - Hodnocení otázky 16

Otázka č. 17 *Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.*

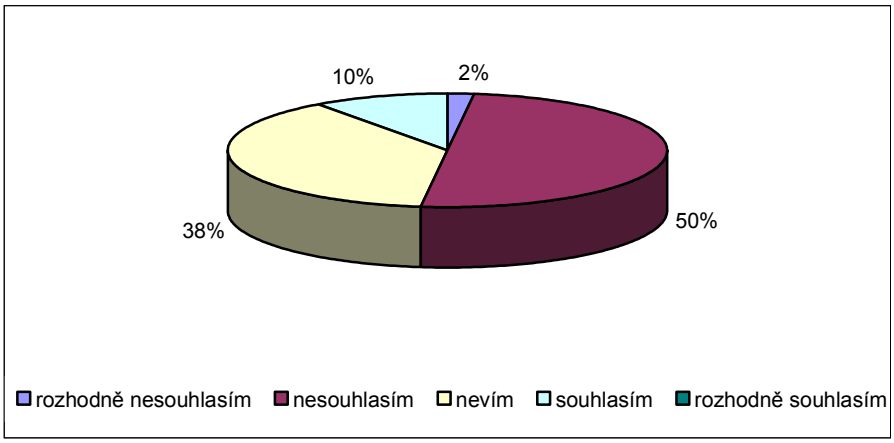
Otázka číslo 17 do jisté míry souvisí s otázkou předchozí – týká se také konsenzu mezi zaměstnanci, ale v tomto případě je vztažen k tomu, co je v organizaci chápáno jako dobré a špatné konání. Existenci všeobecné shody potvrdilo 38% zaměstnanců, 33% s předloženou tezí nesouhlasilo. Odpověď „nevím“ označilo 29% respondentů. Průměrná hodnota je 2,98, z čehož není možno relevantně usuzovat na to, zda v organizaci panuje konsenzus ohledně toho, jaké konání je správné či chybné.



Graf 17 - Hodnocení otázky 17

Otázka č. 18 *Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společný pohled na fungování organizace.*

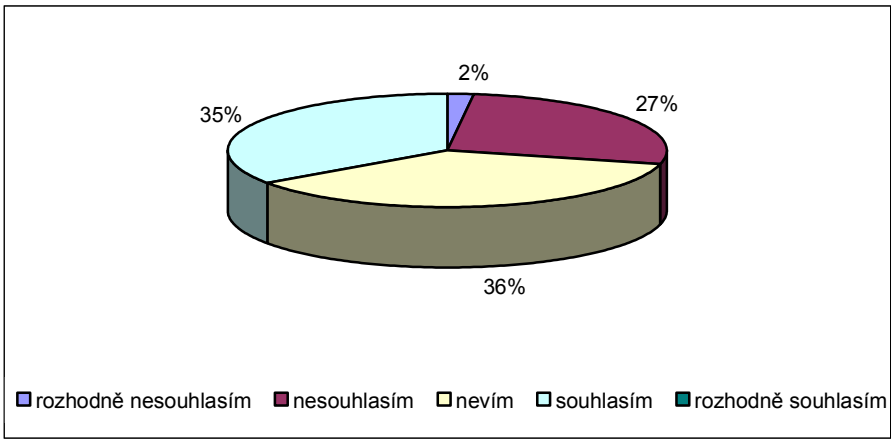
Na tuto otázku neodpověděli dva respondenti z celkového počtu 52. Z těch, kteří odpověděli, označilo 38% odpověď „nevím“ a celých 52% vyjádřilo jistou míru nesouhlasu s tímto tvrzením. Jen desetina účastníků výzkumu deklarovala shodu s tezí. Průměrná hodnota je 2,67 a centrální hodnota je 2, tedy nesouhlasím. Zaměstnanci tím tedy vyjádřili, že napříč organizací nesdílejí společný pohled na fungování organizace.



Graf 18 - Hodnocení otázky 18

Otázka č. 19 *Je jednoduché koordinovat projekty, na nichž se účastní zaměstnanci z různých částí organizace.*

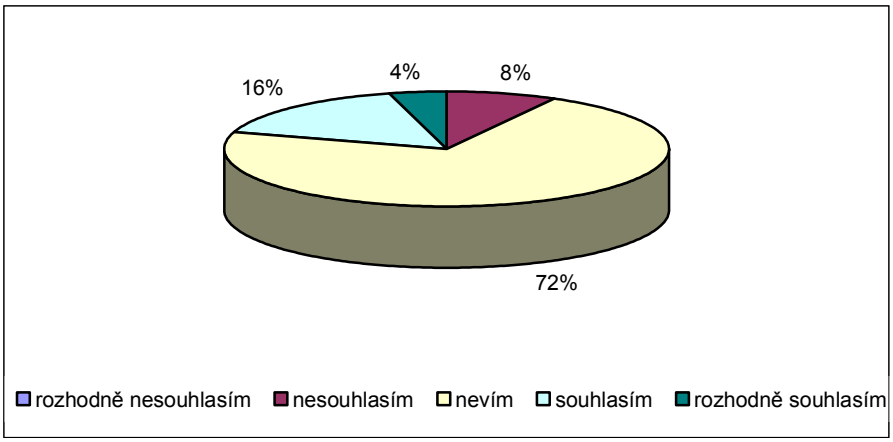
36% dotazovaných na tento výrok zareagovalo označením hodnoty „nevím“. Tato skutečnost může být způsobena tím, že není v kompetencích většiny dotazovaných koordinovat projekty a pokud se takových projektů účastní, neuvědomují si složitost jejich řízení. 35% respondentů souhlasilo a absolutně vyjádřeno jen jeden z celkového počtu souhlasil rozhodně. 27% zaměstnanců projevilo v rámci této teze nesouhlas. Průměrná hodnota je 3,04 a centrální hodnota je 3, z čehož nelze usuzovat na obecnou shodu/neshodu s tvrzením.



Graf 19 - Hodnocení otázky 19

Otázka č. 20 *Cíle na různých úrovních organizace jsou v souladu.*

Na tuto tezi nezareagovali tři respondenti. Většina z těch, kteří tvrzení přiřadili nějakou hodnotu, označila „nevím“, což s největší pravděpodobností vypovídá o tom, že cíle různých úrovní organizace nejsou všeobecně známy – proto respondenti neví, zda jsou v souladu. Ostatní zaměstnanci pak ve 20% označili určitou míru souhlasu a jen 8% s tvrzením nesouhlasilo. Centrální hodnotou je 3 („nevím“) a průměrně tato otázka dosahuje hodnoty 3,37, což značí spíše souhlas s daným tvrzením.



Graf 20 - Hodnocení otázky 20

Shrnutí výsledků bloku II.

Míra konzistentnosti se odvíjí od intenzity sdílení hodnot a norem, což vytváří podmínky pro silnou organizační kulturu. Ukazateli, které byly měřeny v rámci konzistentnosti, jsou *koordinace a integrace, míra shody* a *základní hodnoty*. Nejsilnější

souhlas s předloženou tezí obecně panoval u otázky číslo 14. Zaměstnanci se při vzniku konfliktů pokoušejí dopracovat řešení optimálního pro obě strany.

Jelikož pracovníci docházejí každý den do kontaktu s problémy a potížemi klientů, jsou zvyklí tyto řešit a případné rozpory mezi sebou pak řeší snáze. Nejvýznamnější nesouhlasný postoj byl zjištěn u otázky číslo 18 – zaměstnanci různých částí organizace nesdílejí společný pohled na fungování organizace. To může být způsobeno jak odlišnými potřebami a preferencemi jednotlivých zaměstnanců, tak i neobjasněním základních předpokladů a hodnot, vážících se k fungování zařízení.

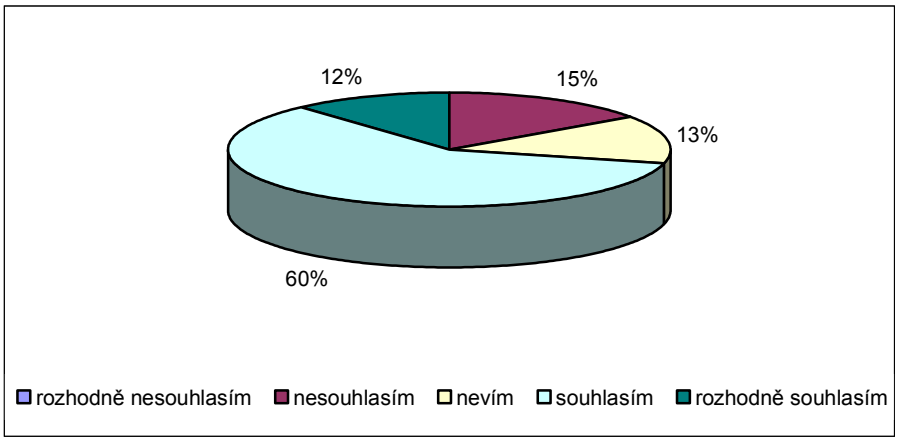
Jednotlivé průměrné hodnoty se pohybují v intervalu od 2,67 do 4,69. Souhrnná průměrná hodnota ukazatelů z tohoto bloku činí 3,08. Organizační kultura tedy není silná, avšak jistou intenzitou na členy organizace působí.

Blok III. – adaptabilita

Následující blok zkoumá postoje zaměstnanců k otázkám jejich adaptability.

Otázka č. 21 *Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi pružný a v případě potřeby jej lze změnit a dělat věci jinak.*

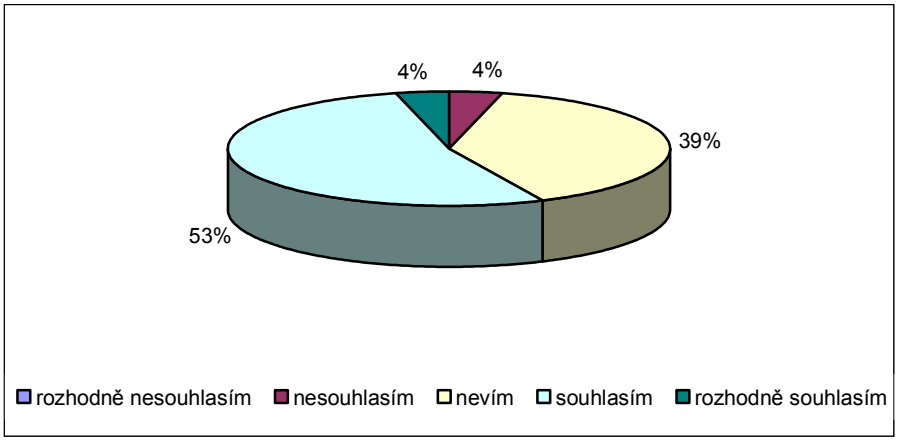
Tato otázka zkoumá flexibilitu v rámci vykonávaných činností. Jen necelá třetina respondentů odpověděla „nevím“ nebo „nesouhlasím“. Rozhodný nesouhlas neprojevil žádný s dotazovaných. 60% s výrokem souhlasilo, dalších 12% odpovědělo, že souhlasí rozhodně. Střední hodnotou je 4 („souhlasím“) a průměrnou hodnotou je 3,67. Zaměstnanci tedy s tímto tvrzením v průměru souhlasí.



Graf 21 - Hodnocení otázky 21

Otázka č. 22 *Reagujeme na změny, které uplatňují organizace podobné naší a na jiné změny v okolním prostředí.*

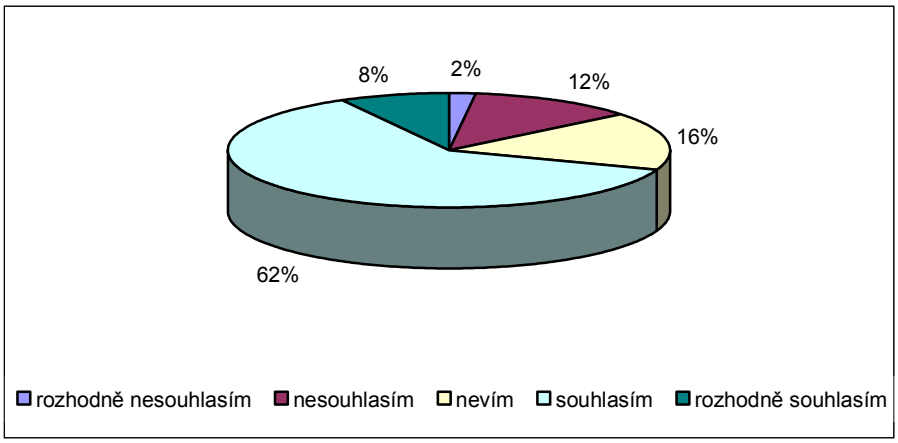
Na tuto otázku neodpověděl jeden respondent. Po čtyřech procentech obdržela odpověď „nesouhlasím“ a „rozhodně souhlasím“. Téměř čtyřicet procent vybralo střední hodnotu „nevím“. To může být z důvodů neznalosti konkrétních změn, zaváděných v obdobných zařízeních. 53% respondentů konstatovalo, že s tvrzením souhlasí. Centrální hodnotou byla odpověď „souhlasím“ a intenzita souhlasu je vyjádřena průměrem 3,64.



Graf 22 - Hodnocení otázky 22

Otázka č. 23 *Neustále si přisvojujeme nové a lepší způsoby práce.*

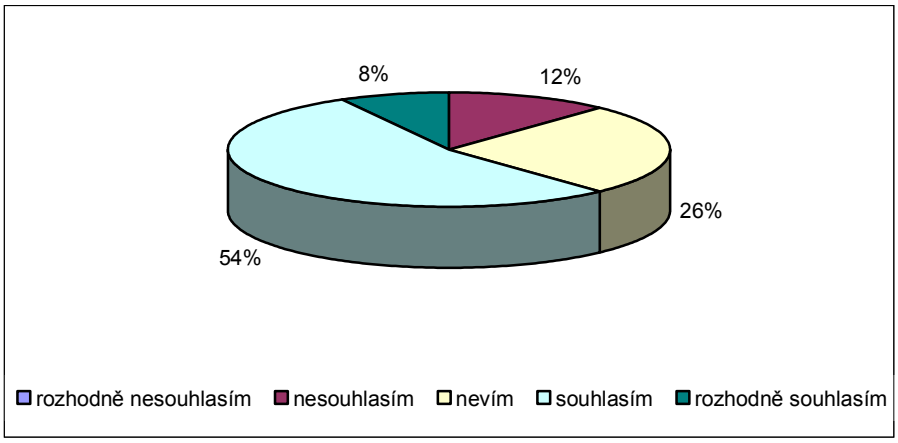
Souhlas a intenzivní souhlas se zněním tohoto tvrzení panoval v 70%. 16% vyznačilo odpověď „nevím“ a 12% nesouhlasilo. Průměrná hodnota odpovědi je 3,85. Znění této otázky do jisté míry souvisí s otázkou 9 a 10 (viz. blok I. – angažovanost), které byly cíleny na zdokonalování schopností a dovedností zaměstnanců organizace. I ty nabývaly vysokých průměrných hodnot ve srovnání s jinými otázkami (otázka 9 – 4,25, otázka 10 – 3,88). Zaměstnanci tedy souhlasí s tezí, že si přisvojují nové a lepší způsoby práce.



Graf 23 - Hodnocení otázky 23

Otázka č. 24 *Připomínky a doporučení klientů často vedou ke změnám.*

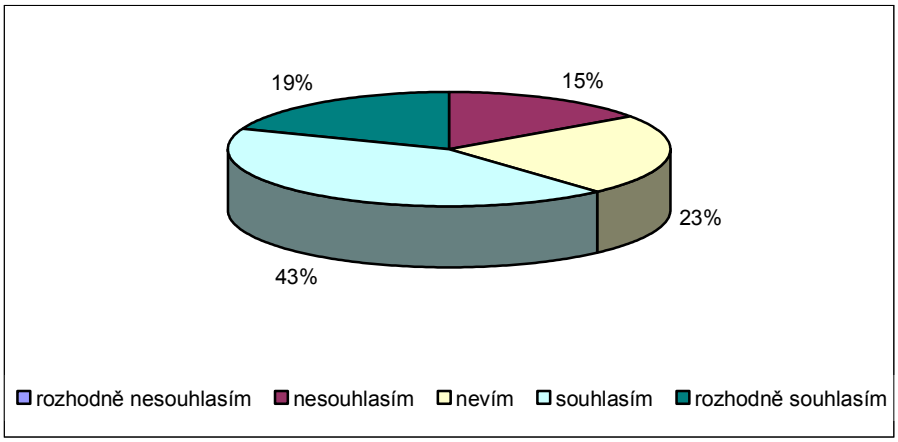
S ohledem na charakter organizace a předmět její činnosti je připomínkám klientů věnována zvláštní pozornost. 62% respondentů vyjádřilo s tvrzením souhlas, 29% se rozhodlo pro odpověď „nevím“ a nesouhlas je reprezentován jen prostřednictvím 12-ti procent odpovědí. Dva dotazovaní se k otázce nevyjádřili. Střední hodnotou je 4 („souhlasím“) a průměrná hodnota je 3,73. S tezí tedy zaměstnanci v průměru souhlasí.



Graf 24 - Hodnocení otázky 24

Otázka č. 25 *Názory klientů přímo ovlivňují naše rozhodnutí.*

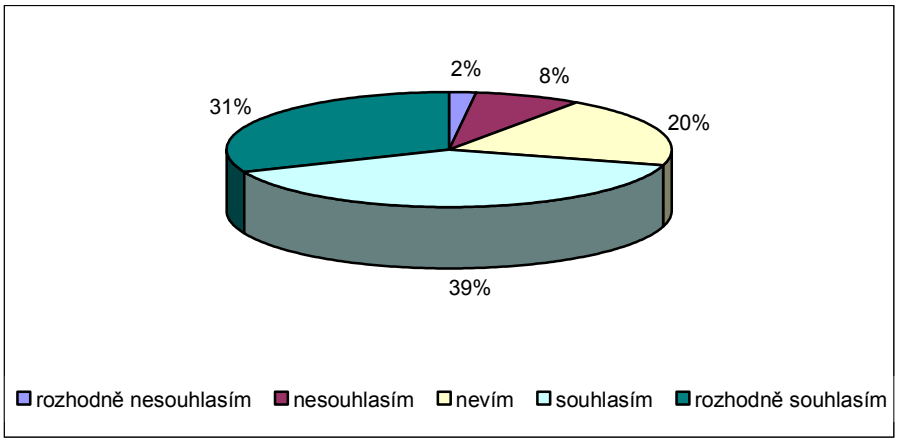
Souvislost s předchozí otázkou se odráží i v odpovědích. Opět 62% dotázaných souhlasilo, avšak větší procento bylo tvořeno odpovědí „rozhodně souhlasím“ (19% z uvedených 62%). 15% nesouhlasí a zbylých 23% neví. Střední hodnota je souhlas, hodnota průměrná činí 3,65.



Graf 25 - Hodnocení otázky 25

Otázka č. 26 *Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby klientů.*

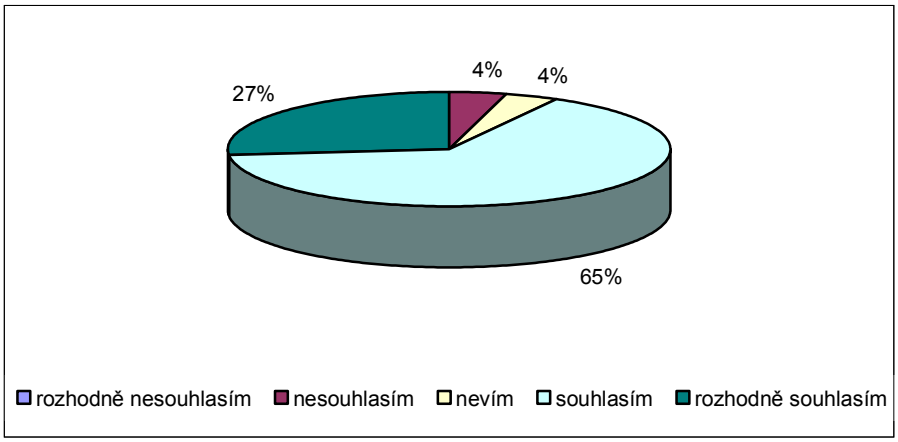
Obdobně jako u předchozích dvou otázek byl i u otázky číslo 26 vyjádřen v průměru souhlas (aritmetický průměr činí 3,98). Odpovědi „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“ jsou zastoupeny 70-ti procenty. Pětina zvolila prostřední hodnotu „nevím“. Zbylých 10% s tvrzením nesouhlasí (v absolutním počtu je to pět zaměstnanců).



Graf 26 - Hodnocení otázky 26

Otázka č. 27 *Podporujeme přímou komunikaci mezi klienty a našimi zaměstnanci.*

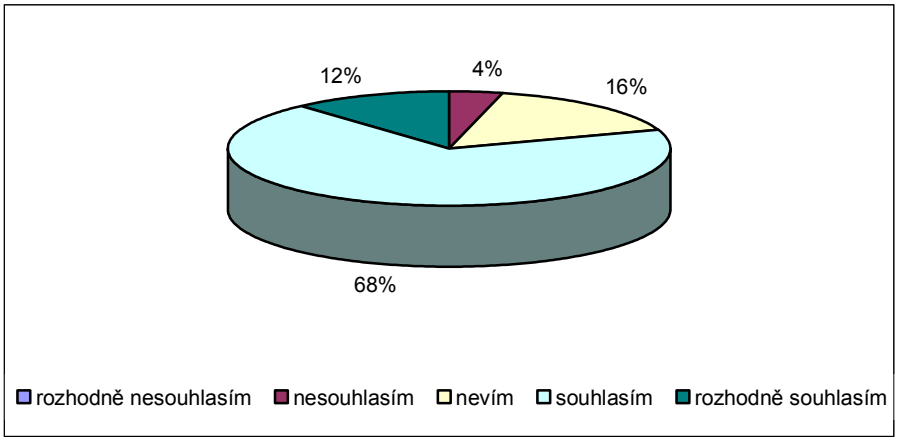
Přímá komunikace s klienty je s ohledem na odpovědi zaměstnanců jednoznačně podporována. Průměrnou hodnotou je 4,41, přičemž celých 92% dotazovaných s tvrzením souhlasí (z toho 27% rozhodně souhlasí). Jen 4% s tvrzením nesouhlasí a stejný počet respondentů se vyjádřil, že neví. Tři na otázku neodpověděli.



Graf 27 - Hodnocení otázky 27

Otázka č. 28 *Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.*

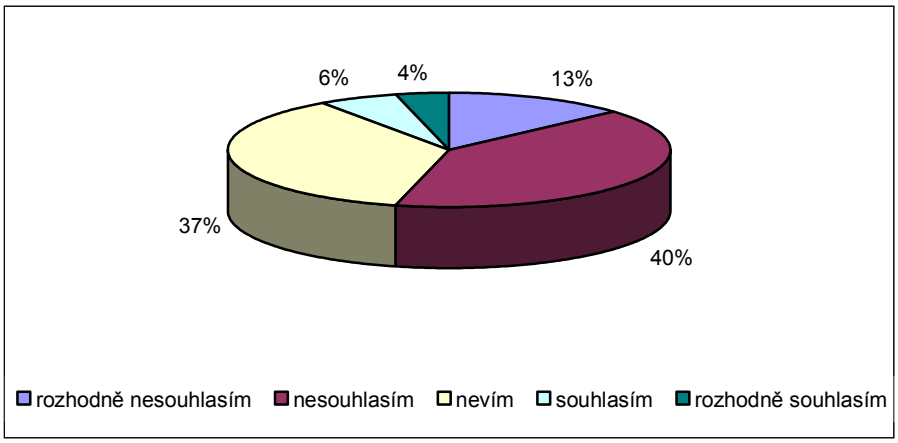
Oblast učení je zahrnuta v otázce číslo 28, s jejímž znění souhlasí 80% respondentů. Nesouhlas projevila jen 4% a odpověď „nevím“ označilo 16%. Průměrná hodnota je 3,96. Zaměstnanci tedy případný neúspěch vnímají jako příležitost k učení.



Graf 28 - Hodnocení otázky 28

Otázka č. 29 *Zlepšování a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.*

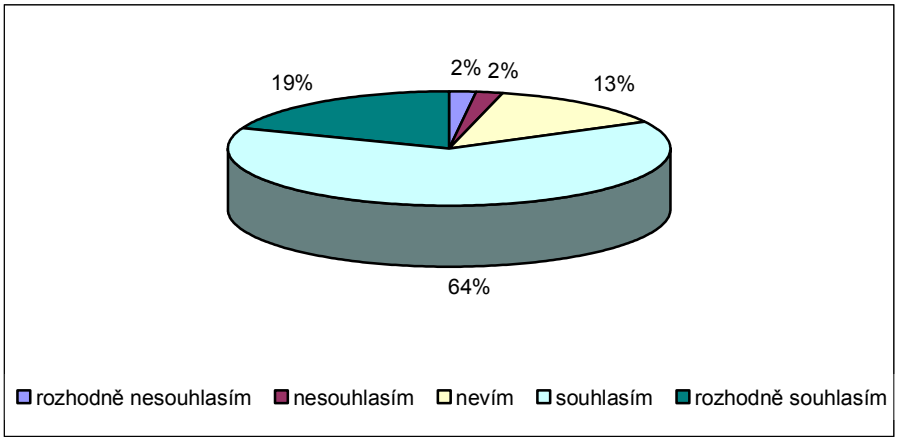
V rámci celého bloku negativně vyčnívá otázka číslo 29. V průměru nabývá hodnoty 2,46, což je o více než jeden bod méně než druhá nejníže hodnocená otázka (otázka číslo 22 – průměrná hodnota 3,64) a o zhruba 2 body méně než průměrná hodnota nejvyšší (otázka 27 – 4,41). Nesouhlas projevila více než polovina respondentů, s tvrzením souhlasila jen desetina dotazovaných. 37% vyznačilo odpověď „nevím“. Učení je tedy vnímáno jako velmi pozitivní a v praxi uskutečňované, avšak adaptace na nové situace i za cenu podstoupení rizika podle vyjádření zaměstnanců nenachází příliš podpory a není odměňována.



Graf 29 - Hodnocení otázky 29

Otázka č. 30 *Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.*

83% respondentů s tvrzením souhlasí, jen 4% nesouhlasí. 13% dotazovaných se přiklonilo k odpovědi „nevím“. Průměrná hodnota 3,96, ze které je možno usuzovat na převážný souhlas, odpovídá hodnocení obdobných otázek tohoto bloku.



Graf 30 - Hodnocení otázky 30

Shrnutí výsledků bloku III.

Adaptabilitou je míněna schopnost přizpůsobit se podmínkám. Ukazateli, které byly měřeny v rámci angažovanosti, jsou *tvorba změny*, *orientace na klienta* a *učení*. Nejsilnější shoda s předloženými tezemi byla v oblastech orientace na klienta a učení. Zaměstnanci se ztotožnili s tvrzeními, že je nutno reagovat na připomínky klientů, pochopit je a přizpůsobit jednání a chování s ohledem na měnící se potřeby klientů. Tento požadavek je formulován i v oficiálních dokumentech domova a na základě výsledků dotazníkového šetření je možno konstatovat, že si pracovníci tyto hodnoty osvojili a integrovali je do své každodenní praxe.

Organizační učení je tedy zakotveno v kultuře zařízení. Domov zajišťuje zaměstnancům potřebné vzdělání a umožňuje tak rozvoj organizace.

Jednotlivé průměrné hodnoty se pohybují v intervalu od 2,46 do 4,41. Nejsilnější souhlas s předloženou tezí obecně panoval u otázky číslo 27 („Podporujeme přímou komunikaci mezi klienty a našimi zaměstnanci“). Nejvýznamnější nesouhlasný postoj byl zjištěn u otázky číslo 29 („Zlepšování a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje“), která se vymyká jinak velmi podobnému (a pozitivnímu) hodnocení

předložených výroků. Pokud by byla otázka číslo 29 z bloku vypuštěna, nabýval by interval hodnot od 3,64 do 4,41.

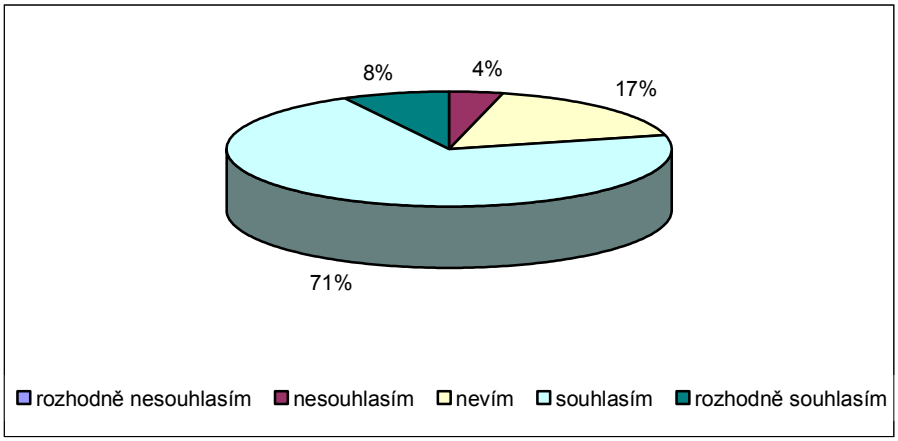
Souhrnná průměrná hodnota ukazatelů z tohoto bloku se pohybuje okolo hodnoty 3,72. Adaptabilita je tedy nad průměrnou hodnotou a je možno konstatovat, že organizace má tak soubor norem a hodnot, které podporují změny v chování a jednání, jež zvyšují šance organizace na další rozvoj a růst.

Blok IV. – mise

Poslední blok se zabývá tématem sdílení společné mise.

Otázka č. 31 *Máme dlouhodobý účel a směr.*

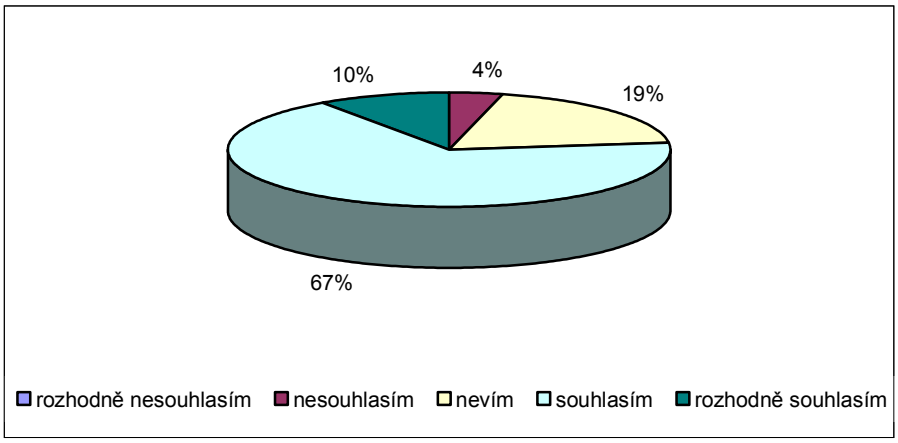
Většina dotazovaných zaměstnanců vnímá organizaci v dlouhodobé perspektivě a její směřování vnímá jako účelné. Kladně se k danému tvrzení vyjádřilo 80% respondentů a pouhá 4% s tvrzením nesouhlasí. Centrální hodnotou je odpověď „souhlasím“, průměrně nabývají odpovědi hodnoty 3,83.



Graf 31 - Hodnocení otázky 31

Otázka č. 32 *Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr.*

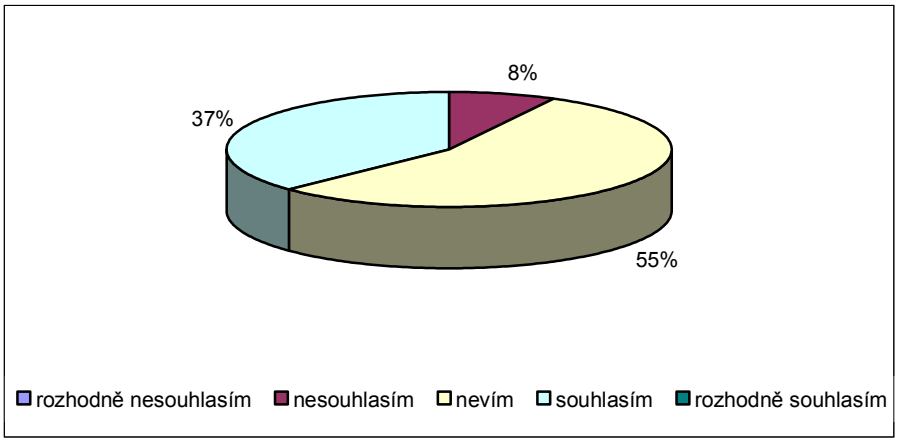
Pracovníci si uvědomují existenci poslání – odpověď „souhlasím“ uvedlo 67% dotazovaných, silný souhlas deklarovalo 10%. Téměř pětina však odpověděla „nevím“. Průměrná hodnota je stejná jako u předcházející otázky (3,83). Zaměstnanci tedy ve většině případů mají jasné informace o smyslu výkonu své profese.



Graf 32 - Hodnocení otázky 32

Otázka č. 33 *Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.*

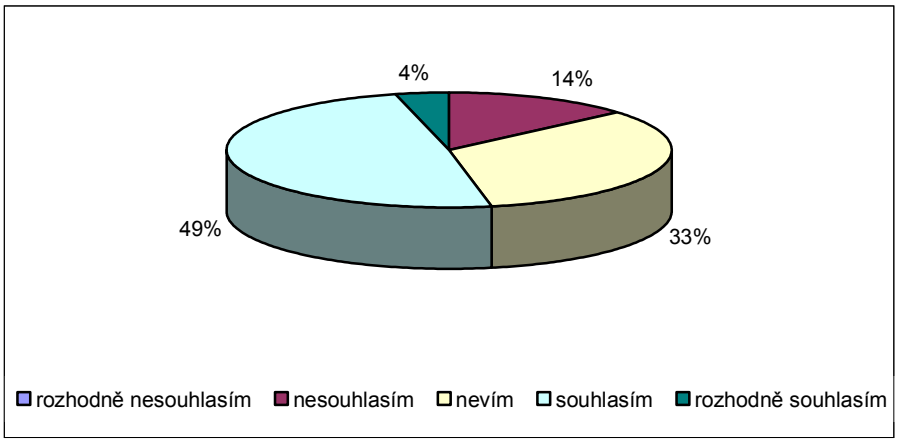
Nadpoloviční většina zaměstnanců organizace o existenci strategie pro budoucnost neví. 37% s tvrzením souhlasí a jen 8% projevilo nesouhlas. Aritmetický průměr vypočtený z obdržených hodnot je 3,36.



Graf 33 - Hodnocení otázky 33

Otázka č. 34 *Obecně se shodneme na cílech, které má naše organizace.*

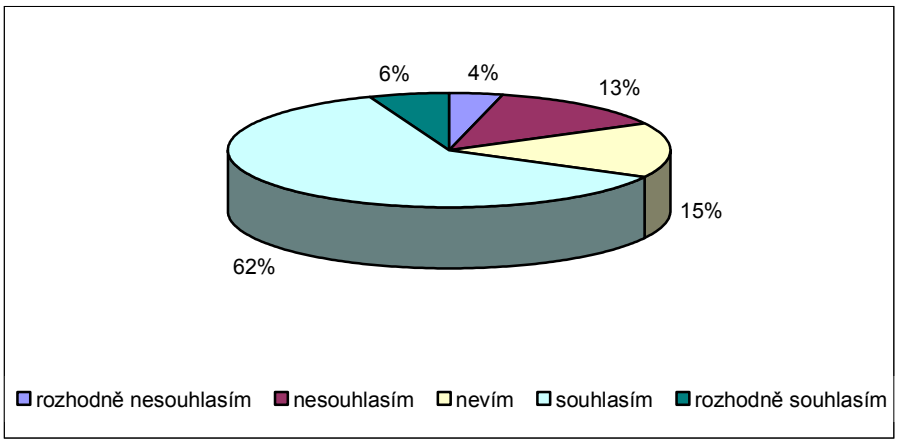
Více než polovina respondentů souhlasí s tvrzením, že v domově panuje obecná shoda na cílech organizace. Třetina pak na toto konstatování odpověděla „nevím“ a 14% se domnívá, že obecná shoda v rámci cílů neexistuje. Průměrná hodnota je 3,50, což je spíše souhlasné stanovisko s přeloženým výrokem.



Graf 34 - Hodnocení otázky 34

Otázka č. 35 *Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.*

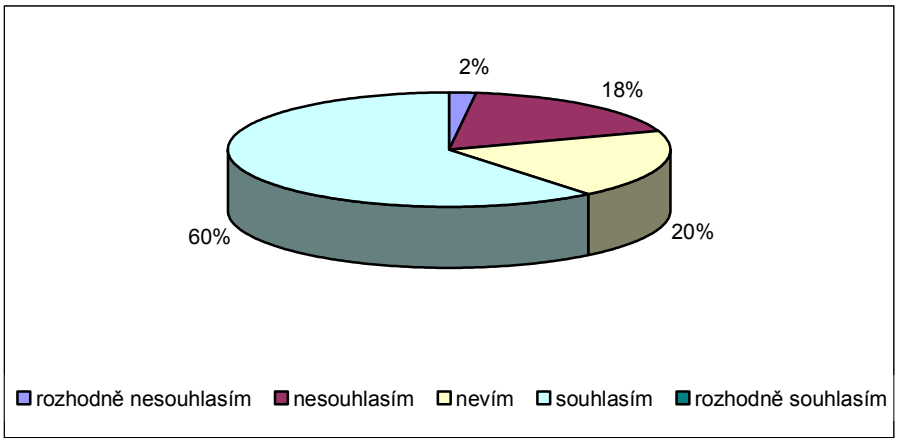
68% dotázaných odpovědělo na danou otázku „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“. Většina tedy vnímá stanovené cíle jako reálné, ačkoli jsou pro zaměstnance náročné. 17% s tvrzením nesouhlasí. Zbylá procenta činily odpovědi ze středu hodnotící škály („nevím“). Celkové nabývají odpovědi průměrné hodnoty 3,52.



Graf 35 - Hodnocení otázky 35

Otázka č. 36 *Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.*

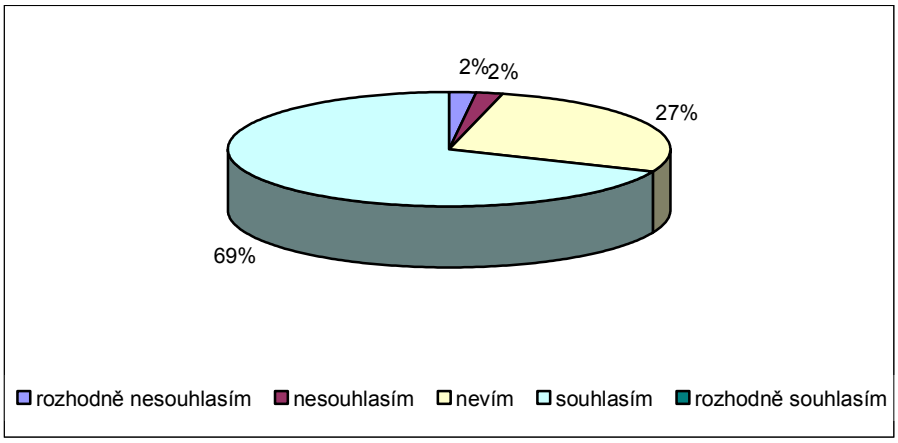
60% uvedlo, že souhlasí s tvrzením, že jsou jim plněné úkoly vedením objasněny. Pětina respondentů na dané tvrzení reagovala odpovědí „nevím“ a zbylá pětina s tvrzením nesouhlasí (z toho jeden respondent označil odpověď „rozhodně nesouhlasím“). Aritmetický průměr činí 3,46.



Graf 36 - Hodnocení otázky 36

Otázka č. 37 *Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíly.*

Významná většina se vyjádřila souhlasně – 69% respondentů souhlasí s konstatováním, že pokrok v rámci fungování organizace je průběžně evaluován a srovnáván s cíly, které byly vytýčeny. Jen 4% účastníků šetření vyjádřila svou odpovědí nesouhlas. 27% zaměstnanců ale neví, zda srovnávání probíhá. Centrální hodnotou je „souhlasím“, průměrná hodnota je 3,70.

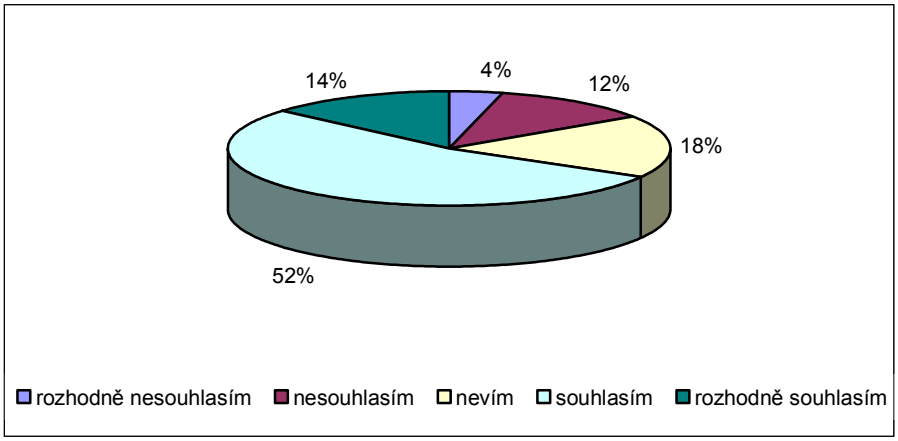


Graf 37 - Hodnocení otázky 37

Otázka č. 38 *Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.*

14-ti procentům respondentů je jasně zřejmé, jaké jednání a chování vede k dlouhodobému úspěchu domova, s tvrzením tedy rozhodně souhlasili. Souhlas vyjádřilo dalších 52% dotazovaných, 16-ti procentům to zřejmé není a 18% neví.

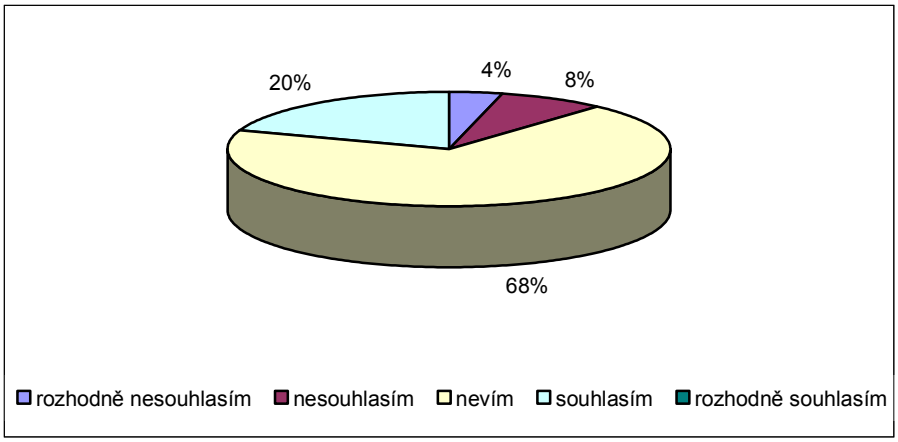
Středovou hodnotou je hodnota 4 („souhlasím“) a průměrně otázka nabývá hodnoty 3,68.



Graf 38 - Hodnocení otázky 38

Otázka č. 39 *Máme společnou představu o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.*

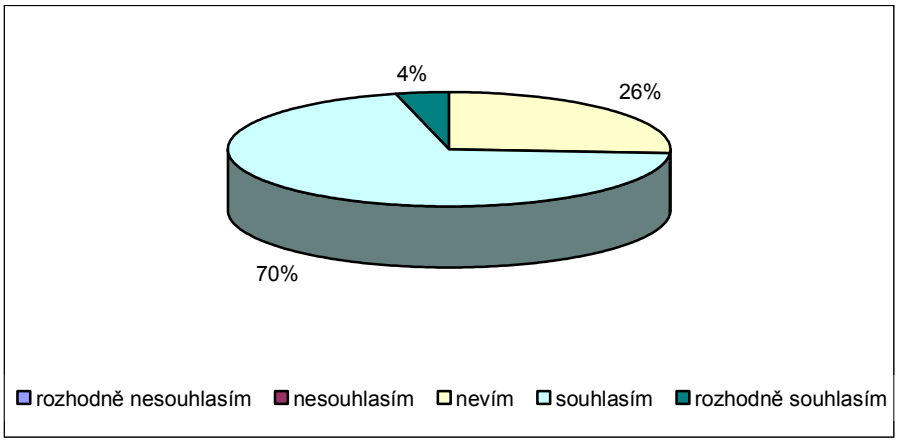
Na otázku 39 odpovědělo téměř 70% respondentů, že neví. Společná představa o budoucnosti organizace tedy není komunikována. Pětina dotázaných o společné představě ví a vyjádřila to svým souhlasem. 10% s tvrzením nesouhlasí. Centrální hodnotou je 3 („nevím“), průměr se taktéž přiklání ke středu spektra a nabývá hodnoty 3,10.



Graf 39 - Hodnocení otázky 39

Otázka č. 40 *Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom tím znemožnili dosažení naší dlouhodobé představy.*

S touto otázkou nikdo z dotazovaných neprojevil nesouhlas. Téměř tři čtvrtiny respondentů deklaruje souhlas, z čehož rozhodně souhlasí 4%. Zbylá třetina neví, zda plněním krátkodobých požadavků nenaruší dosahování dlouhodobých cílů. Průměrnou hodnotou odpovědi je 3,94.



Graf 40 - Hodnocení otázky 40

Shrnutí výsledků bloku IV.

Mise, tedy vytýčení směřování a jasného smyslu fungování organizace, napomáhá utvářet současné chování a jednání tak, aby v budoucnu bylo možno dosahovat žádoucího stavu. Ukazateli, které byly měřeny v rámci mise, jsou *strategické záměry*, *cíle* a *vize*.

Obecnou shodu s předloženými tezemi je možno pozorovat napříč celým blokem otázek. Jednotlivé průměrné hodnoty se pohybují v intervalu od 3,10 u otázky číslo 39 („Máme společnou představu o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti“) do hodnoty 3,83 u otázek 31 („Máme dlouhodobý účel a směr“) a 32 („Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr“). Naměřená čísla při srovnávání všech čtyř bloků nejméně kolísala. Souhrnná průměrná hodnota ukazatelů z tohoto bloku se pohybuje okolo 3,59. Z výsledků je možno usuzovat na to, že zaměstnanci jsou schopni misi organizace identifikovat, přijmout ji, a tak přispívat nejen ke krátkodobému naplňování cílů, ale i k dlouhodobé perspektivě fungování domova. Cíle organizace a jejích členů se tak slučují.

Rozhovor

Hloubkový rozhovor s ředitelkou organizace byl veden zejména s cílem zjistit doplňující údaje a informace související s dotazníkovým šetřením a jeho průběhem. Rozhovor byl veden volně (nestrukturovaný rozhovor) a zjištěné informace zde uvedené jsou interpretacemi vyjádření ředitelky domova. Stěžejními tématy rozhovoru byla tato:

1. limity organizace v oblasti personálního řízení
    - které externí faktory ovlivňují personální řízení domova
    - které oblasti personálního řízení jsou ovlivněny právní formou organizace
    - jak je ovlivněno individuální plánování osobního rozvoje zaměstnanců
    - jak je ovlivněno hodnocení zaměstnanců
2. dotazníkové šetření
    - jak probíhala organizace výzkumu v organizaci
    - co ovlivnilo návratnost dotazníků
    - proč nebyli zaměstnanci ochotni vyplňovat obecné otázky.

<u>Limity organizace</u>

Domov seniorů je ve svém fungování limitován svou právní formou a pevně stanovenými standardy činnosti. Organizace musí průběžně splňovat kritéria pro udržení registrace k poskytování služeb. Tento požadavek daný zvenčí silně zasahuje do plánování personálních kroků.

Významně lze tuto skutečnost pozorovat při rozvoji pracovních schopností, dovedností a kvalifikace zaměstnanců. Několikrát do roka se zaměstnanci v přímé péči účastní kurzů a školení, ačkoli se stává, že si nové informace pracovník do praxe nepřinese. Relativně velké množství těchto seminářů tak může působit kontraproduktivně, kdy místo toho, aby tyto aktivity podněcovaly další rozvoj, působí nezajímavě a tlumí iniciativní plánování rozvoje přímo ze strany pracovníků.

Příliš individualizovat a optimalizovat s ohledem na výkon nelze ani mzdovou politiku organizace. Pracovníkům je na základě právních předpisů stanoven platový tarif, případně upravený dle kolektivní smlouvy či individuální dohody s ohledem na finanční možnosti organizace. Navyšování mezd je však při omezeném přísunu prostředků problematické. Jediným ovlivnitelným motivačním nástrojem v oblasti odměňování zaměstnanců tak jsou pohyblivé složky (odměny, osobní ohodnocení), které obvykle

představují jen malou částku celkové mzdy. O jejich rozdělení rozhoduje přímý nadřízený pracovníka. Mzdové náklady tvoří největší položku celkových nákladů domova.

Sociální výhody jsou zaměstnancům poskytovány na základě fondu kulturních a sociálních potřeb. Z něj jsou vypláceny příspěvky na obědy (pracovníci se stravují ve stravovacím zařízení domova), odměny k životním jubileím, příspěvky na penzijní připojištění, půjčky zaměstnancům apod.

Dotazníkové šetření

Dotazníky byly ředitelkou předány vedoucím jednotlivých úseků, kteří je postoupili dále pracovníkům k vyplnění. Důvodem, proč někteří zaměstnanci dotazníky nevyplnili, bylo zejména střídání směn a tím i zhoršená koordinace a distribuce dotazníků.

Po vyplnění dotazníků byly tyto zpět předány vedoucím úseků a ti je odevzdali přímo ředitelce, kde byly v předem dohodnutý den připraveny k vyzvednutí.

Tyto skutečnosti současně informují o udržování pevné hierarchie při plnění úkolu.

Chybějící údaje o zkoumaném vzorku, tj. otázky týkající se věku, pohlaví respondentů, délky jejich praxe v organizaci a pracovním zařazení nebyly vyplněny, jelikož údajně mezi zaměstnanci panuje jistá obava, aby za odpovědi, vyznačené v dotaznících, nebyli nějakým způsobem postiženi. Tato informace vypovídá o negativně vnímaných direktivních prvcích řízení organizace.

Zároveň je nutno dodat, že v organizaci obdobná šetření neprobíhají, a tak určitý význam může mít i „strach z neznámého“.

2.3 Shrnutí výstupů

Naměřené hodnoty, týkající se organizační kultury, jsou srovnávány s Denisonovou typologií, uvedenou v teoretické části (viz. kap. 3.8.1). Průměrné hodnoty jednotlivých bloků (blok I – angažovanost, blok II – konzistentnost, blok III – adaptabilita a blok IV – konzistentnost) jsou dosazeny do tabulky, která následně vypovídá o zaměření a základních charakteristikách organizační kultury Domova seniorů Břeclav.

Tabulka 2 - Tabulka hodnot dle Denisonova modelu organizační kultury.

externí zaměření	3,66	adaptabilita	**3,72**	mise	**3,59**
interní zaměření	3,05	angažovanost	**3,21**	konzistentnost	**3,08**
		flexibilita	3,47	**stabilita**	3,34

Zdroj: Provedené dotazníkové šetření

Z tabulky je patrno, že organizace je zaměřena externě. Největší neměřené hodnoty dohromady nabývaly bloky týkající se adaptability a mise. Organizace je tedy primárně orientovaná na incentivy zvenčí[14]. Toto konstatování je potvrzeno i na základě provedeného kvalitativního šetření, kdy bylo zjištěno, že fungování je významně ovlivněno množstvím specifických právních úprav, je pod silným vlivem zřizovatele a činnost organizace se v maximální možné míře přizpůsobuje potřebám klientů – uživatelů služeb.

Organizace je spíše flexibilní, což je způsobeno vysokou hodnotou adaptability. Má tedy potenciál k případným změnám. Vzhledem k vysokému externímu zaměření reaguje flexibilně spíše na požadavky okolí, nežli na potřeby vycházející zevnitř. Rozdíl mezi flexibilitou a stabilitou je však poměrně nízký – v organizaci jsou přítomna i ustálená a kontrolní schémata, která omezují různorodost a redukují interní podněty.

2.3.1 Pozitivní aspekty stávající organizační kultury

Vzdělávání a rozvoj

V organizaci je kladen důraz na kontinuální rozvoj schopností, dovedností a kompetencí zaměstnanců. Zaměstnanci mají ke vzdělávání přístup a v rámci organizace je velmi pozitivně vnímán aspekt učení.

Existence etických zásad

Fungování organizace je usměrňováno etickými zásadami, které akcentují především zájmy klienta. Etický přitup je všeobecně vnímán a umožňuje zaměstnancům lépe rozlišovat to, co je správné a co nikoli.

[14] Termínem zvenčí jsou míněny ty struktury, instituce a subjekty, které netvoří personální zázemí organizace. Do tohoto okruhu spadají též klienti organizace, ačkoli jsou v ní fyzicky přítomni.

Vzniklé problémy se řeší dohodou

Pokud se na pracovišti vyskytnou neshody a rozpory, existuje zde všeobecná snaha řešit takovou situaci dohodou, jež by byla výhodná pro všechny zúčastněné strany.

Pružné provádění úkolů

Jednotlivé úkoly jsou prováděny pružně a jejich postup není rigidní – lze jej v případě potřeby upravit či změnit. Je dobré, že v organizaci neexistuje jen jedna cesta, která vede k naplnění dílčího cíle.

Podpora komunikace s klienty

Organizace je obecně vůči klientům velmi otevřená a v rámci celé organizace je zdůrazňován význam komunikace s klienty. Ten je důležitou zpětnou vazbou pro všechny zaměstnance.

Akceptace potřeb a přání klientů

Na základě komunikace s klienty jsou prakticky přijímány změny, které lépe reflektují a naplňují individuální potřeby klientů.

Schopnost změny

Zaměstnanci organizace jsou připraveni přijmout případné změny, které v rámci fungování mohou nastat. Nutno však dodat, že tato schopnost změny se odvíjí od smyslu, který je případné změně přiřazen. Proto je nezbytné aktivně komunikovat a zajistit vzájemné porozumění napříč celou organizací.

Vnímání dlouhodobé perspektivy

Organizace má svou dlouhodobou perspektivu a zaměstnanci ji vnímají. Chápou, že fungování organizace je smysluplné a účelné, a panuje zde i obecná shoda na cílech, které si domov vytýčil.

Integrace poslání

Pro organizaci je velmi důležité její poslání, jehož hlavním bodem je spokojený a důstojný život klientů. Zaměstnanci toto poslání vnímají, chápou a označují jej za směrodatné při výkonu jejich profese.

2.3.2 Negativní aspekty stávající organizační kultury

Nové poznatky a názory nejsou přijímány

Případné změny a inovace se odvíjejí zejména od podnětů ze strany klientů. Negativem stávající organizační kultury však je, že zaměstnanci obecně cítí, že návrhy z jejich strany přijímány nejsou. Zaměstnanci tak získávají pocit, že nemají na plánování a dění v organizaci vliv.

Neporozumění rozhodování vedení, řízení organizace je zaměstnancům nejasné

Řadoví zaměstnanci přesně nerozumí jednotlivým rozhodnutím a postupům, které uplatňuje vedení organizace. Zaměstnanci mají pocit, že jednání vedení není vždy v souladu s tím, co deklaruje.

Problémy v komunikaci

S předchozím bodem souvisí i špatná komunikace pracovníků vertikálním směrem. Takto jsou komunikovány často jen formální problémy běžného fungování, ale není zde vyhrazen prostor pro případné připomínky a návrhy zaměstnanců. Navíc v některých odděleních domova panuje obava řadových zaměstnanců z postihu ze strany přímého nadřízeného. Tato skutečnost se projevila i při výzkumu – pracovníci se obávali identifikace na základě vyplněných dotazníků.

Nízká podpora týmové spolupráce a spolupráce napříč odděleními

Týmová spolupráce není v organizaci příliš podporována. Zaměstnanci nespolupracují napříč odděleními. S ohledem na komplexnost péče, kterou organizace preferuje, je to negativní jev, jelikož týmová spolupráce může zjednodušit individualizaci péče. V opačném případě každý zaměstnanec opakovaně vyhodnocuje potřeby konkrétního klienta a plní úkoly v podstatě bez ohledu na to, co pro něj zajišťuje jiný pracovník.

Velmi nízká angažovanost

Z výzkumu vyšlo najevo, že v organizaci obecně panuje velmi nízká míra angažovanosti pracovníků. Tato skutečnost přináší dlouhodobá rizika s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb i na věrnost a oddanost organizaci ze strany stávajících zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se značně investuje do vzdělávání a pracovního rozvoje zaměstnanců, byla by velká škoda o každého jednoho přijít.

3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Formulace žádoucí organizační kultury

S ohledem na sílu a obsah stávající organizační kultury není zapotřebí měnit ji zcela (za novou). Strategie utváření žádoucí organizační kultury je v této práci pojata jako podpora stávajících pozitiv a snaha o minimalizaci (v lepším případě úplné odstranění či napravení) negativních stránek. Konkrétní návrhy na změnu organizační kultury tak sledují tuto strategii změny a jejich formulace se odvíjí od vyjádřených pozitivních a negativních aspektů organizační kultury.

3.2 Konkrétní návrhy na změnu organizační kultury

3.2.1 Posílení komunikace

Změny týkající se komunikace jsou cíleny především na komunikaci interní, tedy mezi zaměstnanci organizace navzájem. Je nutno deklarovat otevřenost vůči názorům řadových zaměstnanců ze strany vedení, podporovat vzájemnou výměnu informací a detailněji a jasněji vysvětlovat politiku organizace a postupy vedení.

Jen těžko by se dala do programu domova včlenit jakási pravidelná společná „porada“. Někteří zaměstnanci pracují na směny a organizace takové hromadné porady by byla nadmíru komplikovaná. Nadto by současné obavy zaměstnanců z postihu omezovaly jejich potřebu vyjádřit se a nebylo by dosaženo kýženého výsledku – ze setkání by se stala jen formální záležitost bez většího přínosu.

Možným způsobem, jak zlepšení komunikace dosáhnout, je vydávání pravidelného periodika organizace, určeného zaměstnancům. V současnosti je vydáváno periodikum pro klienty, tudíž má organizace s takovou aktivitou zkušenost.

Obsahem tohoto dokumentu by byly jak informace od vedení určené řadovým pracovníkům, tak informace od těchto pracovníků. Jednotlivé rubriky by byly zaměřeny na následující oblasti:

- čeho organizace za uplynulé období dosáhla
- jaké jsou krátkodobé plány vedení organizace, jak jich lze dosáhnout a jak se váží k dlouhodobým cílům

- plánovaná školení, kurzy a semináře pro zaměstnance a jejich přínos
- připomínky a návrhy zaměstnanců (členěno dle jednotlivých úseků)
- rubrika „pro pobavení“ (např. recepty, vtipy, křížovka apod.)
- případně další dle potřeby.

Připomínky a návrhy od řadových pracovníků by byly průběžně shromažďovány buď vedoucím úseku, nebo vybraným zaměstnancem (například služebně nejstarším). Nejprve by zřejmě bylo vhodné zachovat anonymitu přispívajících zaměstnanců, aby opadl současný strach z postihu. Vedení by zveřejněním případných doporučení demonstrovalo to, že je názor a připomínka každého zaměstnance reflektována. Díky periodiku by zároveň zaměstnanci získali přehled o celé organizaci, o záměrech vedení a o společně dosažených cílech. Pokud by aktivně využili možnosti do periodika přispívat, zvýšila by se i jejich angažovanost.

Tento dokument by byl vydáván pravidelně jednou za měsíc v nákladu

- 3 ks – ekonomické oddělení
- 22 ks – zdravotní úsek
- 10 ks – provoz a údržba
- 10 ks – stravování
- 3 ks – sociální pracovnice
- 2 ks – personální oddělení.

Tento náklad byl stanoven s ohledem na počty zaměstnanců jednotlivých úseků a také na význam, který by, dle předpokladů, toto periodikum pro jednotlivé pracovníky mělo mít – vzhledem k počtu zaměstnanců je tak preferována varianta širší distribuce na zdravotní úsek, méně výtisků je určeno pro kuchyni. Periodikum by tedy vycházelo v nákladu 50 kusů za měsíc. Jeho tisk by si zajišťovala organizace, zpracováním by byl pověřen personalista domova, který by k 20. dni daného měsíce sesbíral příspěvky z jednotlivých úseků a zpracoval je. Měsíční náklady na tisk by se při ceně 2 Kč za jednu vytištěnou stránku při průměrném počtu čtyř stran na jeden výtisk pohybovaly okolo 400 Kč za 50 kusů. Personalista domova by práci na dokumentu věnoval zhruba 5 hodin měsíčně. Jde tedy o relativně levné opatření, které by mohlo významně zvýšit informovanost a zajistit zpětnou vazbu jak zaměstnancům, tak i vedení.

Podpora komunikace může probíhat také prostřednictvím schránky na dotazy, připomínky, návrhy apod. Tato schránka by mohla být umístěna u personalisty domova,

přičemž reakce na tyto připomínky by byly předmětem dílčích porad a nejvýznamnější z nich by byly zveřejňovány v periodiku spolu s reakcí odpovědného pracovníka.

3.2.2 Vytvoření systému zaměstnaneckých výhod

Vzhledem k tomu, že je nutné posílit angažovanost a zvýšit zapojení pracovníků do fungování společnosti, přičemž mzda jednotlivých zaměstnanců není plně flexibilní s ohledem na platné právní úpravy v oblasti stanovení platových poměrů v organizaci a finanční omezení (závislost na dotacích), bylo by vhodné zavést specifický systém zaměstnaneckých výhod (tzv. Cafeteria systém).

Tento systém, který posiluje motivaci stávajících zaměstnanců a zvyšuje i atraktivitu organizace na trhu pracovních sil, by byl založen na principu, že na základě dosažených bodů v průběhu pravidelně probíhajícího hodnocení zaměstnanců (viz. příloha č. 7) by si pracovník mohl vybrat některý z benefitů, který by odpovídal dané bodové hladině. Tyto „bonusy“ by byly stanoveny vzhledem k preferencím většiny zaměstnanců. Jako benefity je vhodné použít například vstupenky na kulturní akce, permanentní vstupenky do rekondičního studia, příspěvky na dovolenou, dárkové poukazy, knižní publikace apod.

Maximum možných dosažených bodů na základě hodnocení zaměstnance je 84 bodů (případně 78 či 72 – dle jednotlivých funkcí, blíže viz. příloha č. 6 „Metodika k hodnocení zaměstnanců). Nejvyšší bodové hladině by odpovídala například permanentní vstupenka do fitcentra, případně dvě vstupenky na kulturní akci (lístky do kina, vstup na lokální koncertní vystoupení Rock on Ice aj.). Zaměstnanec by si však mohl své body „převést“ do dalšího hodnoceného období, čímž by je kumuloval a v případě dosažení výše stanovené hranice by tomu odpovídal získaný benefit. Možnost „převoditelnosti“ bodů může pomoci udržovat zaměstnance v organizaci po delší dobu.

Body mohou být udělovány i za další nadstandardní aktivity – je možno bodově hodnotit zvláštní přínos pro organizaci, případně velmi efektivní splnění dílčího úkolu.

Je však nutné, aby benefity, poskytované za body, byly dostatečně atraktivní. V první řadě by tedy bylo nutno provést průzkum, který by poskytl pro tento systém dostatek praktických informací.

Značná část prostředků, které by byly na tento systém zaměstnaneckých výhod použity, by mohla být čerpána z fondu kulturních a sociálních potřeb, samozřejmě s ohledem na

platné právní úpravy, konkrétně na Vyhlášku č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb a další obecně závazné předpisy[15]. Vyčíslení nákladů, spojených s tímto opatřením, není předběžně možné, a to z toho důvodu, že nyní není známa forma (a tedy ani cena) pro zaměstnance zajímavých a dostatečně motivujících benefitů.

3.2.3 Vytvoření a obsazení pozice personálního specialisty

Vedení organizace si plně uvědomuje význam lidských zdrojů jako nejvýznamnějšího prostředku pro dosažení kvality při poskytování sociálních služeb. Relativně vysoký počet zaměstnanců a náročnost jejich práce s ohledem na stávající požadavky okolí vyžaduje komplexní personální vedení.

Stávající personalistka vykonává především činnosti mzdové účetní. Personální politika organizace je formulována nejvyšším vedením a do praxe uváděna prostřednictvím vedoucích dílčích úseků. Jelikož tito pracovníci plní i bez personálních povinností mnoho úkolů, což způsobuje, že se otázce lidských zdrojů nemohou věnovat v maximální možné míře, bylo by vhodné tyto povinnosti delegovat na pověřeného pracovníka, jehož vzdělání, schopnosti a dovednosti by odpovídaly svěřené agendě.

Dalším a stěžejním doporučením tedy je vytvořit a obsadit pozici personalisty organizace.

Personalista by byl přímo podřízen ředitelce domova a v rámci organizační struktury by byl přičleněn k úseku „Personální a mzdové záležitosti“. V jeho kompetenci by bylo po konzultaci s ředitelkou stanovovat personální politiku domova seniorů, měl by na starost oblast hodnocení, odměňování, plánování rozvoje atd. Potřebné dokumenty by shromažďoval od vedoucích jednotlivých úseků během pravidelných porad konaných jednou měsíčně. Zajišťoval by přijímání a propouštění zaměstnanců a vedl by agendu potencionálních uchazečů o práci v organizaci. Do jeho kompetence by spadala i tvorba periodika pro zaměstnance domova (návrh viz. výše).

Odpovědnost, složitost a namáhavost práce jsou pak základními kritérii, podle nichž je zaměstnanec finančně hodnocen. Platy zaměstnanců domova seniorů se totiž řídí ustanoveními nařízení vlády č. 564/ 2006 Sb., kterým se stanoví katalog prací a

[15] U příspěvkových organizací se příděl do fondu tvoří ve výši 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popř. na mzdy a náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost. Příděly prováděné během roku jsou zálohové a zúčtování skutečného přídělu se provádí koncem roku v roční závěrce.

kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (dále také jako nařízení). Při stanovení mzdových nákladů domova na pozici personalisty je tedy nutno vycházet z tohoto nařízení, které stanovuje kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd, způsob zařazování do platových tříd, podmínky pro určení započitatelné praxe, stupnice platových tarifů, výši zvláštního příplatku pro jednotlivé skupiny atd. Při stanovení platu zaměstnance je postup následující:

- zaměstnanec je zařazen do platové třídy, a to podle nejnáročnější práce, která je po něm požadována (zařazení prací do platových tříd je uvedeno v katalogu prací[16]), pro zařazení do příslušné platové třídy je rovněž nutné splňovat potřebné vzdělání (existují výjimky stanovené v nařízení);
- zaměstnanec je zařazen do platového stupně příslušné platové třídy podle započitatelné praxe a podle míry jejího zápočtu;
- zaměstnanci přísluší platový tarif podle stupnic[17] uvedených v příloze nařízení vlády.

Takto stanovený platový tarif je základní (minimální) výměrou. Zaměstnavatel jej může zvýšit, avšak nesmí přiznat zaměstnanci plat nižší.

Předběžně nelze přesné mzdové náklady na pozici personalisty domova vyčíslit, a to zejména z toho důvodu, že potenciálního zaměstnance nelze předem zařadit do platového stupně příslušné platové třídy (není předem známa započitatelná praxe). Platový stupeň tedy bude určen odhadem.

Personalista je tedy dle nařízení zařazen do 7 – 13 platové třídy. Konkrétní stanovení platové třídy je dáno popisem kompetencí a úkolů zaměstnance. Vytvořené pozici nejvíce odpovídá začlenění do 10. platové třídy[18]. Předpokladem pro zařazení do této

---

[16] Katalog prací je přílohou nařízení vlády č. 564/ 2006 Sb.

[17] Stupnice je složena z 16 platových tříd (zařazení práce do platové třídy) a z 12 platových stupňů (podle započitatelné praxe).

[18] Desátá platová třída v rámci pozice personalisty obsahuje výčet následujících prací:

„1. Komplexní koordinace a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců (dále jen „personální správa“) organizace.

2. Komplexní koordinace personální správy v úřadu s celostátní působností nebo v organizaci s rozsáhlou kvalifikační a profesní strukturou, vertikálním a horizontálním členěním organizace na organizační složky.

3. Komplexní koordinace personální správy ve správním úřadu s celostátní působností nebo v územním správním úřadu.

4. Tvorba personalistických metod, programů a zásad personálního a sociálního rozvoje v organizacích s rozsáhlou kvalifikační a profesní strukturou, vertikálním a horizontálním členěním organizace na

platové třídy je minimálně vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání (bakalářský studijní program).

Jak již bylo řečeno, je při stanovení mzdových nákladů problematickou otázkou stanovení platového stupně. Ten se odvíjí od započitatelné praxe a míry jejího zápočtu. Proto je určen odhadem. Rozmezí platových tarifů v rámci jednotlivých platových stupňů se pohybuje od 11.320 Kč (první stupeň) do 17.060 Kč (dvanáctý stupeň).

Pro vyčíslení odhadovaných mzdových nákladů zvolím tarif sedmého platového stupně, který se nejvíce blíží průměrné částce 10. platové skupiny[19]. Tento tarif dle nařízení vlády činí 14.160 Kč.

Stanovení měsíčních mzdových nákladů Domova seniorů Břeclav na personalistu organizace je uvedeno v následující tabulce. Tabulka také obsahuje výpočet z pohledu zaměstnance, včetně stanovení čisté mzdy[20].

Tabulka 3 - Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele a čistá mzda zaměstnance

	Zaměstnavatel		Zaměstnanec	
Hrubá měsíční mzda	14.160,-			
Zdravotní pojištění	9%	1.275,-	4,5%	638,-,
Sociální pojištění[21]	25%	3.540,-	6,5%	921,-
Základ daně (superhrubá mzda)				19.000,-
Daň (15%)				2.850,-
Sleva na dani (poplatník)				2.070,-
Daňové zvýhodnění				0,-
Daňová povinnost (záloha)				780,-
Daňový bonus				0,-
Čistá mzda				11.821,-
Mzdové náklady		**18.975,-**		

Zdroj: Vlastní výpočty dle zákona č. 586/1992 Sb.

---

organizační složky, například metod hodnocení způsobilosti zaměstnanců pro výkon prací, sociálních programů, vzdělávacích projektů, programů funkční a pracovní adaptace a kariérních programů." (Nařízení vlády č. 564/ 2006 Sb.).

[19] Průměrná částka 10. platové skupiny byla zjištěna jako podíl součtu částek všech tarifů 10. skupiny a počtu platových stupňů (tj. 12).

[20] Při výpočtu nejsou zahrnuty případné nezdanitelné části základu daně dle § 15 a slevy na dani dle § 35ba s výjimkou odst. (1) písm. a) § 35ba zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

[21] 1. 1. 2009 vstoupil v účinnost zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, který nahradil zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění. Mění se tak sazby odvodů na sociální pojištění – v případě zaměstnance se sazba snižuje z původních 8% v roce 2008 na 6,5% (snížení o 1,1% odvodů placených na nemocenské pojištění a o 0,4% odvodů placených na stání politiku nezaměstnanosti), z hlediska zaměstnavatele pak sazba klesla z původních 26% na současných 25%.

Odhadované měsíční mzdové náklady na pozici personalisty organizace tedy činí 18.975 Kč.

Při hledání vhodného kandidáta na obsazení pozice personalisty Domova seniorů Břeclav doporučuji uspořádat výběrové řízení[22], a to s ohledem na právní formu organizace a komplexnost požadavků na kandidáty na tuto pozici.

Náklady spojené s výběrovým řízením se pak různí s ohledem na způsob zajištění této aktivity. Pro přehledné vyčíslení nákladů spojených s výběrovým řízením jsou zvoleny dva základní způsoby realizace tohoto procesu. Prvním způsobem je zajištění výběru vhodného pracovníka „vlastními silami“, kdy výběrové řízení organizuje a vypisuje zaměstnavatel. Druhou možností je oslovit zprostředkovatelskou firmu – personální agenturu, která nabízí požadované služby v oblasti recruitmentu (náboru zaměstnanců)[23].

Bude-li si organizace zajišťovat výběrové řízení samostatně, bude východiskem kalkulace nákladů počet normohodin, které v rámci své činnosti věnovali přípravě a provádění procesu vybraní pracovníci. Vyčíslení těchto nákladů vychází z interních dokumentů organizace. Uvedené částky jsou zaokrouhleny na celé desetikoruny nahoru.

Tabulka 4 - Náklady realizace výběrového řízení

Činnost / Osoby	Volba kritérií	Inzerce	Hodnocení CV	Dotazník (vč. hodnocení)	Osobní pohovor	Zkušební den	Částka celkem (v Kč)
Ředitelka	2		4	4	3		1950,-
Mzdová účetní (personalistka)		2	5	3	3	2	1500,-
Administrativní pracovnice		4				4	640,-
Celkem							**4090,-**

Zdroj: Vlastní výpočty dle interních materiálů organizace

K celkové částce, která vychází ze zapojení konkrétních zaměstnanců do procesu výběrového řízení, je nutno přičíst i náklady za inzerci požadavků na zaměstnance.

[22] Výběrové řízení je proces hledání vhodného kandidáta na dané pracovní místo, kdy zájemce získává informace o pracovním místě a organizace získává informace pracovníkovi. Výběrové řízení má obvykle tři fáze – inzerci, selekci životopisů uchazečů a osobní pohovor ve dvou až čtyřech kolech (http://www.prace-rychle.cz/cs/poradna-clanky/personalisticky-slovnicek.html)

[23] V praxi se využívá i kombinace těchto způsobů – lze sjednat podporu při organizaci výběrového řízení nebo jen při některém z jeho dílčích kroků. Forem spolupráce tak může být nepřeberné množství, kdy stěžejním kritériem pro volbu spolupráce jsou individuální požadavky dané organizace. Konkrétní podmínky jsou ujednány smluvně.

Ceny této inzerce se ve většině případů pohybují v rozmezí od 900 Kč do 2.500 Kč bez DPH. Celkové náklady této varianty tedy činí 5.161 – 7.065 Kč (včetně DPH za inzerci).

V dnešní době je rozšiřujícím se způsobem výběru zaměstnanců spolupráce s některou ze širokého množství personálních a poradenských agentur. Cena za služby těchto agentur může mít různou formu – od jednotkové, procentní až po paušální částku.[24] Velmi často se cena stanovuje procentní částkou z nástupního platu pracovníka (v praxi formulováno jako určitý násobek platu). Tato varianta totiž zohledňuje různorodost podmínek a potřebných kompetencí vhodného zaměstnance. Nezřídka je cena předem stanovena jako paušální částkou (obvykle u vyhledání většího počtu pracovníků, kdy s rostoucím počtem potřebných zaměstnanců částka klesá).

Náklady na výběrové řízení vybraných firem jsou uvedeny v následující tabulce, kdy dané ceny jsou plněním za standardní balíčky komplexního zajištění výběru zaměstnance. Je-li cena stanovena jako násobek nástupního platu zaměstnance, budu vycházet z výše vypočteného platového tarifu zaměstnance (tedy z částky 14.160 Kč).

Tabulka 5 - Srovnání nákladů na výběrové řízení

Personální agentura	Stanovená sazba (v Kč)	Celková cena (v Kč bez DPH)
Axios	1,5 násobek platu	21.240,-
DAV	6.500,-	6.500,-
Job Asistent	2 – 3 násobek platu	28.320,- až 42.480,-
Liška Solutions	16.000,-	16.000,-
Maxum	10.000,-	10.000,-
Via Optima	1,5 – 3 násobek platu	21.240,- až 42.480,-

Zdroj: Internetové nabídky jednotlivých firem (www.axios.cz, www.dav.cz, www.maxum.cz, www.liska-solutions.cz, www.viaoptima.cz, www.job-asistent.cz)

Náklady na zajištění vyhledání vhodného pracovníka prostřednictvím personální agentury se tedy dle podmínek jednotlivých firem pohybují v rozmezí od 6.500 Kč do 42.480 Kč bez DPH (tj. 7.735 Kč – 50.551 Kč včetně DPH). Můžeme tedy konstatovat,

[24] Plnění za poskytnuté služby upravují smlouvy mezi zadavatelem a agenturou. Dohodnutá částka je hrazena ve většině případů až v případě, že se s doporučeným uchazečem zaměstnavatel dohodne na spolupráci (uzavře smlouvu). Obvyklým ujednáním je i garance vrácení provize za služby agentury při rozvázání poměru ve stanoveném časovém horizontu (obvykle zkušební doba).

že pokud bude vybrána taková personální agentura, jejíž ceny se pohybují na dolní hranici vyčíslených nákladů, je toto řešení finančně srovnatelné se zajištěním výběrového řízení organizací.

3.2.4 Vizualizace hodnot a norem prostřednictvím plánovaného intranetu

Organizace dle vyjádření ředitelky domova plánuje zavedení intranetu, který by byl určen především pro komunikování záležitostí spojených s poskytování služeb – usnadnil by předávání a výměny směn, zprostředkoval by sledování aktuální medikace a zdravotního stavu klientů, umožňoval by řešit dílčí provozní problémy.

Návrhem, jehož přínosem by bylo ozřejmení hodnot organizace pracovníkům a získání možnosti sdílení „společného pohledu na věc“ uvnitř organizace, je zavést na tyto stránky i odkazy, týkající se právě hodnot a norem, které jsou v organizaci stanoveny a preferovány. Je nutné tyto dílčí prvky organizační kultury zaměstnancům zpřístupnit, „vizualizovat“ je a učinit je tak součástí každodenní reality fungování domova. Vhodné by bylo též vytvořit „blog“ pro zaměstnance, jehož prostřednictvím by si mohli sdělovat své zkušenosti a dojmy spojené s výkonem své profese (i napříč jednotlivými úseky).

Náklady na opatření by byly součástí celkových nákladů spojených se zavedením intranetu. Celková částka, nutná ke zprovoznění tohoto způsobu komunikace, však v současnosti ještě není známa. Organizace je navíc limitována množstvím uvolněných prostředků, které by byl zřizovatel do tohoto řešení investovat.

3.2.5 Přizpůsobení dominantní kultury a dílčích subkultur

V organizaci se s ohledem na její chod (směnnost, formálně i prostorově oddělené úseky apod.) vytváří dílčí subkultury. Navržená řešení by měla pomoci sladit působení dominantní kultury a subkultur. Nezbytnými podmínkami však jsou:

- podpora spolupráce
- důraz na otevřenou komunikaci
- důvěra
- uznání.

Tyto hodnoty musí být i prostřednictvím navržených řešení neustále prosazovány – jen tak se subkultury stanou podporou dominantní kultury a budou dopomáhat k eliminaci jejích negativních stránek.

3.3 Shrnutí

Vedení organizace musí brát neustále na zřetel, že efektivnost organizace je závislá na výkonu každého jednoho řadového pracovníka. Na cestě k žádoucí organizační kultuře, která kýženým způsobem zvyšuje efektivitu, musí být v dynamické rovnováze posilovány prvky angažovanosti, konzistentnosti, adaptability a sdílení společné mise organizace. Formulované návrhy jsou navrženy tak, aby byly realizovatelné a aby jejich uplatnění vedlo k očekávanému cíli. Zásadním doporučením je vytvoření pozice specializovaného personalisty domova, který by v rámci své činnosti pomáhal specifikovat a uvádět do praxe návrhy ostatní. Proto je tento návrh rozpracován detailně včetně variantního vyčíslení nákladů na zřízení a obsazení pozice i nákladů mzdových.

Nezbytným předpokladem úspěchu je posílit angažovanost pracovníků a jejich vědomí celistvosti a jednoty uvnitř organizace. V organizaci existují hodnoty a normy, které říkají pracovníkům, jak se chovat a jednat, jen je nutno tyto lépe komunikovat. Zaměstnanci by si měli být vědomi svého podílu na dosahování cílů a úspěchů organizace a měl by jim být poskytován prožitek výkonu a úspěchu.

Ekonomické zatížení organizace mými návrhy lze rozdělit do dvou skupin, a to na jednorázové náklady a na náklady pravidelné – měsíční. Současně je nutno zdůraznit, že v případě vytvoření systému zaměstnaneckých výhod nelze bez provedení průzkumu mezi zaměstnanci náklady vyčíslit. V níže uvedených částkách tedy nejsou zahrnuty.

Jednorázovými náklady jsou náklady spojené s výběrovým řízením na obsazení pozice personalisty domova seniorů. Tyto se pohybují v rozmezí od 5.161 Kč do 50.551 Kč vč. DPH dle zvolené varianty zajištění výběrového řízení. Jednorázové náklady na vizualizaci hodnot prostřednictvím intranetu jsou ve výši 0 Kč, a to proto, že by byly součástí zavedení intranetu v organizaci. Měsíční náklady tvoří položka potřebná na vydávání pravidelného periodika pro zaměstnance ve výši 400 Kč a mzdové náklady zaměstnavatele v rámci nově vzniklé pozice personalisty domova ve výši 18.975 Kč. Měsíční náklady spojené s navrženými opatřeními je tedy 19.375 Kč.

Pokud by se uvedené návrhy zavedly do praxe současně za předpokladu nejnižších možných nákladů na výběrové řízení, byly by celkové náklady na opatření ve výši 24.536 Kč. Nejvyšší možné náklady při aplikaci všech odporučení a při volbě nejdražší předložené varianty zajištění výběrového řízení dosahují částky 69.926 Kč. V dalších měsících by částka klesla na 19.375 Kč.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zvýšit efektivitu fungování Domova seniorů Břeclav, a to na základě provedené analýzy stávající organizační kultury a následnému předložení konkrétních a v praxi proveditelných návrhů a doporučení.

V první části práce jsou formulována teoretická východiska. V tomto oddílu byl vymezen pojem organizační kultury a jejích prvků, funkce a obsahu, byl představen koncept typologií organizační kultury a současně byly shrnuty dosavadní poznatky týkající se diagnostiky a změny organizační kultury. V této části práce bylo využito především metody analýzy a syntézy poznatků, jež byly k dané problematice doposud publikovány v odborné literatuře.

Na základě informací obsažených v teoretické části práce byla zvolena kombinace metod kvalitativní i kvantitativní výzkumné strategie. Organizační kultura Domova seniorů Břeclav byla poznávána prostřednictvím studia artefaktů (dokumentů), dotazníkového šetření, jenž byl vytvořen na základě oficiálního Denisonova dotazníku, zformulovaného pro zkoumání organizační kultury ve vztahu k efektivnosti organizace, a pomocí nestandardizovaného hloubkového rozhovoru.

Organizace se na základě provedeného výzkumu ukázala jako zdravá. Jejími silnými stránkami jsou flexibilita, tedy schopnost reagovat na změny prostředí a přizpůsobovat se, konzistentnost s ohledem na vnímání dlouhodobé perspektivy a zaměření na přání a potřeby klientů. Slabé stránky organizace je možno pozorovat v oblastech nízké angažovanosti, špatné komunikace a neporozumění stylu řízení a vedení. Z těchto výsledků byly vybrány stěžejní oblasti a formulovány konkrétní návrhy a doporučení, jejichž cílem je organizační kulturu posunout žádoucím směrem tak, aby se zvýšila efektivnost organizace.

Formulovanými návrhy jsou vytvoření a obsazení pozice personalisty organizace za účelem sjednocení personální politiky domova a posílení konzistence a transparentnosti personálního vedení, zlepšení interní komunikace a umožnění participace ne chodu organizace prostřednictvím vydávání pravidelného periodika pro zaměstnance, vytvoření systému zaměstnaneckých výhod s cílem zvýšit angažovanost a motivaci k pracovnímu výkonu, a vizualizovat hodnoty a normy organizace prostřednictvím plánovaného intranetu.

Organizace má k prosazení změn silný potenciál, je přizpůsobivá a zaměřená na dlouhodobou perspektivu. Tato skutečnost může do značné míry usnadnit zavádění navržených změn. Po uvedení návrhů do praxe by však bylo vhodné opětovně analyzovat organizační kulturu a posoudit míru přínosu a přiblížení ke kultuře žádoucí.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem považuji cíl bakalářské práce za splněný.

Na závěr je nutno dodat, že koncept organizační kultury a jejího formování není stoprocentní zárukou zvýšení efektivnosti. Učiněné kroky lze však chápat také jako příležitost a výzvu k novým možnostem a tedy i k nalezení vlastní „ideální“ cesty.

Literatura

Monografie

[1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

[2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 558 s. ISBN 80-85943-57-3.

[4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

[5] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01.

[6] BRIDGES, W. *Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.

[7] BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

[8] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*: *příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

[9] DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX BOHEMIA, 1996. 373 s. ISBN 80-859-6319-1.

[10] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-736-7040-2.

[11] KOTTER, J., P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

[12] KREITNER, R., KINICKY, A., J.: *Organizational behavior*. Homewood: BPI IRWIN, 1989. 686 s. ISBN 0-256-03512-1.

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

[14] McSHANE, S., L., Von Glinow, M., A. et all. *Organizational behavior*. Boston: Irwin, 2000. 709 s. ISBN 02-562-2896-5.

[15] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

[16] NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3

[17] PITRA, Z. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

[18] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

[19] POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář: jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci: studijní text pro kombinovanou formu studia.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.

[20] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

[21] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

[22] TYSON, S., JACKSON, T. *Organizační chování*. Praha: Grada, 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.

[23] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha, ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-8639-546-4.

[24] VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 300 s. ISBN 80-210-2459-3.

[25] VÍTKOVÁ, M. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 87 s. ISBN 80-7041-678-5.

[26] ŽIŽLAVSKÝ, M. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

Internetové zdroje

[27] AXIOS – Společnost pro personální poradenství. [online]. 2009. [cit. 15. března 2009]. Dostupné na: < http://www.axios.cz/>

[28] DaV – personální servis. [online]. 2009. [cit. 5. května 2009]. Dostupné na: <http://www.dav.cz/>.

[29] DENISON CONSULTING: *Research-based Model.* [online]. 2009. [cit. 25. ledna 2009]. Dostupné na: <http://www.denisonconsulting.com/dc/DenisonAdvantage/ResearchbasedModel/tabid/124/Default.aspx >.

[30] Job asistent s.r.o. [online]. 2009. [cit. 5. května 2009]. Dostupné na: <http://www.job-asistent.cz/>.

[31] Liška solutions s.r.o. [online]. 2009. [cit. 5. května 2009]. Dostupné na: <http://www.liska-solutions.cz/>.

[32] MAXUM spol. s.r.o. – personální agentura. [online]. 2009. [cit. 5. května 2009]. Dostupné na: <http://www.maxum.cz/>.

[33] *Personalistický slovníček.* [online]. 2009. [cit. 11. května 2009]. Dostupné na: <http://www.prace-rychle.cz/cs/poradna-clanky/personalisticky-slovnicek.html>.

[34] Via Optima v.o.s. [online]. 2009. [cit. 5. května 2009]. Dostupné na: <http://www.viaoptima.cz/web/index.html>.

Legislativa

[35] *Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.*

[36] *Vyhláška č. 144/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.*

[37] *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.*

[38] *Vyhláška č. 505/2006 Sb., k provedení zákona o sociálních službách.*

[39] *Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.*

[40] *Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění.*

[41] *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.*

[42] *Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění.*

[43] *Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č.331/2003 Sb., nařízení vlády č. 398/2004 Sb., nařízení vlády č. 213/2005 Sb., nařízení vlády 533/2005 Sb. a nařízení vlády 568/2006 Sb.*

Interní dokumenty organizace

[44] Domov seniorů Břeclav. *Roční výkaz o zaměstnancích, platech a odměnách za pracovní pohotovost v zařízeních sociálních služeb za rok 2007.*

[45] Domov seniorů Břeclav. *Standard č. 9: Personální a organizační zajištění sociální služby.*

[46] Domov seniorů Břeclav. *Standard č. 10: Profesní rozvoj zaměstnanců.*

[47] Domov seniorů Břeclav. *Výroční zpráva Domova seniorů Břeclav, příspěvkové organizace Města Břeclav za rok 2006.*

[48] Domov seniorů Břeclav. *Výroční zpráva Domova seniorů Břeclav, příspěvkové organizace Města Břeclav za rok 2007.*

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah strategie, kultury a prostředí.....14
Obrázek 2 - Grafické vyjádření Scheinova modelu organizační kultury.....18
Obrázek 3- Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace.....22
Obrázek 4 - Model organizační kultury a výkonnosti podle Denisona.....25
Obrázek 5 - Klasifikace dotazníkových metod diagnostiky organizační kultury.....38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců za rok 2007. 48
Tabulka 2 - Tabulka hodnot dle Denisonova modelu organizační kultury. 84
Tabulka 3 - Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele a čistá mzda zaměstnance.....92
Tabulka 4 - Náklady přijímacího řízení 93
Tabulka 5 - Srovnání nákladů na výběrové řízení 94

Seznam grafů

Graf 1 - Hodnocení otázky 1 58
Graf 2 - Hodnocení otázky 2 59
Graf 3 - Hodnocení otázky 3 59
Graf 4 - Hodnocení otázky 4 60
Graf 5 - Hodnocení otázky 5 60
Graf 6 - Hodnocení otázky 6 61
Graf 7 - Hodnocení otázky 7 61
Graf 8 - Hodnocení otázky 8 62
Graf 9 - Hodnocení otázky 9 62
Graf 10 - Hodnocení otázky 10 63
Graf 11 - Hodnocení otázky 11 64
Graf 12 - Hodnocení otázky 12 65
Graf 13 - Hodnocení otázky 13 65
Graf 14 - Hodnocení otázky 14 66
Graf 15 - Hodnocení otázky 15 66
Graf 16 - Hodnocení otázky 16 67
Graf 17 - Hodnocení otázky 17 67
Graf 18 - Hodnocení otázky 18 68
Graf 19 - Hodnocení otázky 19 69
Graf 20 - Hodnocení otázky 20 69
Graf 21 - Hodnocení otázky 21 70
Graf 22 - Hodnocení otázky 22 71
Graf 23 - Hodnocení otázky 23 71
Graf 24 - Hodnocení otázky 24 72
Graf 25 - Hodnocení otázky 25 72
Graf 26 - Hodnocení otázky 26 73
Graf 27 - Hodnocení otázky 27 73
Graf 28 - Hodnocení otázky 28 74
Graf 29 - Hodnocení otázky 29 74
Graf 30 - Hodnocení otázky 30 75

Graf 31 - Hodnocení otázky 31 76
Graf 32 - Hodnocení otázky 32 77
Graf 33 - Hodnocení otázky 33 77
Graf 34 - Hodnocení otázky 34 78
Graf 35 - Hodnocení otázky 35 78
Graf 36 - Hodnocení otázky 36 79
Graf 37 - Hodnocení otázky 37 79
Graf 38 - Hodnocení otázky 38 80
Graf 39 - Hodnocení otázky 39 80
Graf 40 - Hodnocení otázky 40 81

Seznam příloh

Příloha č. 1	Obecné údaje o organizaci
Příloha č. 2	Organizační schéma Domova seniorů Břeclav
Příloha č. 3	Česká verze dotazníku DOCS
Příloha č. 4	Upravený dotazník DOCS
Příloha č. 5	Kódované odpovědi
Příloha č. 6	Metodika k hodnocení zaměstnanců
Příloha č. 7	Hodnocení zaměstnanců

Přílohy

Příloha č. 1

Obecné údaje o organizaci

Název organizace: Domov seniorů Břeclav, příspěvková organizace

Sídlo organizace: Břeclav, Na Pěšině 2842/13, PSČ 690 03

IČO: 484 52 734

DIČ: CZ484 52 734

Číslo účtu: 7939-651/100

Zřizovatel: Město Břeclav, okres Břeclav

Adresa zřizovatele: Břeclav, Nám. T.G.Masaryka 3, 690 81

IČO zřizovatele: 283 061

Statutární zástupce – ředitel: Mgr. Dana Botková

Kontakt:

Tel. číslo: 519 373 087

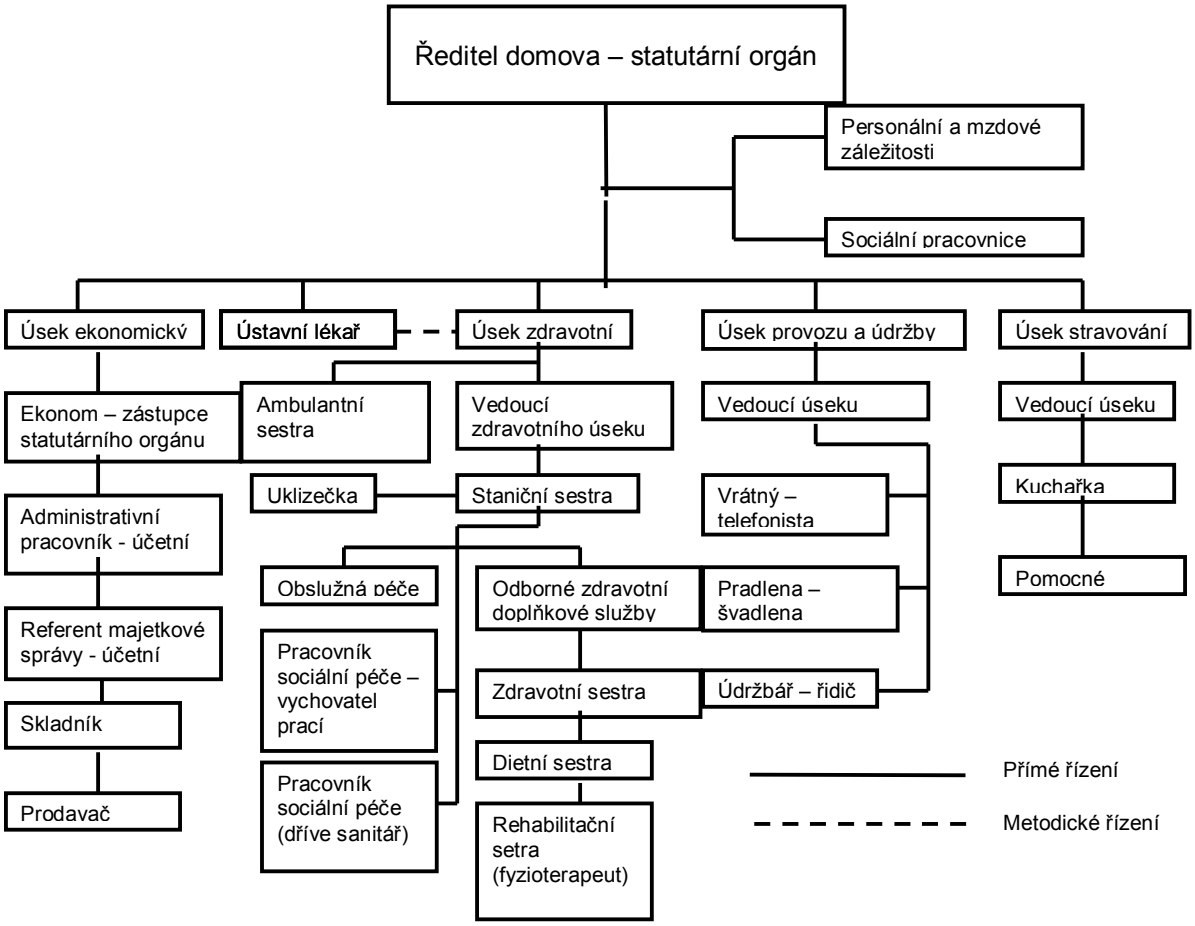
Fax: 519 326 739

e-mail: domov.breclav@worldonline.cz

www: dsbreclav.cz

Příloha č. 2

Organizační schéma Domova seniorů Břeclav



Příloha č. 3

Česká verze dotazníku DOCS (dostupná z http://www.denisonconsulting.com/dc/[25])

Hodnocení odpovědí:

1 – rozhodně nesouhlasím
2 – nesouhlasím
3 – neutrální
4 – souhlasím
5 – rozhodně souhlasím

Blok otázek zkoumající angažovanost

1. Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.
2. Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace.
3. Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý může informace obdržet, když je potřebuje.
4. Každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že může mít pozitivní vliv.
5. Obchodní plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.
6. Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.
7. Zaměstnanci pracují jako součást týmu.
8. K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.
9. Týmy jsou našimi základními stavebními bloky.
10. Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cílemi organizace.
11. Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.
12. Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.
13. Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.
14. Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.
15. Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.

Blok otázek zjišťující konzistentnost

[25] Oficiální stránky firmy, založené D. R. Denisonem a W. S. Nealem, zabývající se diagnostikou kultury a vedení (leadership) organizací.

16. Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou".
17. Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídících postupů.
18. Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování.
19. Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnází.
20. Existuje zde etický kód, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správné od chybného.
21. Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany.
22. Existuje zde výrazná kultura
23. Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice.
24. Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.
25. Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.
26. Náš přístup k obchodování je velmi důsledný a předvídatelný.
27. Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.
28. Koordinovat projekty se zapojením různých částí organizace je jednoduché.
29. Pracovat s někým z jiné části této organizace je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace.
30. Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.

Blok otázek zjišťující adaptabilitu

31. Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi flexibilní a jednoduše změnitelný.
32. Reagujeme náležitě na konkurenci a jiné změny v obchodním prostředí.
33. Neustále si přisvojujeme nové a zdokonalené způsoby práce.
34. Pokusy o provedení změny většinou narážejí na odpor.
35. Různé části organizace často spolupracují za účelem provedení změny.
36. Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.
37. Názory zákazníků přímo ovlivňují naše rozhodnutí.
38. Všichni členové mají hluboké porozumění pro přání a potřeby zákazníků.
39. Zájmy zákazníků jsou v našich rozhodnutích často opomenuty.
40. Podporujeme přímou komunikaci mezi zákazníky a našimi zaměstnanci.
41. Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.
42. Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.

43. Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.

44. Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.

45. Zajišťujeme, aby „pravá ruka věděla, co dělá levá".

Blok otázek zjišťující misi

46. Máme dlouhodobý účel a směr.

47. Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob konkurence v odvětví.

48. Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr

49. Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.

50. Náš strategický směr mi není jasný.

51. Je zde obecně rozšířená shoda s našimi cíly.

52. Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.

53. Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.

54. Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíly

55. Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.

56. Máme společnou vizi o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.

57. Vedoucí organizace mají dlouhodobý výhled.

58. Krátkodobé uvažování často kompromituje naši dlouhodobou vizi.

59. Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.

60. Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom kompromitovali naši dlouhodobou vizi.

Příloha č. 4

Upravený dotazník DOCS

Dotazník DOCS

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, jež byl vytvořen s cílem zlepšovat pracovní prostředí v organizaci. Dotazník je anonymní a nebude poskytován žádné třetí osobě. Za čas, strávený jeho vyplněním, Vám tímto děkuji.

Návod na vyplnění:

Ohodnoťte (zakroužkujte), prosím, následující odpovědi, přičemž hodnocení probíhá podle intenzity souhlasu s danou odpovědí, kdy 1 znamená, že s odpovědí vůbec nesouhlasíte, a 5 značí, že s odpovědí souhlasíte maximálně.

Hodnocení odpovědí:
1 – rozhodně nesouhlasím
2 – nesouhlasím
3 – nevím
4 – souhlasím
5 – rozhodně souhlasím

V NAŠÍ ORGANIZACI …….

1. Informace jsou široce sdíleny, takže každý je může obdržet, když potřebuje.	1	2	3	4	5
2. Věřím, že můžu mít na dění v organizaci mít pozitivní vliv.	1	2	3	4	5
3. Do probíhajícího plánování činností organizace jsou do určité míry zahrnuti všichni zaměstnanci.	1	2	3	4	5
4. Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.	1	2	3	4	5
5. Zaměstnanci v naší organizaci pracují jako součást týmu.	1	2	3	4	5
6. Týmová spolupráce je při plnění daných úkolů upřednostňována před prací samostatnou.	1	2	3	4	5
7. Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec mohl vidět souvislost mezi svou prací a cíly organizace.	1	2	3	4	5
8. Pravomoc je pracovníkům předávána tak, aby mohli pracovat samostatně.	1	2	3	4	5
9. Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	1	2	3	4	5
10 Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	1	2	3	4	5
11. Vedoucí organizace používají jasné postupy řízení organizace a jednají v souladu s tím, co říkají.	1	2	3	4	5
12. Existují zde jasné hodnoty, které určují způsob fungování naší organizace.	1	2	3	4	5
13. Existují zde etické zásady, který usměrňují					

naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správné od chybného.	1	2	3	4	5
14. Při vzniku rozporů a neshod se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě sporné strany.	1	2	3	4	5
15. Existuje zde silná kultura.	1	2	3	4	5
16. Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné situaci.	1	2	3	4	5
17. Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.	1	2	3	4	5
18. Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společný pohled na fungování organizace.	1	2	3	4	5
19. Je jednoduché koordinovat projekty, na nichž se účastní zaměstnanci z různých částí organizace.	1	2	3	4	5
20. Cíle na různých úrovních organizace jsou v souladu.	1	2	3	4	5
21. Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi pružný a v případě potřeby jej lze změnit a dělat věci jinak.	1	2	3	4	5
22. Reagujeme na změny, které uplatňují organizace podobné naší a na jiné změny v okolním prostředí.	1	2	3	4	5
23. Neustále si přisvojujeme nové a lepší způsoby práce.	1	2	3	4	5
24. Připomínky a doporučení klientů často vedou ke změnám.	1	2	3	4	5
25. Názory klientů přímo ovlivňují naše rozhodnutí.	1	2	3	4	5
26. Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby klientů.	1	2	3	4	5
27. Podporujeme přímou komunikaci mezi klienty a našimi zaměstnanci.	1	2	3	4	5
28. Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	1	2	3	4	5
29. Zlepšování a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.	1	2	3	4	5
30. Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.	1	2	3	4	5
31. Máme dlouhodobý účel a směr.	1	2	3	4	5
32. Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr.	1	2	3	4	5
33. Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.	1	2	3	4	5
34. Obecně se shodneme na cílech, které má naše organizace.	1	2	3	4	5
35. Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.	1	2	3	4	5
36. Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.	1	2	3	4	5
37. Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíly.	1	2	3	4	5
38. Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	1	2	3	4	5
39. Máme společnou představu o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.	1	2	3	4	5
40. Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom tím znemožnili dosažení naší dlouhodobé představy.	1	2	3	4	5

Jste žena / muž (nevyhovující se škrtněte)

Kolik let již ve firmě pracujete:

Věk:

Pracovní pozice:

Příloha č. 5

Kódované odpovědi

	Dotazník	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Pořadí																											
1		3	1	4	4	2	5	2	4	1	4	4	4	3	4	2	4	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4
2		3	2	4	2	3	1	3	5	3	4	4	4	2	4	1	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	4
3		3	2	3	2	2	5	3	5	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	4
4		2	1	4	2	3	1	2	4	5	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2	5	2	4	4
5		2	2	4	4	3	1	4		5	1	4	4	4	1	2	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	3
6		4	2	2	4	2	1	2	3		2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3
7		3	2	3	3	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	2	2	2	4	2	4	4
8		4	2	4	4	2	3	4	5	4	2	4	4	4	2		4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9		3	4	4	4	3		2	5	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	
10		1	4	3	3	2	5	3	5	5	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
11		2	1	4	1	2	5	2	5	3	2	4	4	2	2	2		2	3	4	2	4	2		3	4	
12		2	3	4	2	3	5	3	5	3	4	4	4	3	4		3	2	4	2	2	2	2		3	4	4
13		2	4	4	2	2	4	2	5	3	3	4	4	2	3		4	3	4	2	2	2	2	4	3	4	4
14		2	1	4	2	3	5	2	5	4	3		3	2	4		3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4
15		1	2	3	1	2	5	3	5		4	4	4	2	3		3	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2
16		1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3		3	3	4	2	2	2	2	1	2	2	4
17		4	2	3	4	2	1	4	1	2	3	4	4	2	2	1	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3
18		3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3		3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
19		4	2	3	3	2	4	2	4	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	4	3	1	2
20		4	2	4	3	3	5	3	5	3	3		3	3	3		3		3	3	3	3	3	3	3	4	4
21		4	4	4	4	3	5	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
22		3	4	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3		3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
23		2		4	2	4	5	2	5	3	1	4	4	2	3			3	4	4	4	4	2	3	4	4	4
24		5	2	4	5	3	5	4	5	3	3		3	4	3		4	4	3	2	2	2	3	2	3	3	4
25		5	4	4	5	3	5	4	5	2	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	4
26		3	4	4	3	4	5	3	5	5	1	4	4	3	5	2	4	3	5	2	2	2	3	4	3	4	4
27		4	2	4	4	3	5	4	5	5		4	4	4	5		4	3	5	4		4	2	4	4	5	4
28		2	4	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4	3	3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29		2	2	3	1	3	5	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	4
30		3	4	4	1	3	5	4	5	5	3	3	3	4	5	2	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4
31		4	4	4	3	3	5	4	3	5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4
32		4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
33		3	3		4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
34		4	4	4	3	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3		4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4
35		3	1	4	4	2	5	3	5	4	2	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
36		1	2	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4		3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37		4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3		4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
38		3	4	4	4	2	5	4	5	3	4	1	1	4	3	2	4	3	4	4		4	4	3	4	3	4
39		4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4		4	3	3	4	3	4
40		4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4		4	4	4	3	4	4

	Dotazník	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Pořadí																											
1		5	5	1	4	2	1	4	2	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4
2		3	4	1	4	3	1	1	4	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	3	3
3		3	3	1	5	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
4		4	4	1	4	2	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
5		3	4	1	5	3	1	2	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
6			3	2	4	4	2	4	4	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4
7		4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
8		4	4	2	4	4		3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4
9		5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
10		5	4	4	4	4	4		4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	5
11		4	4	1	4	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
12		4	4	1	4	2	1	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
13		4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
14		4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
15		5	3	2	4	4	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
16		3	3	2	4	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4
17		3	2	4	3	3	4	4	1	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4
18		3	3	4	3	3		4	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
19		3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	4
20		4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
21		4	3	5	4	2	5	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4
22		4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4
23		4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4
24		4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
25		3	3	4	4	4	4	2	4	5	2	4	5	5	35	4	4	4	4	4	2	5	5	5	2	3	4
26		5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4		5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4
27		5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
28		4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
29		3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4
30		5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
32		4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
33		4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
34		4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	4
35		4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	5
36		4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4
37		4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
38		4	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	2	3	5
39		4	3	3	3	3	3	1	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4
40		4	4	4	3	4	4	4	4	3		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
40		4	4	4	3	4	4	4	4	3		3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4

Příloha č. 6

Metodika k hodnocení zaměstnanců

Stupně hodnocení jednotlivých kritérií

A. Kritérium způsobilosti

1. odborné znalosti dovednosti, plnění základních kvalifikačních předpokladů

1. naprosto nevyhovuje požadavkům na odbornost
2. nesplňuje důležité kvalifikační předpoklady pro výkon své práce
3. má některé vážnější rezervy ve svých předpokladech
4. splňuje odborné požadavky, má jen drobné kvalifikační nedostatky
5. zcela splňuje nároky na danou pozici po odborné stránce

2. účast na seminářích, studium

1. nemá žádný zájem o další zdokonalování znalostí z oblasti své práce, neúčastní se ústavních* akcí
2. účastní se ústavních akcí
3. účastní se ústavních i neústavních** akcí
4. účastní se pasivně ústavních neústavních akcí nad rámec kvalifikačních předpokladů, věnuje se samostudiu
5. účastní se aktivně ústavních neústavních akcí nad rámec kvalifikačních předpokladů, věnuje se samostudiu
6. účastní se vzdělávacích akcí, studuje a věnuje se samostudiu a uplatnění získaných znalostí do praxe

3. komunikace s uživatelem služby, příbuznými

1. komunikuje odměřeně, má velký problém při komunikaci – stížnosti na chování
2. komunikuje jen v nezbytné míře – odpovídá na dotazy
3. snaží se o komunikaci
4. komunikace na běžné úrovni
5. komunikace na dobré úrovni
6. komunikace na vysoké úrovni

4. samostatné myšlení, analytické myšlení

1. naprosto není schopen/schopna samostatného analytického myšlení
2. má vážné nedostatky v samostatném uvažování a analytickém myšlení
3. má potíže v samostatném uvažování a analytickém myšlení
4. má schopnost analyticky uvažovat, i když v některých případech může v tomto ohledu selhávat
5. splňuje základní požadavky samostatného a analytického myšlení odpovídá požadavkům
6. převyšuje požadavky pracovního místa samostatným uvažováním a schopností analytického myšlení

5. odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu

1. není schopen/schopna reagovat na jakékoliv ztížené podmínky
2. pracovní výkon se výrazně zhoršuje v situaci zvýšeného tlaku
3. určité zhoršení pracovního výkonu lze ve stresu předpokládat
4. dokáže zvládnout většinu úkolů na dobré úrovni v podmínkách zvýšeného stresu
5. velmi dobře se vyrovnává s drtivou většinou zátěžových situací
6. k vyššímu výkonu ho/ji podněcují stresové situace

B. Kritérium pracovního výkonu

6. Kvalita práce, plnění úkolů

1. své úkoly neplní v termínu a v požadované kvalitě
2. má často vážné nedostatky v kvalitě práce a plnění úkolů
3. někdy selhává v kvalitním plnění úkolů
4. plní většinu úkolů v potřebné kvalitě
5. plní všechny úkoly kvalitně a podle požadavků
6. plní své úkoly vždy nad rámec běžných požadavků a běžné prac. doby

7. Docházka

1. neomluvená absence
2. vysoká absence – neochota zastoupit při omezeném provozu spolupracovníky
3. častá absence
4. občasná absence
5. pravidelná docházka
6. pravidelná docházka – i nad rámec běžné pracovní doby, ochota zastoupit při omezeném provozu spolupracovníky

C. Kritérium pracovního chování

8. Pracovní kázeň, dodržování předpisů

1. je zcela nedisciplinovaný/á a jeho/její chování má pro organizaci vážné následky
2. obvykle jedná v rozporu s platnými předpisy
3. často porušuje stanovené předpisy
4. někdy poruší platné předpisy bez vážných následků
5. nemá potíže s dodržováním předpisů, až na drobné výjimky
6. je vysoce disciplinovaný/á, předpisy a pravidla dodržuje bez výhrad

9. Spolehlivost, odpovědnost

1. je zcela nespolehlivý/á, nemůže mu/jí být svěřena zodpovědnost
2. nedá se na něj/ji spolehnout ve většině situací
3. snaží se být spolehlivý/á, ale relativně často se mu/jí to nedaří
4. je spíše spolehlivý/á selhává jen málokdy
5. je zodpovědný/á a spolehlivý/á v převážné většině případů
6. své práce se ujímá s maximální zodpovědností, je možné se na něj/ji vždy spolehnout

10. Iniciativa

1. pasivní, vykonává jen ty úkoly k jejichž planění je donucen/a
2. pasivní, plní pouze to co musí, bez iniciativy
3. je spíše pasivní, v některých případech však projevuje iniciativu
4. často přichází s osobní iniciativou (nápadem)
5. iniciativně navrhuje ve většině případů nadstandardní řešení
6. je mimořádně iniciativní, vždy sám/sama vyhledává nové úkoly i nad sámec svých povinností

11. Přizpůsobení se změnám, flexibilita

1. není schopen/schopna nebo ochoten/a flexibilně reagovat
2. reaguje převážně negativně, drží se spíše starých-osvědčených postupů
3. snaží se změny zvládat, ale v některých případech selhává
4. obvykle je schopen/schopna flexibilně zvládat průběžné změny
5. je flexibilní, změny považuje za výzvu
6. změny vítá, často je sám/sama iniciuje

12. Samostatnost

1. své úkoly dokáže zvládnout jen pod dohledem a za pomoci okolí
2. většinou potřebuje pomoc nebo dohled
3. je málo samostatný/á, často potřebuje radu druhých
4. je samostatný/á, někdy však potřebuje pomoc ze strany okolí
5. je samostatný/á, velkou většinu úkolů zvládá zcela bez cizí pomoci
6. je samostatný/á, dokáže pomáhat ostatním

13. Loajalita, podpora dobrého jména zařízení

1. soustavně poškozuje svým chováním zájmy a dobré jméno zaměstnavatele
2. v mnoha případech svým chováním odporuje potřebám a zájmům a zájmům organizace
3. v některých případech svým chováním je v rozporu s prospěchem zaměstnavatele
4. snaží se obvykle svým chováním podpořit potřeby zaměstnavatele, vnímá je
5. jedná v převážné většině případů v souladu se zájmy organizace
6. je vysoce loajální, potřeby zaměstnavatele jsou pro něj/ji vždy prioritní

14. Vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce

1. funguje výhradně individualisticky, má odpor k týmové spolupráci, zadržuje důležité informace
2. funguje převážně individualisticky, ve spolupráci s druhými často selhává, neochota zastoupit spolupracovníky
3. je schopen/schopna spolupracovat, i když v kontaktu se spoluzaměstnanci má rezervy
4. dobře spolupracuje s kolegy až na drobné nedostatky
5. převážně velmi dobře zvládá požadavky spolupráce, u í sdílet informace
6. spolupracuje a sdílí informace, aktivně podporuje své kolegy, zájmy týmu jsou pro něj/ji vždy důležitější než individuální potřeby

D. Kritérium zvládání nároků na vedoucího zaměstnance

15. Zvládání nároků řízení a vedení lidí

1. není ztotožněn/a s vedoucí rolím a naprosto není schopen/schopna ji zvládnout
2. často má vážné potíže s řízením a vedením podřízených a s plněním úkolů od svého vedoucího
3. nedaří se mu/jí při řízení a vedení podřízených nebo při plnění úkolů od svého vedoucího
4. občas se ve své funkci vedoucího selže¨
5. svou roli vedoucího zvládá úspěšně
6. za všech i mimořádných situací je dobrým vedoucí/dobrou vedoucí

Společná ustanovení

Hodnotitel posoudí kritéria jsou pro hodnoceného zaměstnance hodnotitelná.

Hodnocení zaměstnanců se provádí 2x ročně, hodnoceným období je I. a II. pololetí kalendářního roku.

Přílohou metodiky je:

- dotazník sebehodnocení – příloha č. 1
- tabulka přehledu školení a seminářů zaměstnance absolvovaných za hodnocené období – příloha č. 2
- hodnotící dotazník pro zaměstnance – příloha č. 3
- hodnotící dotazník pro vedoucí zaměstnance – příloha č. 4

Dotazník sebehodnocení slouží jako podklad k přípravě na hodnotící rozhovor, zaměstnanci je zpravidla předán k vyplnění alespoň 2 týdny před hodnoceným období, následně je přiložen k hodnotícímu dotazníku.

Tabulku Přehledu školení a seminářů zaměstnance absolvovaných v roce vyplňuje zaměstnance průběžně a v termínu dokládá k hodnotícímu dotazníku.

Maximální počet bodů v hodnocení zaměstnanců pro jednotlivé funkce:
84 bodů – personalista, referent majetku, sociální pracovník, všeobecná sestra, pracovník soc. péče – výchova prací, pracovník soc. péče – obslužná péče
78 bodů – kuchař, údržba, vrátný, pradlena (nehodnocen bod 1)
72 bodů – uklízečka (nehodnocen bod 1 a 2)

Maximální počet v hodnocení vedoucích zaměstnanců je 90 bodů. Vedoucí zaměstnanci jsou uvedeni v Organizačním schématu DS Břeclav.

Dosažený počet bodů je jedním z důvodů pro přiznání popř. odebrání osobního příplatku

- viz. Organizační směrnice o dalším vzdělávání zaměstnanců

Vysvětlivky: ústavní – akce organizované zaměstnavatelem
neústavní – akce zajištěné samotným zaměstnancem

V Břeclavi 31.12.2007
Zpracovala: J. Tichá

Domov seniorů Břeclav
příspěvková organizace
Na Pěšině 2842/13, 69003 Břeclav

Příloha č. 8

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocený zaměstnanec:
Jméno, příjmení:
Titul:
Úsek:
Pracovní zařazení, funkce:

Hodnotitel:
Jméno, příjmení:
Titul:
Úsek:
Pracovní zařazení, funkce:

Hodnocené období:

Tato stupnice hodnocení pracovního výkonu je pouze orientační, rozhodující je metodika k hodnocení zaměstnanců:

1. naprosto nesplňuje požadavky
2. nesplňuje větší část požadavků
3. nesplňuje některé důležité požadavky
4. větší část požadavků spíše splňuje
5. splňuje požadavky bez výhrad
6. vynikající – vysoce nad rámec požadavků

N (v poznámce) nehodnocen/a

Bodové hodnocení

a) způsobilost

							poznámka
1. odborné znalosti dovednosti, plnění základních kvalifikačních předpokladů	1	2	3	4	5	6	
2. účast na seminářích, studiu	1	2	3	4	5	6	
3. komunikace s uživatelem, příbuznými	1	2	3	4	5	6	
4. samostatné myšlení	1	2	3	4	5	6	
5. odolnost vůči zátěži, schopnost práce ve stresu	1	2	3	4	5	6	

b) pracovní výkon

							poznámka
6. kvalita práce, plnění úkolů	1	2	3	4	5	6	
7. docházka	1	2	3	4	5	6	

c) pracovní chování

							poznámka
8. pracovní kázeň, dodržování předpisů	1	2	3	4	5	6	
9. spolehlivost, odpovědnost	1	2	3	4	5	6	
10. iniciativa	1	2	3	4	5	6	
11. přizpůsobení se změnám, flexibilita	1	2	3	4	5	6	
12. samostatnost	1	2	3	4	5	6	
13. loajalita, podpora dobrého jména zařízení	1	2	3	4	5	6	
14. vztahy na pracovišti, sdílení informací, týmová práce	1	2	3	4	5	6	

Závěr hodnocení

1. **Dosažený počet bodů:**

2. **Návrhy na vzdělávání zaměstnance pro potřeby další odborné kvalifikace na příští období:**

3. **Jiné návrhy:**

4. **Vyjádření zaměstnance k hodnocení a naplňování osobních profesních cílů:**

Datum hodnotícího hovoru: ……

Podpis hodnoceného: …… Podpis hodnotitele: ……