

# **Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Organizační kultura a motivační klima organizace**

**Vedoucí diplomové práce:**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

**Autor:**

Bc. Pavla Hüttnerová

**2010**



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla HÜTTNEROVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Organizační kultura a motivační klima organizace**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je analyzovat, zhodnotit a posoudit motivační klima a organizační kulturu konkrétní organizace v návaznosti na výkonnost organizace.

**Metodický postup:**

- 1) vymezení základních pojmů týkajících se organizační kultury a motivace;
- 2) charakteristika motivačních nástrojů a zhodnocení současného stavu organizační kultury;
- 3) návrh případných změn.

**Rámcová osnova:**


1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

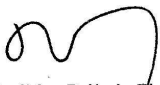
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.  
BRIDGES, W., ŠTEINEROVA, K., ŠTEINER, D. Typologie organizace: využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.  
BROOKS, I., JUNGSMANN, V. Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.  
DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2000. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.  
LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **20. ledna 2009**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009



Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 15. března 2010

.....  
Pavla Hüttnerová



**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji Plk. Ing. Pavlu Rožboudovi za cenné rady a poskytnuté materiály.



# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>13</b>
2.1 MOTIVACE .....	13
2.1.1 <i>Definice motivace</i> .....	13
2.1.2 <i>Základní pojmy</i> .....	13
2.1.3 <i>Teorie motivace</i> .....	14
2.1.4 <i>Motivace a výkon</i> .....	18
2.2 STIMULACE .....	19
2.2.1 <i>Definice stimulace</i> .....	19
2.2.2 <i>Rozdíl mezi motivací a stimulací</i> .....	20
2.2.3 <i>Nejvýznamnější stimulační prostředky</i> .....	21
2.3 PODNIKOVÁ KULTURA .....	26
2.3.1 <i>Kultura</i> .....	26
2.3.2 <i>Organizace</i> .....	26
2.3.3 <i>Definice, prvky, principy, zdroje a determinanty organizační kultury</i> .....	27
2.3.4 <i>Silná podniková kultura</i> .....	32
2.3.5 <i>Změna organizační kultury</i> .....	34
2.3.6 <i>Typologie organizační kultury</i> .....	35
2.3.7 <i>Organizační kultura versus vedení lidí</i> .....	39
2.3.8 <i>Organizační kultura a etika</i> .....	40
<b>3 METODIKA .....</b>	<b>42</b>
<b>4 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
4.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA .....	44
4.2 SLUŽEBNÍ POMĚR .....	48
4.3 PRACOVNÍ DOBA .....	50
4.3.1 <i>Rozvrh pracovní doby v rámci 24 hodinové směny</i> .....	51
4.4 MOTIVACE V HZS .....	51
4.5 ODMĚŇOVÁNÍ .....	55
4.6 VÝKONNOST ORGANIZACE .....	58

4.7 ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	61
4.7.1 Dotazník OCAI .....	62
4.7.2 Silné versus slabé stránky kultury .....	71
<b>5 DISKUZE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>74</b>
<b>6 ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>7 SUMMARY .....</b>	<b>81</b>
<b>8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, OBRÁZKŮ, TABULEK A PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1 Úvod

Naše ekonomika je ekonomikou smíšenou, pro kterou je charakteristická koexistence mezi soukromým a veřejným sektorem. Přestože se každá organizace liší svým charakterem, strukturou, velikostí a cíli, mají něco společného. Hlavním společným faktorem jsou lidé, jenž tvoří základní stavební kámen každé organizace. Lidské zdroje můžeme chápat jako prostředek, prostřednictvím kterého majitelé, manažeři či vedoucí pracovníci dosahují stanovených cílů. Zaměstnanci však nejsou stroje, které bychom nastavili na určitý výkon. Zaměstnanec musí být k výkonu motivován.

Co se tedy skrývá pod pojmem motivace? Motivaci můžeme chápat jako vnitřní pohnutku, hnací motor, proces, stav či touhu, jež ovlivňují lidské jednání. S motivací úzce souvisí pojem stimulace. Úkolem stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování prostřednictvím vnějších podnětů. V současné době jsme svědky situace, kdy hmotná odměna není jediným prvkem motivace. Bylo by chybou spojovat výkon zaměstnance pouze s finanční odměnou. Do popředí se dostávají faktory jako pracovní prostředí, pracovní náplň, pracovní tým a kariéerní postup. Zvyšuje se význam volné pracovní doby, uplatňují se prvky volného vedení a existuje velká kolekce pobídkových impulsů. Zjednodušeně můžeme říci, že motivace se skládá z finančních a nefinančních nástrojů, kde nefinanční nástroje vycházejí z organizační kultury. Motivace nám sice nezaručí výkon, ale bez motivace vysoký výkon není.

Jak již bylo uvedeno výše, nefinanční nástroje jsou spojovány s organizační kulturou. Organizační kultura zahrnuje především hodnoty, normy a artefakty, které jsou v organizaci sdíleny. V současné situaci, kdy celý svět prochází velmi rychlým, dynamickým vývojem, se musí každá organizace neustále přizpůsobovat vnějším podmínkám. Díky tomuto vývoji se role organizační kultury neustále zvyšuje. Poznání kulturní stránky organizace tak patří mezi prvořadé úkoly každého manažera.

Ve své diplomové práci se budu zabývat výkonností, motivací a kulturou organizace, která tvoří jednu z bezpečnostních složek státu. Hasičský záchranný sbor Jihočeského kraje, územní odbor Český Krumlov jsem si vybrala, protože činnost hasičů ve mně vzbuzuje

obdiv, respekt a důvěru. Motivační systém a organizační kultura v takovýchto organizacích má celou řadu specifíků a odlišností vyplývajících z charakteru činností, jenž musí daná organizace zabezpečit. Základním úkolem Hasičského záchranného sboru je zvyšovat bezpečnost lidí, kvalitu života a minimalizace dopadů rizik a mimořádných událostí na lidi, životní prostředí a hospodářství. Organizace musí být tedy velmi dobře propracovaná, aby vytvořila takové podmínky, které umožní zaměstnancům stát se profesionály, kteří budou dělat minimum chyb. Musíme si uvědomit, že se spíše než o zaměstnání jedná o poslání – o poslání pomáhat druhým.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Motivace

#### 2.1.1 Definice motivace

**Koontz, Weihrich (1993)** definují motivaci jako obecný pojem, který zahrnuje celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod.

Manažeři motivují své podřízené takovými stimuly, o kterých jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Lze tedy říci, že motivace je soubor faktorů – vnitřní hybné síly, které usměřňují lidské chování a prožívání.

#### 2.1.2 Základní pojmy

Mezi základní pojmy v problematice motivace patří:

- motiv,
- stimul.

**Bedrnová, Nový a kol. (2004)** chápou **motiv** jako určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být považován za psychologickou příčinu či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv úzce souvisí pojem cíl. Člověka motivy podněcují do té doby, než je cíle dosaženo nebo než se člověk přesvědčí, že cíle dosáhnout nelze.

**Stimul** je podle **Bedrnové, Nového a kol. (2004)** jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy a incentivy. Impulsy jsou endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podmínky signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházejí podněty.

### 2.1.3 Teorie motivace

**Tuceckiová (2008)** uvádí, že motivací lidského jednání se zabývají psychologové a ostatní teoretikové lidského chování zhruba od poloviny minulého století, kdy byly formulovány první teorie lidské motivace. Ve své práci se budu zabývat těmito koncepcemi:

- Motivace: Cukr a bič;
- Maslowova hierarchie potřeb;
- Herzbergova dvoufaktorová teorie;
- Teorie spravedlnosti;
- Teorie cíle;

#### **Motivace: Cukr a bič**

Tato teorie využívá odměny a tresty pro dosažení žádoucího chování. Forma trestů a odměn představují nejsilnější stimuly. Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze. Problémem je, že se často setkáváme se situací, kdy někdo dostal „cukr“ aniž by podal žádoucí výkon. Podle **Koontze, Weihricha (1993)** je tato situace důsledkem takových praktik, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů a vyplácení prémie manažerům bez ohledu na jejich individuální výkonnost. Mezi nejčastější formy trestu – „biče“ patří obavy ze ztráty zaměstnání, snížení platu, nižší prémie, degradování apod. Tento stimul je velice silný ale ne nejlepší. Jeho použití může mít za následek například: sníženou kvalitu práce a lhostejnost pracovníků.

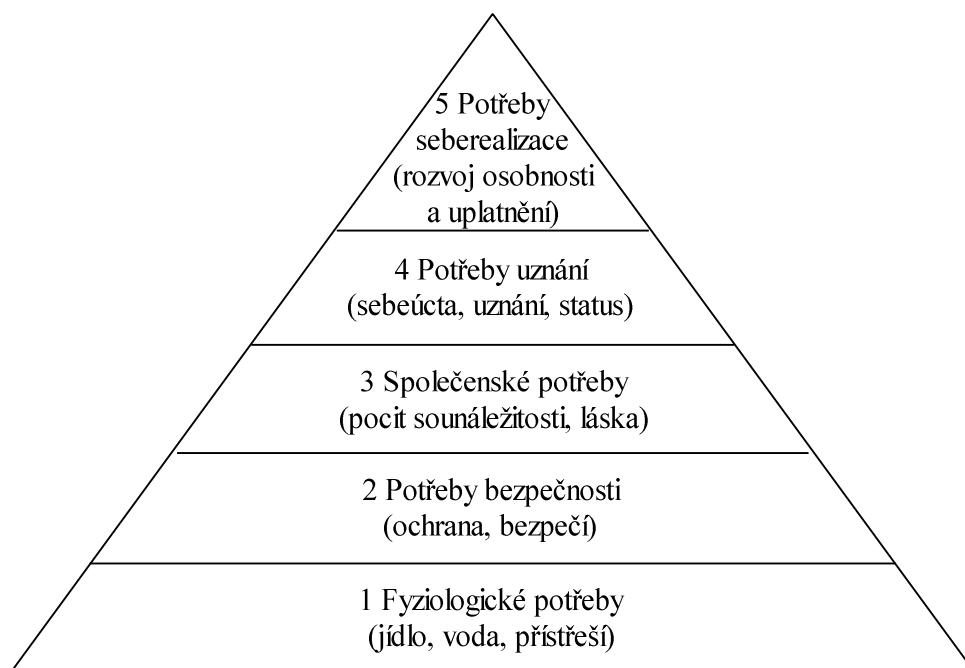
#### **Maslowova hierarchie potřeb**

Nejslavnější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval psycholog Abraham Maslow. Maslowova hierarchie potřeb vychází podle **Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997)** ze dvou základních předpokladů:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování.
2. Naše potřeby jsou podle významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti úrovní: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle důležitosti můžeme tyto potřeby zařadit do systému hierarchie od těch nejnaléhavějších až po ty nejméně naléhavé. Tento systém hierarchie je znázorněna na obrázku 1. **Koontz, Weihrich (1993)** uvádí ke každé skupině potřeb tyto příklady:

1. Fyziologické potřeby – jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek.
2. Potřeby jistoty a bezpečí – potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. Sociální potřeby – protože je člověk společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. Potřeby uznání – tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.
5. Potřeby seberealizace (sebenaplnění) – je považována za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.



**Obrázek 1:** Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Kotler (2001)

I když je tato teorie manažery ve všech kategoriích potřeb využívána (viz tabulka 1), má i své kritiky. Mezi největší nedostatky této teorie patří:

- každý člověk má jinou hierarchii potřeb,
- mohou existovat určité faktory, které uspokojí všechny potřeby,
- potřeby se mění v průběhu času.

**Tabulka 1:** Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

<b>Kategorie potřeb</b>	<b>Oblast působení manažerů</b>
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplota, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzberg se svými spolupracovníky modifikoval Maslowovu hierarchii potřeb. Rozdělili potřeby na dvě skupiny:

- udržovací faktory (hygienické faktory),
- motivační faktory (motivátory).

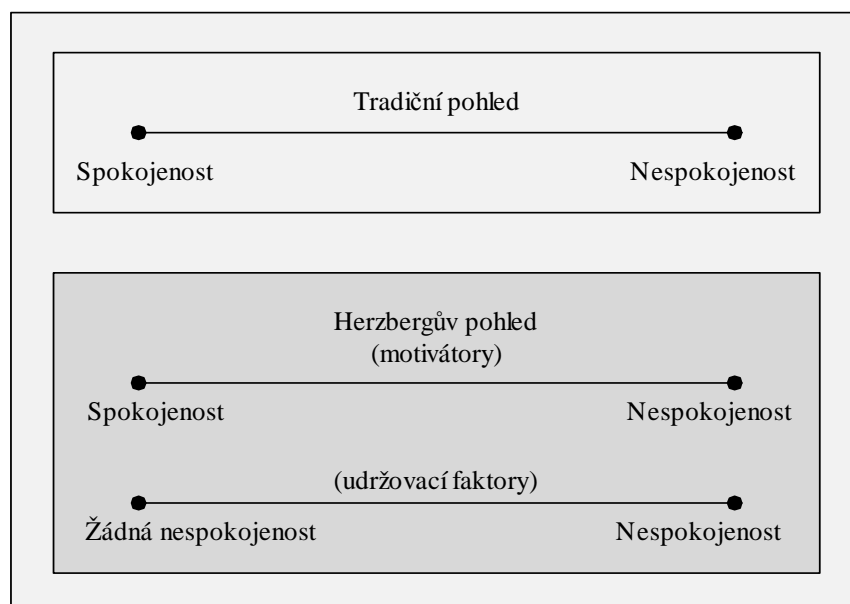


Jak můžeme na obrázku 2 vidět, nepřítomnost udržovacích faktorů způsobuje nespokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu přítomnost těchto faktorů nevytváří u zaměstnanců výraznou motivaci. Druhou skupinou potřeb jsou motivační faktory. Jejich přítomnost vyvolává silnou motivaci, avšak jejich nepřítomnost nezpůsobuje tak velkou nespokojenost. Přehled udržovacích a motivačních faktorů je uveden v tabulce 2.

**Tabulka 2:** Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dosažení cíle</li> <li>- uznání</li> <li>- povýšení</li> <li>- sama práce</li> <li>- možnost osobního růstu</li> <li>- odpovědnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podniková politika a správa,</li> <li>- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými,</li> <li>- plat</li> <li>- jistota práce</li> <li>- životní styl</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- postavení</li> </ul>

Zdroj: (Veber a kol., 2003)



**Obrázek 2:** Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

## **Teorie spravedlnosti**

**Armstrong (1999)** uvádí, že se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Teorie tvrdí, je-li se zaměstnanci spravedlivě zacházeno, budou více motivováni. Naopak nespravedlivé zacházení vede k demotivaci.

## **Teorie cíle**

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon se zvyšuje, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. **Armstrong (2002)** uvádí, že je důležitá participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.

### **2.1.4 Motivace a výkon**

Zaměstnanec uskutečňuje výkon za předpokladu odpovídající odborné způsobilosti (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a ochoty. V praxi rozšířený názor, že vyšší motivace přináší lepší výkon, vždy neplatí. U vysoké i nízké motivace výsledek činnosti nebývá uspokojivý. Vztah mezi motivací, složitostí úkolu a výkonem znázorňuje tzv. Yerkesův-Doconův zákon (obrácená U křivka). Výkon můžeme vyjádřit vzorcem:

$$V = P * M$$

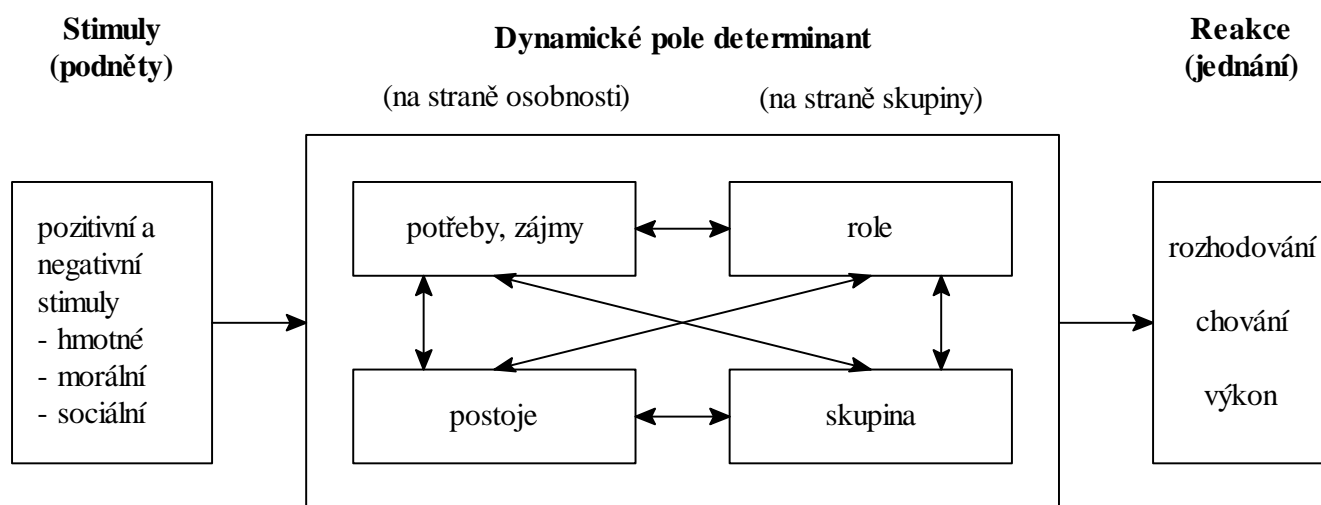
M.....míra motivace (ochota)

P.....předpoklady

## 2.2 Stimulace

### 2.2.1 Definice stimulace

**Bedrnová, Nový a kol. (2004)** definují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání lze popsat motivačním mechanismem, který je vyjádřen na obrázku 3.



Obrázek 3: Motivační mechanismus

Zdroj: Horalíková (1999)

### Oblasti využívání stimulačních prostředků

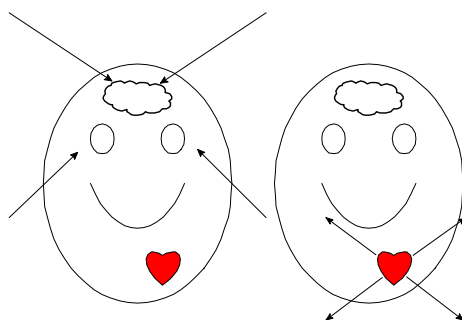
**Provazník, Komárková (1996)** uvádí následující oblasti, kde se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí,
- kooperaci ve skupině, v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod.

### 2.2.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

V manažerské praxi se často setkáváme, že s pojmy motivace a stimulace se nakládá velmi volně. I někteří autoři a psychologové pojmy stimulace a motivace nerozlišují.

**Plamínek (2007)** proti takovému nakládání s pojmy stimulace a motivace nijak neprotestuje, ale poukazuje na to, že je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonat.



**Obrázek 4:** Rozdíl mezi stimulací a motivací

Zdroj: Plamínek (2007)

Stimulace (viz obrázek 4 vlevo) má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace: práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. (**Plamínek, 2007**)

Také motivace (viz obrázek 4 vpravo) je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou: není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné. (**Plamínek, 2007**)

### 2.2.3 Nejvýznamnější stimulační prostředky

Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky řadí **Bedrnová, Nový a kol. (2004)**:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- pracovní skupinu,
- identifikaci s prací, profesí a podnikem,
- pracovní podmínky.

#### **Hmotná odměna**

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, který slouží k zajišťování životních potřeb člověka. Má formu nejenom peněžní (mzda, plat, odměny, prémie), ale i nepeněžní.

#### **Základní peněžní odměna**

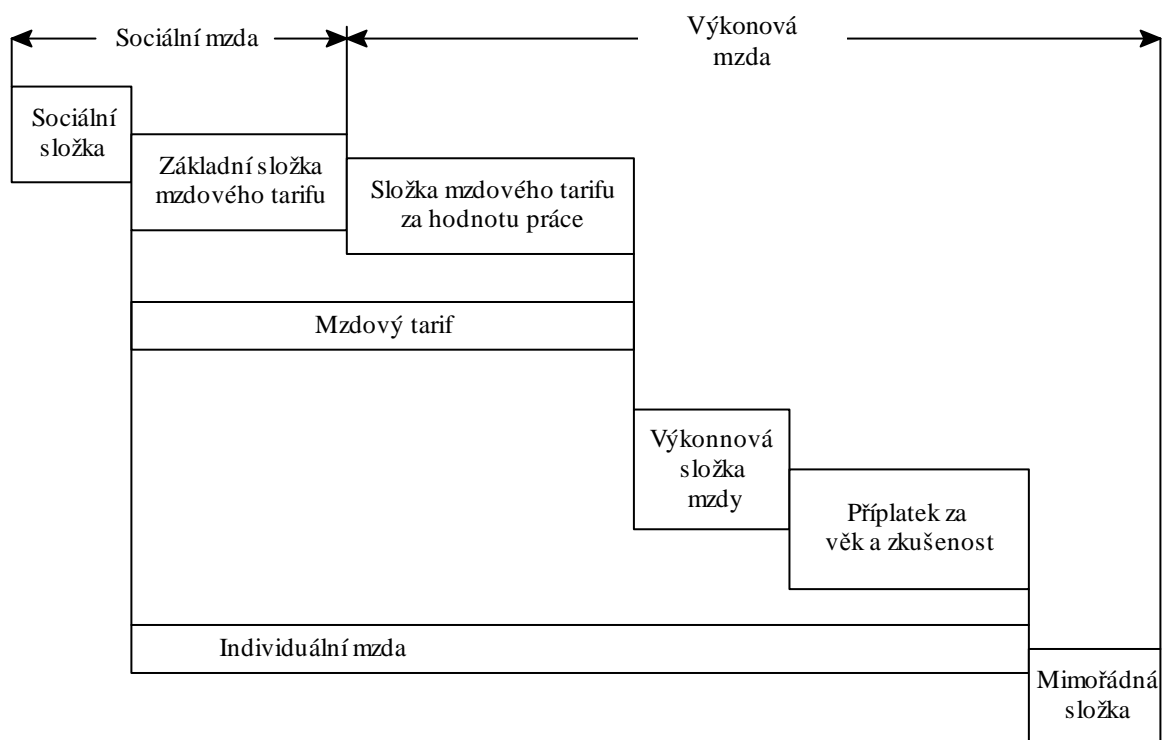
**Armstrong (1999)** popisuje peněžní odměnu jako pevný plat nebo mzdu, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci. Pro manuální pracovníky může jít o časovou nebo denní sazbu.

#### **Členění mzdy**

Na obrázku 5 je uveden dlouhodobě akceptovaný západoevropský model mzdy za práci, který rozděluje mzdu na dvě základní složky a to na sociální a výkonovou mzdu. Tento model, kterému se chceme přiblížit, bývá zjednodušován. Zjednodušený západoevropský model obsahuje:

- mzdový tarif (100 %),
- výkonovou složku mzdy (v % ze mzdového tarifu),
- příplatek za věk a zkušenost (v % ze mzdového tarifu).

V České republice se málokdy setkáváme s příplatkem za věk a zkušenost. Tento příplatek je využíván např. ve školství.



**Obrázek 5:** Model členění mzdy

Zdroj: Kleibl a kol. (1998)

## Mzdové formy

**Kleibl, Dvořáková (1998)** řadí mezi nejčastější formy mzdy:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- prémie,
- odměny,
- bonus a další jednorázové mzdová zvýhodnění.

## Obsah práce

**Bedrnová, Nový a kol. (2004)** považují obsah práce za další významný faktor stimulace.

Poukazují na to, že v motivačním profilu lze nalézt dvě opačné dimenze:

- orientace na úspěch,
- orientace na obsah činnosti.

Je třeba si uvědomit, že stimulace zaměstnanců, kteří jsou výrazněji orientováni na obsah činnosti, jsou ovlivněny řadou apelů.

Autoři řadí mezi apely, jimiž může manažer působit na obsah práce např.:

- apel na tvořivé myšlení,
- apel na samostatnost,
- apel na koncepční myšlení,
- apel na systematické myšlení,
- apel na seberozvoj,
- apel hrdosti na práci,
- apel na prestiž.

Tento výčet apelů není samozřejmě úplný. Existuje celá řada dalších apelů, které se liší především podle vykonávaných činností. Úkolem vedoucího pracovníka tedy je pomoci nalézt vhodný apel každému pracovníkovi, tento apel zvýraznit a dále rozvíjet.

## **Pracovní skupina**

**Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)** dělí skupiny na formální a na neformální. Většinu zaměstnanců zařazují ke skupině vytvořené na základě jejich místa v organizaci. Tyto formální skupiny jsou útvary, oddělení a jiné organizační celky, které vedení vytváří za účelem vykonávání práce v organizaci. Na druhé straně, kdekoliv se zaměstnanci trvaleji sdružují, mají tendenci vytvářet skupiny, jejichž aktivity se mohou lišit od toho, co vyžaduje organizace. Tyto neformální skupiny jsou přirozená seskupení lidí v pracovní situaci a vyplývají z jejich sociálních potřeb. Porovnání formální a neformální skupiny je uvedeno v tabulce 3.

**Tabulka 3:** Formální a neformální skupiny: porovnání

<b>Znak</b>	<b>Formální skupina</b>	<b>Neformální skupina</b>
1. Hlavní cíle	Zisk, výkonnost, služba	Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů
2. Vznik	Plánovaný organizací	Spontánní
3. Vliv na členy	Autorita funkce, peněžní odměny	Osobnost, odbornost
4. Komunikace	Plyne shora dolů, používá formální cesty	Šuškaná, od jedné osoby ke druhé, používá všechny cesty
5. Vedoucí	Jmenován organizací	Vzejde ze skupiny
6. Mezilidské vztahy	Vytvořené na základě práce a organizace práce	Vyvinuly se spontánně
7. Kontrola	Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn	Silné sociální sankce

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

**Provazník, Komárková (1996)** vyznačují dobrou pracovní skupinu tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje, kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity (členové skupiny jsou ochotni jeden druhému pomoci, dávat si vzájemně podporu a posilu při případných nezdarech). V takové skupině si lidé navzájem porovnávají své pracovní výkony. Pokud je výsledek porovnání pozitivní – posiluje se tím sebevědomí člověka. Je-li výsledek naopak negativní – zvyšuje se snaha člověka přiblížit svůj výkon těm nejlepším ve skupině.

### **Identifikace s prací, profesí a podnikem**

**Bedrnová, Nový a kol. (2004)** za identifikaci s prací považuje stav, kdy člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Člověk se může dále identifikovat s profesí a podnikem. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.



Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

## **Pracovní podmínky**

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí podle **Horalíkové (1999)** patří:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky, a to:
  - světelné podmínky,
  - barevné řešení pracoviště,
  - zvukové podmínky pracoviště,
  - vibrace a otřesy,
  - mikroklimatické podmínky:
    - teplota, vlhkost, proudění vzduchu,
    - znečištění ovzduší – prašnost, výpary,
    - radioaktivní znečištění,
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení)

Zlepšováním pracovních podmínek má za následek, jak zvyšování výkonu pracovníka, tak i vztahu mezi zaměstnancem a podnikem.

Pracovní podmínky z hlediska jejich působení na člověka můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- **škodlivé pracovní podmínky** - způsobují poškození zdraví zaměstnanců (zranění, popálení, nemoc z povolání).
- **rušivé pracovní podmínky** – mají za následek snížení pracovního výkonu. Patří tam zejména fyzikální podmínky práce.

- **nepříjemné pracovní podmínky** – nemusejí mít za následek snížení pracovního výkonu. Ale u zaměstnance mohou vyvolat změnu hodnocení určitého stavu od příjemného k nepříjemnému.
- **vhodné pracovní podmínky.**

## 2.3 Podniková kultura

### 2.3.1 Kultura

Jak už název sám napovídá, termín organizační kultura je odvozen ze dvou pojmů: kultura a organizace. Kultura je slovo mnohoznačné a pochází z latinského colo – pěstovat. **Slovník cizích slov (2006)** vysvětluje kulturu jako souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem. Tento význam slova kultura však není jediný. S tímto pojmem se můžeme setkat i v jiných oblastech lidské činnosti.

- **Biologie:** soubor buněk, tkání, mikroorganismů jedné mikrobiální populace vypěstované v umělém živném prostředí.
- **Zemědělství:** způsob využívání pozemku, způsob zakládání a ošetřování porostu.

**(Slovník cizích slov, 2006)**

### 2.3.2 Organizace

Význam pojmu organizace je velmi široký a je pojmem mnoha oborů. Můžeme ho chápat jako instituci nebo činnost. Slovo organizace má kořeny jak v řeckém (organum) tak latinském (organon) jazyce. **Slovník cizích slov (2006)** uvádí tyto významy slova organizace:

- sdružení osob,
- účelné uspořádání,
- správa,
- organizování a
- způsob uspořádání.

**Michaela Tureckiová (2004)** pak nahlíží na organizaci ze tří úhlů pohledů:

1. Organizace je systém, který se vyznačuje vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Autorka toto pojetí nazývá **organizační strukturou**.
2. Proces, jehož základem je snaha sladit činnosti jednotlivých vedoucích k dosažení společného cíle. Tento cíl je dosahován prostřednictvím všech dostupných a relevantních zdrojů. Autorka tuto činnost nazývá jako **organizovaní**.
3. Pojem organizace můžeme používat také v hodnotícím významu, když mluvíme např. o dobré či špatné organizaci. Toto pojetí autorka nazývá jako **organizovanost**.

K pojmu organizační kultura se však vztahuje jen první charakteristika, autorkou označována jako organizační struktura. A protože jsou podniky či firmy určitým typem organizační soustavy, můžeme se v literatuře dočíst o podnikové nebo firemní kultuře<sup>1</sup>.

### **2.3.3 Definice, prvky, principy, zdroje a determinanty organizační kultury**

#### **Definice organizační kultury**

Kulturou organizace se zabývá celá řada autorů. Jako příklad můžeme uvést definice některých z nich, kteří se danou problematikou zabývají:

1. Organizační nebo firemní kultura představuje vzorec hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které sice nejsou nikde formulovány, ale určují způsoby chování a jednání jednotlivých členů organizace. (**Armstrong, 2003**)
2. Organizační kultura je definovaná jako implicitní, vnitřní, neformální a neviditelné vědomí organizace, které určuje chování jednotlivců. Organizační kultura je místem sdílených hodnot, sdílených předpokladů a norem chování. (**Swayne, Duncan, Ginter, 2006**)
3. Kultura organizace je systém společných hodnot a přesvědčení členů organizace, který podstatně určuje, jak se chovají. V každé organizaci jsou systémy, obsahující symboly hodnot, rituály, mýty a postupy, jež se vyvinuly během určité doby. Tyto sdílené hodnoty ve značné míře ovlivňují, jak zaměstnanci organizaci vnímají a jaké reakce to u nich vyvolává. (**Robbins, 2004**)

---

<sup>1</sup> Pojmy organizační, podniková a firemní kulturu jsou v literatuře obvykle používána jako synonyma.

Přestože se jednotlivé definice od sebe liší, obsahově jsou si však velmi podobné. Zjednodušeně můžeme tedy říci, že organizační kultura se skládá z určitých elementů<sup>2</sup>, které ovlivňují chování jednotlivců uvnitř organizace. **Armstrong (2002)** mezi tyto elementy řadí:

- hodnoty,
- normy a
- artefakty.

## **Prvky organizační kultury**

### **Hodnoty**

**Lukášová, Nový a kol. (2004)** chápou **hodnoty** jako skutečnosti, které skupina považuje za důležité, mají spolu s normami a pravidly regulující funkci: určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích. Důležité je si uvědomit, že čím mají hodnoty v organizaci pevnější základ, tím více ovlivňují chování jednotlivých členů organizace.

### **Normy**

V případě, že se skupina věnuje svým specifickým úkolům, tak podle **Donnellyho, Gibsona, Ivancevicha (1997)** se začínají objevovat určité vzorce chování, jež se stávají stálým rysem skupinové dynamiky a nazývají se **normy**. Autor řadí mezi normy přístupy, názory, pocity nebo akce sdílené dvěma nebo více lidmi, které řídí jejich chování. Čím více jedinec vyhovuje normám, tím více bude akceptovat skupinové standardy chování.

Normy nám tedy udávají směr, jak se máme chovat. Jejich hlavním znakem je neformálnost; tzn. nikdy nesmí být v písemné podobě. Pokud by byly, jednalo by se podle **Armstronga (2002)** o zásady či procedury.

---

<sup>2</sup> Prvek, složka, součástka

## Artefakty

Za **artefakty** považujeme vnější projevy kultury. Artefakty můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- A. Artefakty materiální povahy
- B. Artefakty nemateriální povahy

Za artefakty materiální povahy považují **Lukášová, Nový a kol. (2004)** architekturu budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury atd. Mezi artefakty nemateriální povahy pak autoři řadí jazyk, historiky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály.

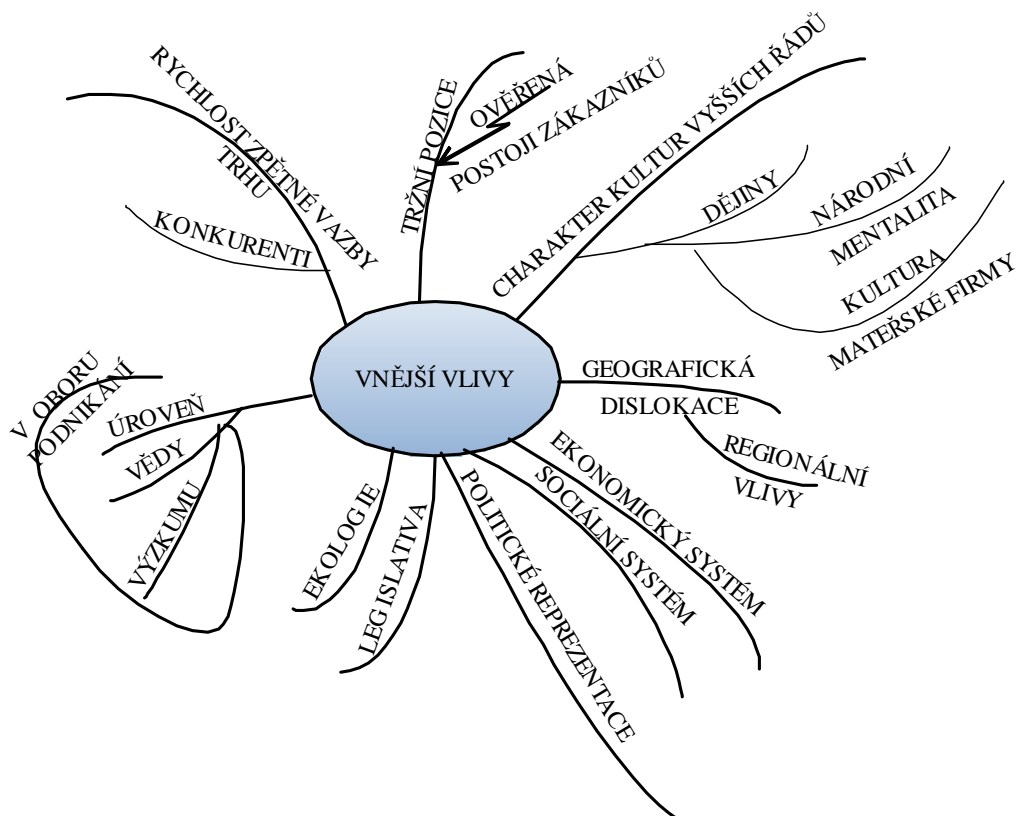
## Principy organizační kultury

Abychom mohli kulturu lépe poznat, musíme respektovat principy, které platí pro kulturu organizace. **Pfeifer, Umlaufová (1993)** za tyto principy považují:

- kultura firmy je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování,
- kultura firmy působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje,
- kultura firmy je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem, činností budoucích,
- kultura firmy je sdílená, ne dohadovaná,
- kultura firmy je poznatelná,
- kultura firmy je extrémně setrvačná,
- kultura firmy je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů,
- kultura firmy po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

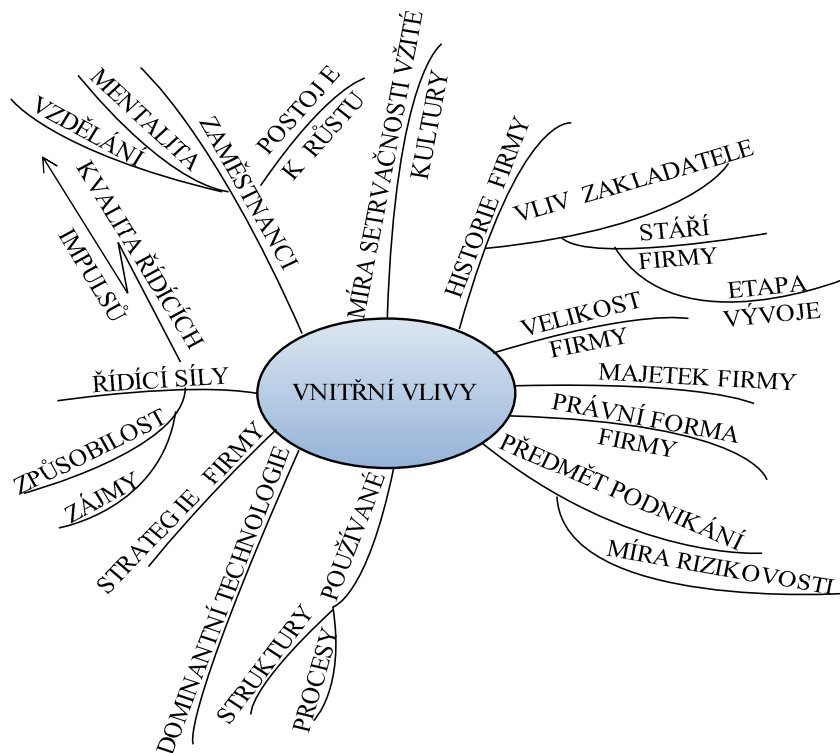
## Determinanty organizační kultury

Determinanty kultury neboli usměrňující prvky kultury, můžeme rozdělit do dvou základních skupin a to na vnější a vnitřní vlivy. Tyto vlivy jsou znázorněny na obrázku 6 a 7.



**Obrázek 6:** Determinanty organizační kultury – vnější vlivy

Zdroj: Pfeifer, Umlaufová (1993)



**Obrázek 7:** Determinanty organizační kultury – vnitřní vlivy

Zdroj: (Pfeifer, Umlaufová (1993)

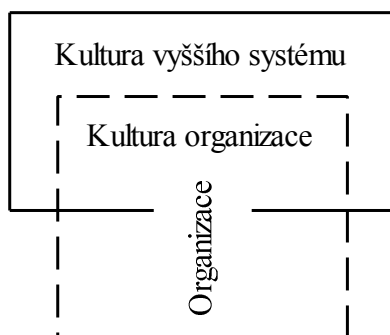
## Zdroje organizační kultury

V kultuře každé organizace můžeme nalézt několik úrovní kultur, které vzájemně působí na chování jednotlivců. Jak vyplývá z jednotlivých definic organizační kultury, tak právě chování jednotlivců je základem kultury každé organizace, proto je důležité, abychom se při poznávání charakteru dané organizace zabývali i ostatními kulturami, které se v organizaci objevují.

**Brooks (2003)** mezi kultury prolínající se v organizaci řadí:

- subkulturu,
- profesní kulturu,
- organizační a společenskou kulturu,
- pracovní kulturu nebo znalost receptu,
- národní kulturu a
- nadnárodní kulturu.

**Nový, Surynek a kol. (2006)** mluví o prolínání kultur v organizaci jako o kulturách vyšších a nižších systémů. Přičemž autoři uvádějí, že kultura nižšího systému je podmnožinou kultury vyššího systému, zároveň však je širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému. Vztah mezi organizací, organizační kulturou a kulturou vyšších systémů je naznačen na obrázku 8.



**Obrázek 8:** Vztah podnikové kultury a kultury vyššího systému

Zdroj: Nový, Surynek a kol. (2006)

### 2.3.4 Silná podniková kultura

Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura, charakteristická svoji vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace. **(Lukášová, Nový a kol., 2004)**

Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je podle **Bedrnové, Nového a kol. (2004)** nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. **(Bedrnová, Nový a kol., 2004)**

Dle autorů lze tento požadavek splnit jen za předpokladu, kdy se kultura opírá o rozsáhlý soubor hodnot, standardů a symbolů. Tyto hodnoty, standardy a symboly pak musí být vzájemně konzistentní a musí vytvářet vnitřní, logicky uspořádaný a bezrozporný celek. Současně však musí být snadno sdělitelné a srozumitelné všem pracovníkům bez ohledu nato, kterou pozici daný pracovník zastává.

- **Zakotvenost.** Ta se projevuje vysokou mírou přijetí firemní kultury do hodnotového a normativního systému jednotlivých zaměstnanců a projevují se v jejich každodenním jednání a činnostech. **(Tureckiová, 2004)**
- **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. **(Bedrnová, Nový a kol., 2004)**

Zřejmou výhodou silné firemní kultury je to, že zjednodušuje „průběh vztahů“ uvnitř firmy i navenek. Síla firemní kultury se pochopitelně bezprostředně projevuje hlavně v řízení a při rozvoji členů firmy. Lidé se v silné kultuře nejenom snáze orientují a posiluje se onen „týmový duch“, ale silná firemní kultura zejména napomáhá rychlejší a spontánnější



orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců. Za optimálních podmínek kultura přispívá ke stabilizaci a vyšší motivovanosti zaměstnanců stávajících. Silná kultura však zároveň znamená i riziko pro další vývoj a rozvoj firmy. Vyznačuje se značnou setrvačností a pokus o její změnu vyvolává mnohem zřetelnější odpor, než má – li dojít ke změně kultury slabé. (Tureckiová, 2004)

Přednosti a nedostatky silné podnikové kultury jsou shrnuty v tabulce 4.

**Tabulka 4:** Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

<b>SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA</b>	
<b>PŘEDNOSTI</b>	<b>NEDOSTATKY</b>
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Nižší nároky na kontrolu	
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem	

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2004)

### **Posílení současné organizační kultury**

Podle **Armstronga (2002)** mají programy podpory a posilování kultury za cíl uchovat a podpořit to, co je ze současné kultury dobré a funkční. Dle autora patří mezi nástroje na podporu kultury:

- soustavné zdůrazňování existujících hodnot,
- zvyšování akceschopnosti hodnot,
- používání souboru hodnot jako bodů pro hodnocení individuálního a týmového výkonu,

- zabezpečování toho, aby postupy při orientaci nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat,
- rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání tvořícího součást programu soustavného rozvoje.

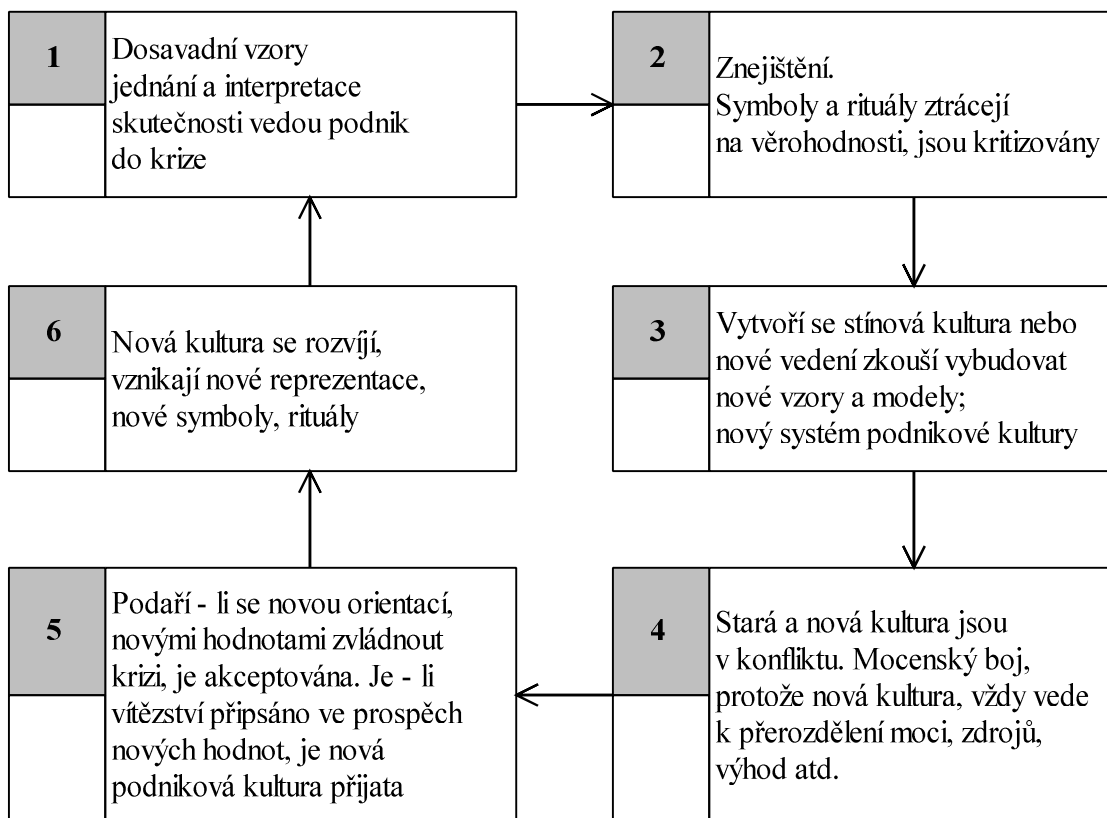
### 2.3.5 Změna organizační kultury

Změnou podnikové kultury rozumíme potřebu měnit obecně sdílené normy, hodnoty, přístupy, představy apod. Otázkou je proč danou kulturu měnit. **Pfeifer, Umlaufová (1993)** uvádějí některé okolnosti, které vyvolávají potřebu změnit kulturu v organizaci:

- nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonání charakteru vžité kultury firmy změnami. V ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- řádová změna velikosti firmy,
- generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.

Názor na změnu organizační kultury není mezi teoretiky tak řídicími pracovníky jednoznačný. Na jedné straně stojí „kulturní inženýři“ – jejich argumentace spočívá v tezi, že podnikovou kulturu je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Opačný pól představují „kulturalisté“, kteří vycházejí z předpokladu, že podniková kultura je organicky se rozvíjející skutečnost, která má svoji historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit. Kompromisní názor je možné označit termínem „korekce stávajícího kursu“. Vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den. Je potřeba vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život. **(Bedrnová, Nový a kol., 2004)**

Na obrázku 9 je znázorněn cyklus podnikové kultury, resp. proces její změny, který má obvykle ve všech organizacích stejný průběh.



**Obrázek 9:** Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer, 1985)

Zdroj: Bedrnová, Nový a kol. (2004)

### 2.3.6 Typologie organizační kultury

**Lukášová, Nový a kol. (2004)** rozlišuje 3 základní skupiny typologií organizační kultury:

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.

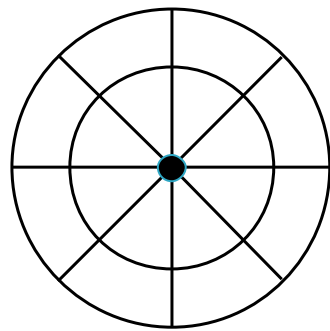
Existuje celá řada typů organizačních kultur, proto ke každé skupině uvedu vždy jen jeden příklad.

## Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

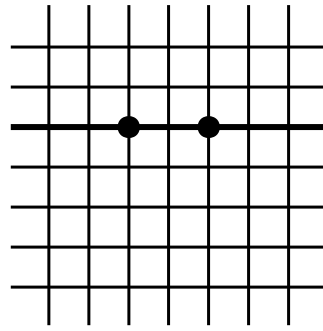
### Typologie dle Charlese Handyho

**Bělohávek a kol. (2006)** uvádí typologii britského autora Charlese Handyho, který charakterizoval čtyři typy organizačních kultur viz obrázek 10. Autoři charakterizují jednotlivé typy kultur následovně:

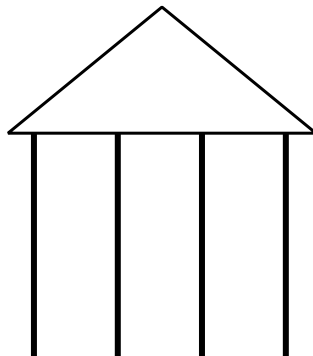
1. **Kultura moci** – určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízený. Vedoucí vědí všechno a mohou všechno - podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu mívají velké zločinecké organizace.
2. **Kultura rolí** – firma je založena ze spojených článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytyčila cíl a delegovala autoritu. Pod nimi jsou střední manažeři, jim podléhají nižší vedoucí, pod nimi jsou řadoví pracovníci. Celá organizace má tvar pyramidy, čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno. Slovo „role“ vyjadřuje způsob jednání, jaký se očekává od zastavatele každé pozice. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekávání. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích.
3. **Kultura výkonu** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.
4. **Kultura podpory** – poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.



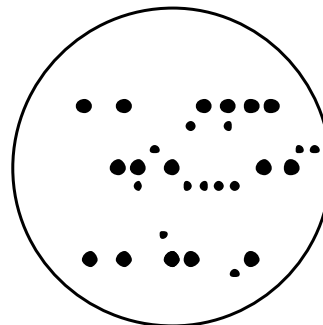
Kultura moci



Kultura úkolů (výkonů)



Kultura rolí



Kultura osob (podpory)

**Obrázek 10:** Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho

Zdroj: Lukášová, Nový a kol. (2004)

## **Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí:**

### Typologie podle Camerona, Quinna (2006)

Autoři vytvořili model, který rozděluje organizace do 4 skupin. Model je založen na základě interního zaměření versus externího zaměření a flexibility versus stability. Podle váhy jednotlivých pólů pak můžeme danou kulturu označit za klanovou, adhokratickou, hierarchickou nebo tržní. Výhodou tohoto modelu je, že autoři vytvořili standardizovaný dotazník OCAI, prostřednictvím kterého si každý vedoucí pracovník může poměrně snadno zjistit převládající typ organizační kultury. Autoři charakterizují jednotlivé druhy kultury následovně:

**Klanová kultura** je charakteristická velmi přátelským prostředím. Lidé ve firmě působí jako rozšířená rodina. Vedoucí jsou považováni za zkušené a spolehlivé rádce, případně "rodiče". Organizace klade velký důraz na soudržnost, morálku a dlouhodobý prospěch. Základem je týmová práce, konsenzus a participace.

V **adhokratické kultuře** se pracuje v dynamickém, podnikatelském a tvůrčím prostředí. Vedoucí jsou považováni za zlepšovatele a často na sebe berou riziko. Stejně tak zaměstnanci jsou ochotni riskovat. Organizace drží pohromadě zejména díky inovacím. Je zde kladen velký důraz na růst, nové produkty a služby. Důležitá je individualita a svoboda.

**Hierarchická kultura** představuje formální a uspořádané prostředí. Významnou roli hrají procedury a formální pravidla. Vedoucí jdou dobrými koordinátory a organizátory. Nejdůležitější je udržet hladký běh organizace. Úspěchem je spolehlivost dodávek, plnění plánů a nízké náklady. Členové organizace se nemusí obávat ztráty svého zaměstnání.

**Tržní kultura** je výsledkově orientovaná. Zaměstnanci jsou soutěživí a zaměřeni na cíl. Stmelujícím prvkem je důraz na vítězství. Za úspěch se považuje průnik na trh a získání tržního podílu. Vedoucí vyžadují od zaměstnanců vysoký výkon, jsou přísní a navzájem si konkurují.

## **Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace**

### Typologie podle Bridgese (2006)

Typologie organizačního charakteru podle **Bridgese (2006)** je pro organizaci tím samým, čím je MBTI<sup>3</sup> pro člověka. Typologie vychází z následujících preferenčních párů:

1. Extroverze (E) x Introverze (I)
2. Smyslové vnímání (S) x Intuice (N)
3. Myšlení (T) x Cítění (F)
4. Usuzování (J) x Vnímání (P)

---

<sup>3</sup> Osobnostní test navržený pro identifikaci osobnosti

Na základě kombinací těchto protikladů autoři definovali 16 typů organizačního charakteru viz tabulka 5. Charakteristiky jednotlivých typů jsou pak detailně popsány v jejich publikaci.

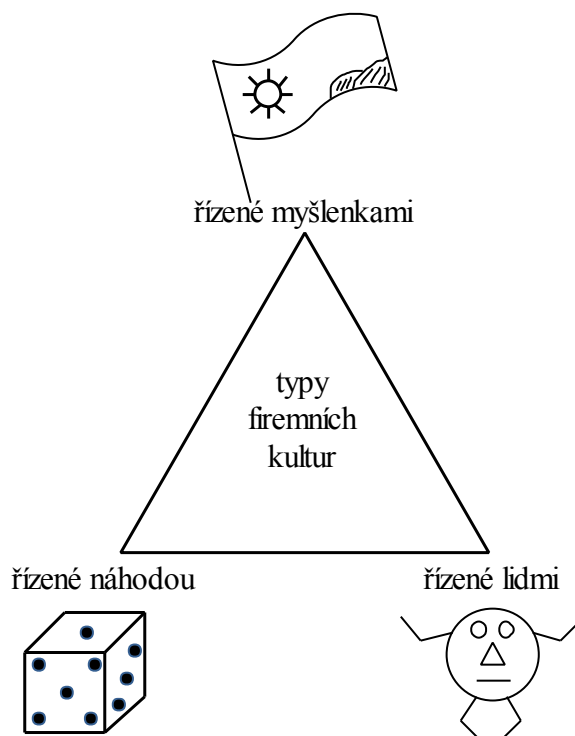
**Tabulka 5:** Šestnáct typů organizačního charakteru podle typologie W. Bridgese

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Lukášová, Nový a kol. (2004)

### 2.3.7 Organizační kultura versus vedení lidí

Jak je uvedeno v kapitole 2.3.6, paleta typů organizačních kultur je velmi široká a to je v této kapitole uvedena typologie jen některých autorů. I **Plamínek (2009)** uvádí, že se ve svém životě setkal s celou řadou organizačních kultur. Tyto jednotlivé kultury pak zařazuje do trojúhelníku viz obrázek 11 podle toho, jak je daná organizace vedena.



**Obrázek 11:** Typy firemních kultur

Zdroj: Plamínek (2009)

**Plamínek (2009)** považuje za firmy **řízené lidmi** takové firmy, které mají ve svém čele jednoho nebo případně skupinu lidí, jež rozhodují o celkovém dění v organizaci a to v takovém rozsahu, který sami považují za vhodný. Ostatní členové organizace rozhodují a jednají nesamostatně. Výhodou takovéto firmy je veliký přehled nadřízených o celkovém dění v organizaci. Naopak za nevýhodu můžeme považovat fakt, že jsou nadřízení často zahlcováni operativními úkoly a zbytečnými informacemi. Kultura firem řízená lidmi je vhodná pro krizové řízení.

Dalším způsobem, kterým může být organizace vedena, je firma **řízena myšlenkami**. Takovéto firmy mají své rozhodování založeny na systému myšlenek. Tyto myšlenky jsou pak napříč celou firmou známy a respektovány. Výhodou takového systému je, že zaměstnanci na jednotlivých úrovních vědí, jak mají řešit vzniklé situace a nezahlcují tak své nadřízené operativními událostmi. Ti se pak mohou věnovat plně své práci a to především strategickému řízení. Podle **Plamínka (2009)** je tu však i obrovská nevýhoda – vytvořit takový systém firemních myšlenek a způsobit, aby prosákl v přiměřené podobě na všechna místa ve firmě, je velmi obtížné. Kultura firem řízená myšlenkami je vhodná pro týmovou spolupráci.

Jak už název sám napovídá, v kultuře firem **řízené náhodou** se objevuje značná složka chaosu. Takovéto firmy reagují až na vzniklé situace. Úkoly pro jednotlivé úseky či lidi se neustále mění. To způsobuje, že nikdo ve firmě neví, kam daná firma směřuje, což vkrádá mezi jednotlivé členy prvky nejistoty. Chaotická kultura je podle autora typická pro státní správu.

### **2.3.8 Organizační kultura a etika**

Všeobecně platí, že podniková kultura musí vycházet z mravní kultury podnikatelů a korespondovat s ní. Podnikovou kulturu je třeba formovat a prosazovat na základech podnikatelské etiky (**Moderní řízení, 2007**). Podnikatelskou etiku definuje **Putnová, Seknička (2007)** jako stav, který řeší věčný konflikt mezi vlastním prospěchem a zájmy ostatních lidí. Podle **Bedrnové, Nového a kol. (2004)** jde o takové skutečnosti, jako jsou pravda, spravedlnost, objektivita, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí.



S organizační kulturou resp. s jejími základními prvky je velmi blízce spojen pojem etická infrastruktura. Etickou infrastrukturu můžeme definovat jako síť nástrojů a metod etického řízení. Jedná se především o tradice a historii podniku, jež mohou být pro etický rozvoj podniku jistým závazkem. Dále jsou to rituály, které často významným způsobem ovlivňují jednání některých zaměstnanců organizace, a organizační kultura, jež ovlivňuje nejenom aktuální výkonnost organizace, ale také její mravní klima. **(Putnová, Seknička, 2007)**

Z výše uvedených odstavců můžeme dojít k závěru, že pokud chce firma svoji činnost rozvíjet v souladu s vysokou morálkou a odpovědností, musí etické chování zabudovat do své firemní kultury, což nemusí být vždy jednoduché, protože existuje řada překážek, které vedou k neetickému chování v rámci organizace. Mezi tyto překážky – označme je bariéry dle **Moderního řízení (2007)** patří:

- neznalost etických norem, nebo podceňování jejich důležitosti,
- silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců,
- nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených,
- neetické chování nadřízených i blízkých spolupracovníků,
- ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem podniku (atmosféra „tichého souhlasu“),
- enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.

### 3 Metodika

Cílem diplomové práce je analyzovat, zhodnotit a posoudit motivační klima a organizační kulturu konkrétní organizace v návaznosti na výkonnost organizace. V teoretické části jsem se zaměřila na studium literatury, která se zabývá problematikou motivace a organizační kultury. Na základě této literatury jsem vymezila základní charakteristiky těchto dvou pojmů.

V praktické části jsem se zabývala motivací a organizační kulturou v HZS Jihočeského kraje, územního odboru Český Krumlov. V analýze jsem vycházela ze základní hypotézy.

**Hypotéza:** Pro žádoucí výkon zaměstnanců je charakteristická vysoká motivovanost a správně nastavená organizační kultura. Pokud si tuto hypotézu převedeme na konkrétní organizaci – v našem případě na Hasičský záchranný sbor Český Krumlov můžeme danou hypotézu formulovat následovně: výkonnost hasičů je na vysoké úrovni, z toho se dá usuzovat, že organizace využívá prostředky, jenž motivují své členy k výkonu, který je v zájmu organizace a zároveň organizační kultura je silná a sdílená.

K potvrzení či vyvrácení této hypotézy je třeba si danou hypotézu rozdělit na několik bodů:

- a) Je skutečně výkonnost na vysoké úrovni?
- b) Jak organizace motivuje své zaměstnance? A mají jednotlivé prvky motivace vliv na spokojenost členů organizace?
- c) Jaká je organizační kultura? Je silná či slabá? Jaké má silné stránky a jaké má naopak slabé stránky?

Odpovědi na tyto otázky vycházely z mé bakalářské práce, z výzkumu společnosti **STEM (2008)**, z vlastního dotazníkového výzkumu a ze statistických ročenek Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje.

Jak jsem výše uvedla, v diplomové práci bylo provedeno několik dotazníkových výzkumů. Dotazník týkající se motivace a spokojenosti jsem převzala ze své bakalářské práce a v diplomové práci jsem shrnula nejdůležitější zjištění. K určení typu organizační kultury

jsem využila dotazník OCAI autorů **Cameron, Quinna (2006)**. Autoři rozdělili dotazník do šesti základních oblastí:

- dominantní charakteristiky organizace,
- vedení organizace,
- vedení zaměstnanců,
- organizační pospolitost,
- strategický důraz a
- kritéria úspěchu.

Každá oblast pak obsahuje čtyři tvrzení, mezi které jednotliví respondenti rozdělovali 100 bodů podle pravdivosti výroků. Na základě přiřazení bodů pak můžeme určit převládající typ organizační kultury. Poslední dotazník vytvořený **Národním vzdělávacím fondem (2010)** se zabýval silnými a slabými místy kultury. Respondenti vybírali ze 7 možných odpovědí. Dotazník byl vyhodnocen následujícím způsobem:

- a) pokud četnost odpovědí 1, 2 a 3 překročí 50 %, jedná se o silnou stránku kultury,
- b) pokud četnost odpovědí 5, 6 a 7 překročí 50 %, jedná se o slabou stránku kultury,
- c) ostatní tvrzení považují za potenciální slabé stránky.

Jednotlivé dotazníky jsou vyhodnoceny prostřednictvím specializovaných softwarů EXCEL a STATISTICA 7.

## **4 Praktická část**

### **4.1 Obecná charakteristika**

Hasičský záchranný sbor (HZS) Jihočeského kraje je součástí Hasičského záchranného sboru České Republiky. Název územního odboru je zpravidla odvozen od názvu města, ve kterém sídlí. Územními odbory HZS kraje jsou:

- Územní odbor Český Krumlov,
- Územní odbor Jindřichův Hradec,
- Územní odbor Písek,
- Územní odbor Prachatice,
- Územní odbor Strakonice,
- Územní odbor Tábor.

Podle zákona 238/2000 sb. o hasičském záchranném sboru HZS při plnění svých úkolů spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníky a fyzickými osobami, s mezinárodními organizacemi a zahraničními subjekty. Předmětem spolupráce je zejména stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech.

Zákon o hasičském záchranném sboru dále stanoví, že úkoly HZS plní:

- příslušníci HZS ve služebním poměru,
- občanskí zaměstnanci HZS v pracovním poměru.

Celkové početní stavy příslušníků občanských zaměstnanců stanoví vláda.

### **Poslání**

Základním posláním je chránit zdraví a životy obyvatel, majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech.

S posláním úzce souvisí služební slib, který zní:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji

svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit život.“

## **Základní činnosti HZS**

Základní činnosti HZS je možné rozdělit do čtyř následujících skupin, kdy každá skupina obsahuje celou řadu dalších činností.

- Požární prevence
  - Kontrolní činnost,
  - Stavební prevence,
  - Zajišťování vzniku příčin požáru.
  
- Ochrana obyvatelstva a krizové řízení
  - Krizové řízení,
  - Ochrana a příprava obyvatelstva.
  
- Provádění záchranných a likvidačních prací
  - Lokalizace a likvidace požárů,
  - Řešení mimořádných situací:
    - Živelné pohromy,
    - Průmyslové havárie,
    - Teroristické útoky.
  
- Psychologická služba
  - Podklady pro personální práci a výkon služby,
  - Pomoc obětem mimořádných událostí,
  - Poradenské služby,
  - Posttraumatická péče.

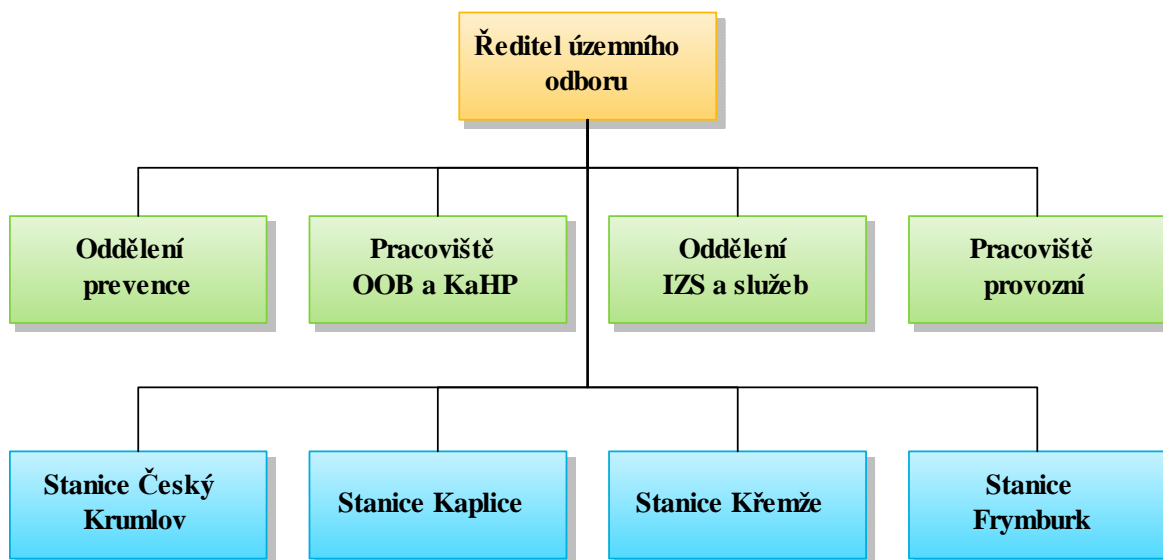
Činnost hasičského záchranného sboru řeší řada právních norem. Jeden z nich je zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, který stanoví úkoly nejen hasičskému záchrannému sboru, ale také ministerstvům, krajům a obcím. Další důležité právní normy jsou:

- zákon č. 238/2000 Sb., o hasičském záchranném sboru České republiky,
- zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému,
- vyhláška ministerstva vnitra č. 247/2000 Sb., o organizaci a činnosti požárních jednotek,
- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

HZS tvoří hasičské záchranné sbory krajů a generální ředitelství HZS, které je součástí ministerstva vnitra. HZS kraje je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva vnitra.

### Organizační struktura

Hasičský záchranný sbor si vytváří svůj organizační řád. Členění HZS Český Krumlov je zobrazeno na obrázku 12.



Obrázek 12: Členění územního odboru Český Krumlov

Zdroj: HZS JčK (2006)

Vztahy, pravomoci a odpovědnosti řeší sbírka interních aktů řízení krajského ředitele hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje. Povinnosti a pravomoci vybraných členů organizace je dle této sbírky následující:

### **Ředitel územní odboru**

Ředitel územního odboru je přímo podřízen krajskému řediteli. Je přímým nadřízeným vedoucím oddělení, vedoucím provozního pracoviště a velitelům stanic, odpovídá za chod územního odboru a jeho úkoly.

### **Vedoucí oddělení (pracoviště)**

V čele oddělení (pracoviště) stojí vedoucí, který řídí jeho činnost. Podle pokynů přímého nadřízeného zabezpečuje plnění stanovených úkolů a opatření uložených přímým nadřízeným, kterému je za plnění úkolů zodpovědný. V rámci vymezených povinností a pravomocí zajišťuje fungování vnitřního kontrolního systému, podává svému nadřízenému informace o vzniku významných rizik, o závažných nedostatcích a o přijímaných opatřeních k jejich nápravě.

### **Velitel stanice, velící důstojník směny, velitel čety, velitel družstva**

Mají velitelskou pravomoc řídit síly a prostředky HZS. Velitel stanice je přímým nadřízeným velitele čety. Velící důstojník směny je přímým nadřízeným velitele čety. Velitel čety je přímým nadřízeným velitele družstva a velitel družstva hasičům.

### **Velení při zásahu**

Velitel zásahu je při provádění záchranných a likvidačních prací oprávněn:

- zakázat nebo omezit vstup osob na místo zásahu,
- nařídit, aby místo zásahu opustila osoba, jejíž přítomnost není potřebná,
- nařídit evakuaci osob,
- stanovit i jiná dočasná omezení k ochraně života, zdraví a majetku,
- nařídit bezodkladné odstraňování staveb,
- rozdělit místo zásahu na sektory a stanovit jejich velitele,
- vyzvat osoby k poskytnutí osobní nebo věcné pomoci.

## 4.2 Služební poměr

Pod zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů od 1. 1. 2007 spadají osoby, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu. Protože je zde služební poměr, neřídí se zákoníkem práce.

Služební poměr přináší:

- mnohá omezení a zpřísnění,
- specifické podmínky pro pracovně - právní vztahy,
- výhody po dobu ale i po skončení služebního poměru.

Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů stanoví podmínky pro přijetí do služebního poměru. Do služebního poměru může být přijat státní občan ČR, který:

- o přijetí písemně požádá,
- je starší 18 let,
- je bezúhonný,
- splňuje předepsaný stupeň vzdělání,
- je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- je plně způsobilý k právním úkonům,
- je oprávněn seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního právního předpisu (má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje),
- není členem politické strany nebo politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

### Obsazování míst

Přijímací řízení řeší již výše zmíněný zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Podmínkou je doručení písemné žádosti občana o přijetí do služebního poměru k bezpečnostnímu sboru. Bezpečnostní sbor je oprávněn si ověřit, zda občan splňuje podmínky přijetí do služebního poměru. V případě, že není volné místo,



přijímací řízení se nezahájí. Občan, který se uchází o přijetí do služebního poměru, musí být o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozuměn. Důvody nepřijetí se neoznamují.

Pokud se uvolní místo, je vypsáno výběrové nebo přijímací řízení.

Přijímací řízení – do 4. tarifní třídy

Výběrové řízení – 5. tarifní třída a vyšší

Výběrové řízení nemusí být vyhlášeno v případě obsazování volných služebních míst, jestliže bude na takové místo ustanoven příslušník, který má služební hodnost o jeden stupeň nižší.

Kromě žádosti je požadován:

- profesní životopis,
- osobní dotazník.

Vše je vedeno v registru uchazečů. Poté jsou všichni zájemci, jež splňují podmínky, pozváni k přijímacímu řízení. Skládá se ze tří fází:

1. prokázání fyzické způsobilosti (před komisí),
2. psychodiagnostické vyšetření,
3. prověrka zdravotní způsobilosti.

Jednotlivé fáze jsou na sobě závislé. V případě, že uchazeč splní 1. podmínku, může postoupit do 2., obostojí-li u 2. může se dostat až k 3. Existuje-li více uchazečů splňujících všechny podmínky, pak je vybrán ten, který se ve všech oblastech umístil nejlépe.

### **Kariérní postup**

Jestliže se uvolní místo, tak příslušník, který splňuje podmínky, si může požádat o toto místo. Může žádat pouze o 1 třídu výš. Příslušník je odvolán z dosavadního služebního místa a ustanoven na jiné služební místo, jestliže se umístil ve výběrovém řízení jako první v pořadí, popřípadě jako následující v pořadí vhodnosti, a má být ustanoven na služební místo.

### 4.3 Pracovní doba

Základní doba služby příslušníka činí 37,5 hodin týdně. Na žádost lze stanovit kratší dobu služby v týdnu. Doba služby se rozvrhuje na jednotlivé směny předem zpravidla na období 1 měsíce, a to rovnoměrně nebo nerovnoměrně.

1. **rovnoměrné rozložení pracovní doby:** Zaměstnanci pracují 5 dní v týdnu (od pondělí do pátku), od 7 do 15hod.
2. **nerovnoměrné rozložení pracovní doby,** tzn. nepřetržitý směný provoz. Doba služby trvá vždy 24 hodin. Jednotlivé směny se střídají vždy v 7 hodin ráno. Střídání směn hasičů z povolání lze uskutečnit jen při současné přítomnosti všech hasičů, kteří službu končí a kteří do služby nastupují. Hasiči si vzájemně předávají úkoly, požární techniku a další prostředky požadované pro výkon služby.

Tělesné přípravě k udržení nebo zvýšení fyzické zdatnosti je třeba věnovat minimálně dvě hodiny v každé směně a volit takové druhy tělesné přípravy, které vedou k celkovému posílení fyzické zdatnosti nutné pro výkon služby.

Tělesná příprava zahrnuje všeobecnou i speciální tělesnou přípravu.

Všeobecná tělesná příprava:

- běh (vytrvalostní a sprint)
- míčové hry (kopaná, sálová kopaná, volejbal, nohejbal)
- tenis a stolní tenis
- posilování
- plavání
- nácvik disciplín k prokazování fyzické způsobilosti

Speciální tělesná příprava:

- disciplíny požárního sportu
- cvičení s lezeckými prvky
- potápěčské a záchranářské činnosti a práce na vodě (HZS JčK, 2002)

### **4.3.1 Rozvrh pracovní doby v rámci 24 hodinové směny**

Pracovní doba hasičů je rozvržena do úseků a je přesně stanoveno, co se bude během směny dělat. Tento rozpis se musí dodržovat a je povinný. Hasiči se jím neřídí pouze pokud je vyhlášen poplach a mají výjezd.

5 hodin výkon služby (7,00 – 12,00 hodin)

½ hodiny služební pohotovost (12,00 – 12,30 hodiny)

5 hodin výkon služby (12,30 – 17,30)

½ hodiny služební pohotovost (17,30 – 18,00)

5 hodin výkon služby (18,00 – 23:00)

7 hodin služební pohotovost (23,00 – 6,00)

1 hodiny výkonu služby (6,00 – 7,00)

### **4.4 Motivace v HZS**

Motivace v HZS má mnoho podob. Členové v organizaci jsou motivováni různým způsobem. Níže uvedené motivační prvky řeší:

- vyhláška ministerstva financí 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb – v návaznosti na tuto vyhlášku byly vydány zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje,
- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů,
- vyhláška č. 432/2004 Sb., kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí a důvody pro jejich udělení.

#### **1. Výsluhový příspěvek**

Výsluhový příspěvek můžeme chápat jako určitou kompenzaci za práci v bezpečnostním sboru. Bývalý příslušník, který vykonával službu alespoň 15 let, má nárok na výsluhový příspěvek. Základní výměra výsluhového příspěvku činí 20 % měsíčního služebního příjmu. Tento příspěvek je vyplácen do té doby, než osobě vznikne nárok na starobní či invalidní důchod. Pokud je výsluhový příspěvek vyšší než důchod, vyplácí se příspěvek jako rozdíl mezi výsluhovým příspěvkem a důchodem.

## 2. Medaile

Bezpečnostní sbor uděluje tyto služební medaile:

- medaili „Za statečnost“,
- medaili „Za zásluhy o bezpečnost“,
- medaili „Za věrnost“ I., II., III. stupně.

Medaile „Za statečnost“ a „Za zásluhy“ mají kruhový tvar o průměru 35 mm a tloušťku 3 mm. Medaile „Za věrnost“ má tvar pravidelného osmiúhelníku o průměru opsané kružnice 35 mm a tloušťku 3 mm.

Medaile „Za statečnost“ je zhotovena z pozlacené tombakové slitiny.

Medaile „Za zásluhy o bezpečnost“ je zhotovena z postříbřené tombakové slitiny.

Medaile „Za věrnost“ je z tombakové slitiny v provedení starobronz.

Součástí medaile je doklad o jejím udělení. Tento doklad obsahuje identifikační údaje příslušníka bezpečnostního sboru, podpis služebního funkcionáře a datum udělení medaile.

Příslušníkovi HZS ČR se udělí za:

- projevení osobní statečnosti medaile „Za statečnost“,
- splnění zvlášť významného služebního úkolu medaile „Za zásluhy o bezpečnost“,
- účelem ocenění příkladného plnění služebních povinností ve spojení s dobou trvání služebního poměru v délce
  - 30 let medaile „Za věrnost“ I. stupně,
  - 20 let medaile „Za věrnost“ II. stupně,
  - 10 let medaile „Za věrnost“, III. stupně.

## 3. Hodnosti

Zaměstnanci nemají za hodnost zvláštní příplatky, ale i přesto je pro ně zisk vyšší hodnosti silným motivem. Motivační účinky vyplývají z prestiže dané hodnosti. Přehled jednotlivých hodností je uveden v příloze B.

#### **4. Fond sociálních a kulturních potřeb**

Slouží k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb zaměstnanců HZS a jejich rodinných příslušníků.

Z fondu lze přispívat na:

- provoz kulturních, rekreačních, sportovních tělovýchovných, rehabilitačních zařízení včetně masáží,
- vybavení ke zlepšení pracovních podmínek a na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům,
- pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců,
- půjčky na bytové účely.

Půjčky z prostředků fondu jsou bezúročné a poskytují se za těchto podmínek:

- půjčka je splatná nejpozději do 10-ti let od uzavření smlouvy o půjčce,
- vypůjčené prostředky je nutno vyčerpat do 1 roku od data poskytnutí půjčky,
- další půjčku lze zaměstnanci poskytnout až po splacení 1. půjčky.

#### **5. Stravování**

Organizace zajišťuje závodní stravování ve formě dvou hlavních jídel pro zaměstnance ve směně a jednoho hlavního jídla pro zaměstnance denní směny. Zaměstnancům se poskytují stravenky v hodnotě 60,- Kč za stravenku.

Organizace umožňuje příslušníkům, prostřednictvím pověřeného zaměstnance, nákup občerstvení.

#### **6. Rekreace**

Pro zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a důchodce – bývalé zaměstnance, kteří u zaměstnavatele pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu nebo

do prvního ukončení pracovního poměru ze zdravotních důvodů, zaměstnavatel umožňuje rekreaci v podnikových rekreačních zařízeních.

### **7. Kulturu, tělovýchovu a sport**

Vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na dopravu na tyto akce a to až do výše 100 % ceny.

### **8. Sociální výpomoci a půjčky**

Zaměstnancům se poskytují jednorázové výpomoci za mimořádně závažné případy, kterými jsou:

- úmrtí v rodině,
- dlouhodobé onemocnění,
- neočekávané majetkové ztráty (živelná pohroma),...

### **9. Dary**

Mezi další motivační prostředky je možné zařadit dary. Dary mohou být poskytnuty z následujících důvodů:

- Za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné události při jiných mimořádných případech.
- Při pracovních výročí 20 a každých dalších pět let výkonu práce u HZS ČR.
- Při životních výročí 50 let a každých dalších pět let věku.
- Při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.
- Dary lze poskytovat též jiným fyzickým osobám nebo příspěvkovým organizacím postiženým živelnou pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií.

### **10. Vzdělávací činnost**

Zaměstnanci je umožněno si zvyšovat svoji kvalifikaci formou kombinovaného či presenčního studia dle potřeb organizace. Vzájemné podmínky mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se stanoví v dohodě o zvyšování kvalifikace. Zaměstnavatel v těchto případech poskytne studijní volno.

## 11. Ostatní výhody

HZS poskytuje svým členům výhody, jež nejsou u jiných povolání běžné, a zároveň má vůči svým zaměstnancům celou řadu povinností. Mezi nejvýznamnější výhody a povinnosti řadím:

- Studijní pobyt – doba vyslání na studijní pobyt se považuje za výkon služby.
- Dovolena – příslušník má nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce.
- Bezpečnostní sbor je povinen poskytovat příslušníkům osobní ochranné prostředky. Nelze je nahrazovat peněžním plněním.
- Služební volno při překážkách ve službě z důvodu obecného zájmu – příslušník má nárok na udělení služebního volna s poskytnutím služebního příjmu v případě výkonu veřejné funkce (povinnosti vyplývající z funkce člena zastupitelstva územního správního celku); plnění občanské povinnosti (povinnost svědka, znalce, tlumočnicka,...).
- Služební volno při důležitých osobních překážkách ve službě – během tohoto volna je poskytován služební příjem.
- Ozdravné pobyty.
- Náhrady za škody při pracovních úrazech.
- Periodická prohlídka – preventivní prohlídka se provádí jedenkrát za rok.

## 4.5 Odměňování

Zásady odměňování zaměstnanců HZS JČK řeší:

- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- nařízení vlády č. 562/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě;

Průměrný měsíční služební příjem činí:

- příslušník – 30.169,- Kč,
- občanský zaměstnanec – 23.236,-Kč.

## **Služební příjem a odměna za služební pohotovost**

Příslušník má nárok na služební příjem za výkon služby. Za služební příjem se považují peněžité plnění poskytovaná příslušníkovi bezpečnostním sborem ve výši a za podmínek stanovených zákonem č. 361/2003 Sb..

Služební příjem příslušníka tvoří základní tarif, příplatek za vedení, příplatek za službu v zahraničí, zvláštní příplatek, osobní příplatek a odměna.

### **Základní tarif**

Základní tarif je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, která je stanovena v měsíčních částkách za stanovenou dobu služby. Příslušník má nárok na základní tarif, který je stanoven pro tarifní třídu stanovenou pro služební místo a služební hodnost, do níž je jmenován a pro tarifní stupeň, do kterého je zařazen.

Příslušníkům se stanoví stupnice základních tarifů v jedenácti tarifních třídách a v každé z nich ve dvanácti tarifních stupních. Základní tarify se v tarifních třídách odstupňovávají podle získaných odborných zkušeností ve tříletých časových úsecích do 12 tarifních stupňů. Pro služební místo příslušníka se stanoví tarifní třída podle nejnáročnější činnosti, jejíž výkon se na služebním místě vyžaduje.

Velikost mzdy je závislá nejen na tarifním stupni, do něhož je příslušník zařazen, ale také na délce doby praxe.

### **Příplatek za vedení**

Je měsíčně poskytovanou složkou služebního příjmu, na niž má nárok vedoucí příslušník. Výše příplatku za vedení se stanovuje v rámci rozpětí podle řídicí úrovně služebního místa a náročnosti řídicí činnosti.



## **Zvláštní příplatek**

Poskytován za službu ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách a za službu v prostředí s vysokou mírou ohrožení zdraví, jež vyžaduje použití izolačních dýchacích přístrojů.

## **Osobní příplatek**

Je nenárokovou složkou příjmu, kterou lze ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu. Rozhodnutí o přiznání, změně nebo odejmutí musí být písemně odůvodněno. Osobní příplatek lze určit až do výše 60 % základního tarifu příslušníka.

## **Odměna**

Je možno jednorázově ocenit:

- splnění mimořádného nebo zvlášť významného služebního úkolu,
- splnění naléhavých služebních úkolů za nepřítomného příslušníka, nebo
- dosavadní výkon služby při dovršení 50 let věku.

## **Tarifní třídy příslušníků bezpečnostních sborů**

Tarifní třídy jsou rozděleny podle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Zákon rozděluje zaměstnance do 11 tarifních tříd:

1. tarifní třída – REFERENT
2. tarifní třída – VRCHNÍ REFERENT
3. tarifní třída – ASISTENT
4. tarifní třída – VRCHNÍ ASISTENT
5. tarifní třída – INSPEKTOR
6. tarifní třída – VRCHNÍ INSPEKTOR
7. tarifní třída – KOMISAŘ
8. tarifní třída – VRCHNÍ KOMISAŘ
9. tarifní třída – RADA
10. tarifní třída – VRCHNÍ RADA
11. tarifní třída – VRCHNÍ STÁTNÍ RADA

## 4.6 Výkonnost organizace

Statek, jenž je poskytován hasičským záchranným sborem, je čistě veřejný. Dle **Maier a Shobayashi (2001)** musí čistě veřejný statek splňovat následující kritéria:

- **Nevylučitelnost.** Statek je nevylučitelný, jestliže je to fyzicky nebo institucionálně nemožné nebo je velmi drahé vyloučit jedince ze spotřeby statku.
- **Nerivalita.** Statek je nerivalitní, když jednotka statku spotřebovávaná jednotlivcem nesnižuje dostupnost statku či služby někomu jinému.

Je velmi obtížné najít statky, které by splňovaly tyto kritéria. Jako příklad si můžeme uvést národní obranu, veřejné osvětlení a **požární ochranu**. Nyní jsme si tedy zařadili činnost hasičů mezi čistě veřejné statky. Z důvodu „veřejnosti“ je třeba, aby kvalitu poskytovaných statků nebo služeb posoudila sama veřejnost. Pro hodnocení profese hasičského záchranného sboru jsem využila dotazníkový průzkum **STEMU (2008)**, který se mimo jiné zabýval:

- zkušenostmi s HZS ČR a jeho hodnocením;
- názory na hasiče a hasičskou profesi;

### Zkušenosti s HZS ČR a jeho hodnocení

- Bezmála každý desátý občan (9 %) potřeboval někdy pomoc hasičů. Podstatně více se jich stalo svědky jejich zásahu (více než třetina – 38 %) a většina (62 %) lidí se s hasiči setkala při jejich cvičení nebo ukázkách pro veřejnost.
- Respondenti, kteří využili pomoci hasičů nebo byli svědky jejich zásahu a vypověděli, že se setkali s profesionálními hasiči, hodnotili jejich zásah podle několika kritérií. Nejvýše byla hodnocena odborná úroveň a profesionalita. Druhým nejlépe vnímaným hlediskem je rychlost. Na třetím a čtvrtém místě jsou prakticky shodně hodnoceny dva aspekty, které souvisí se vztahem zasahujících hasičů k veřejnosti: jde o ohleduplnost k ostatním občanům a schopnost domluvit se s lidmi. Z absolutního pohledu jsou hodnoceny velmi dobře, v relaci s profesionalitou a rychlostí jde nicméně o dvě hůře hodnocená kritéria, v nichž se naznačují rezervy profesionálních hasičů.
- Pokud se občané mají vyjádřit ke kvalitám HZS ČR, nejvíce oceňují jeho schopnost obstát při záchranných pracích a chránit život, zdraví a majetek obyvatel – vezmeme-

li v úvahu odpovědi „určitě ano“ a „spíše ano“, prakticky sto procent lidí se domnívá, že tuto schopnost má. Jen o málo méně je těch, kteří souhlasí s tím, že HZS ČR má podporu a důvěru občanů, i těch, kdo mají za to, že je dobře vycvičen v ovládnání techniky. Devět lidí z deseti se domnívá, že HZS ČR disponuje vysokou morálkou a kázní.

- Naprosto jednoznačně veřejnost projevuje svou spokojenost s prací hasičů ve svém regionu. **(STEM, 2008)**

### **Názory na hasiče a na hasičskou profesi**

- Image profesionálních hasičů - příslušníků HZS ČR - je velmi dobrá. Občané je vnímají buď jako profesionály, plnící mimořádně náročné a čestné poslání, nebo jako záchránce ve složitých situacích, pomáhající lidem. Jen nízké procento si myslí, že dělají zaměstnání jako každé jiné, a nikdo neuvádí, že náklady na jejich práci jen zbytečně zatěžují daňové poplatníky.
- Pokud jde o vlastnosti příslušníků HZS ČR, kladně občané nejčastěji hodnotí jejich odvahu a ochotu pomoci občanům – dvě třetiny je hodnotí velmi dobře. Výrazně pozitivně je dále hodnocena i fyzická zdatnost příslušníků HZS ČR, jejich šikovnost a schopnost improvizace a rovněž odborná kvalifikace.
- V žebříčku důvěry, v porovnání s Armádou ČR a Policíí ČR, je Hasičský záchranný sbor ČR hodnocen jasně nejlépe.
- O celkovém příznivém pohledu občanů na práci profesionálních hasičů svědčí i to, že podle více než poloviny respondentů se jejich práce v posledních pěti letech zlepšuje, podle čtvrtiny má stejnou úroveň a jen podle jednoho procenta se zhoršuje.
- Naprostá většina občanů považuje toto zaměstnání za prestižní.
- Hlavní motivací pro uvažování o práci profesionálního hasiče je altruistická orientace – potřeba pomáhat druhým. O něco méně je těch, pro které byla nebo je hlavním důvodem prestiž hasičské profese. Ještě méně lidí připouští, že by je lákal dobrý plat hasičů, a jednoznačně nejméně hraje roli v jejich zvažování vstupu do HZS ČR ta okolnost, že hasiči mají hodně volna.
- Výzkum prokázal, že naprostě většině lidí nevádí na profesionálních hasičích nic.
- Spolu s příznivou image hasičské profese a HZS ČR výzkum potvrdil i to, že veřejnost oceňuje práci dobrovolných hasičů. **(STEM, 2008)**

Jedná se sice o celorepublikový výzkum, ale z výsledků vyplývá, že republikové charakteristiky jsou téměř shodné pro všechny kraje. Z toho usuzuji, že výstupy výzkumu jsou charakteristické i pro HZS Český Krumlov.

Pokud bychom se chtěli oprostít od slovního hodnocení, narazíme na několik problémů, jak měřit výkon organizace:

- ocenit lidský život je nemožné a z hlediska společenského i nemorální,
- HZS je jako organizace jedinečná – neexistuje možnost srovnání výkonu s jinou organizací a
- ani srovnání jednotlivých sborů v rámci organizace je nemožné – každé chráněné území má jiné charakteristiky z hlediska hustoty zalidnění, demografie, klimatu, geografie apod.

Z výše uvedených důvodů nebudu provádět benchmarking tj. srovnání HZS Český Krumlov s jinými sbory – výsledky srovnání by byly zavádějící.

**Tabulka 6:** Výkonnost HZS Český Krumlov v roce 2008 a 2007

<b>Událost</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Požár	160	125
Dopravní nehoda	173	169
Únik neb. chem. látky	49	54
Technická havárie	547	506
Živelná pohroma	104	0
Planý poplach	41	33
Přímá škoda	9 046 000	8 156 000
Uchráněné hodnoty	30 388 000	17 744 000
Počet usmrcených	1	4

Zdroj dat: HZS JčK (2008); HZS JčK(2009)

V tabulce 6 můžeme vidět, že HZS Český Krumlov zasahoval v roce 2008 celkem u 887 událostí, tj. o 187 zásahů méně než v roce 2007. Pokles byl způsobem především díky orkánu Kyrill, který v roce 2007 zasáhl Českou republiku. Nejčastějším typem zásahu jsou technické havárie, kam patří především záchrana a vyprošťování lidí a zvířat, odstraňování překážek na komunikacích, otvírání uzavřených prostor apod. Technické havárie tvořili v roce 2008 57 % všech zásahů. Vývoj přímých škod a uchráněných hodnot koresponduje s vývojem požárů, kde došlo k poklesu požárů, proto i ukazatelé, jež mají přímou souvislost s tímto kritériem, v roce 2008 klesly.

#### **4.7 Organizační kultura**

Pro hodnocení kultury ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí jsem použila standardizovaný dotazník **Camerona a Quinna, (2006)** – OCAI. Prostřednictvím tohoto dotazníku jsem testovala tuto hypotézu:

Jedná se o organizaci, kde převládá hierarchická kultura, která by však měla obsahovat hodně prvků z kultury klanové.

Pokud si tuto hypotézu převedeme do „řeči“ hasičského sboru, můžeme říci, že by se mělo jednat o kulturu, kde je:

- jasně definován vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem,
- jsou stanoveny vnitřní předpisy, a tyto předpisy je nutné dodržovat,
- každý má určenou odpovědnost, vyplývající z jeho postavení v organizaci.

Zároveň je však nutné si uvědomit, že se jedná o velmi rizikové povolání, kde se každý musí spoléhat i na práci ostatních členů organizace. Proto by na pracovišti měla panovat přátelská atmosféra a vzájemné vztahy by měly být nadstandardní.

#### 4.7.1 Dotazník OCAI

Dotazník OCAI rozděluje kulturu organizace na klanovou, tržní, hierarchickou a adhocratickou. Tento dotazník mi umožní zjistit převládající druh kultury v organizaci. Na základě zjištěných výsledků pak budu moci výše zmíněnou hypotézu potvrdit či vyvrátit.

#### Současná kultura – členové organizace

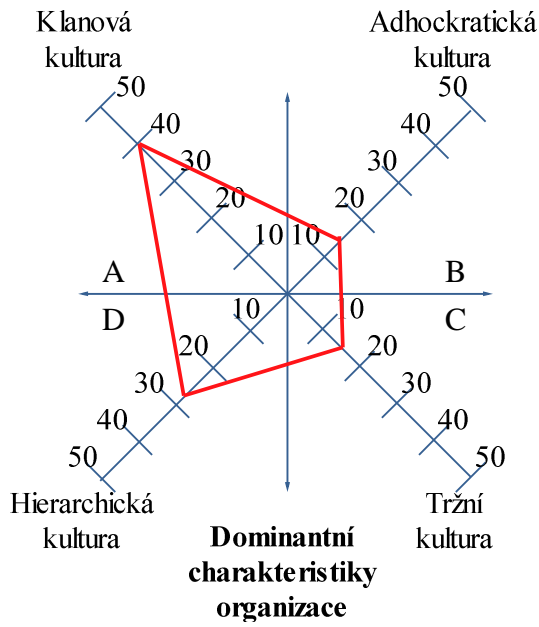
Z tabulky 7 vyplývá, že členové organizace cítí danou kulturu jako klanovo - hierarchickou, tzn. že organizaci vnímají jako rozšířenou rodinu - rodinu, kde jsou stanovena pravidla hry, kterým se musí každý podřídit a rodinu, kde každý její člen má jasně definované postavení.

**Tabulka 7:** Průměrné hodnoty jednotlivých druhů kultur dle členů organizace v %

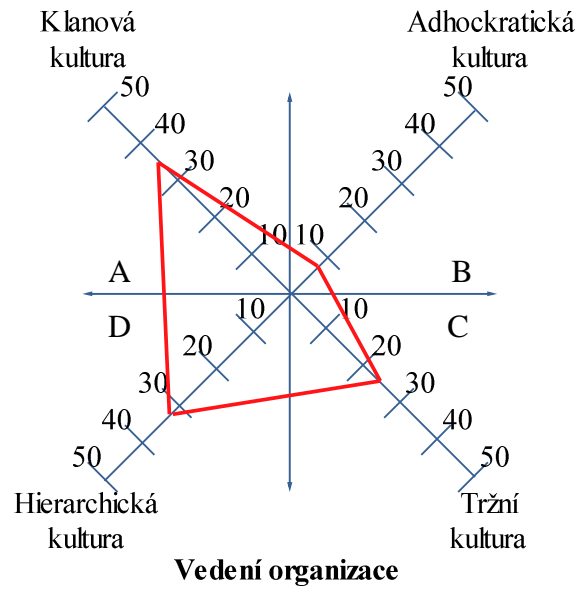
Současná kultura	
A (Klanová)	39
B (Adhokratická)	15
C (Tržní)	14
D (Hierarchická)	32
Celkem	100

Zdroj: autorka

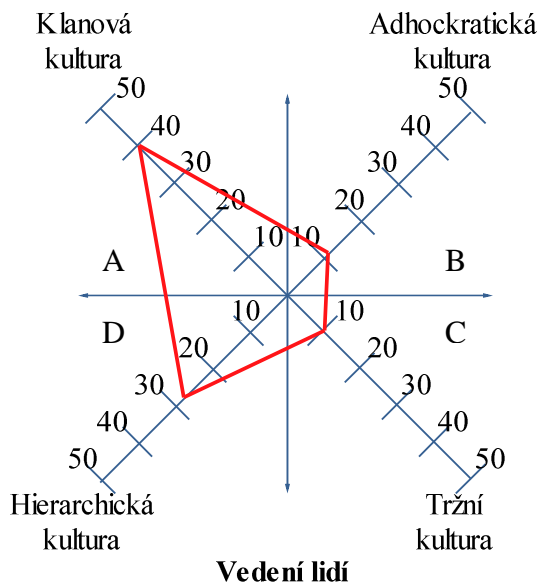
Rozdělení dotazníku do šesti skupin nám umožní danou kulturu poznat podrobněji. Jak je z obrázku 13 vidět zaměstnanci nejvíce pocítují klanovou kulturu v oblasti vedení lidí – 49 %, naopak nejméně vidí „rodinný“ přístup ve vedení organizace – 33 %. Oproti tomu hierarchická kultura má největší zastoupení ve vedení organizace – 35 %, nejméně pak ve vedení lidí - 30 % a ve skupině strategický důraz - 29 %. Za pozitivní považuji fakt, že adhokratická kultura a tržní kultura jsou zastoupeny jen minimálně.



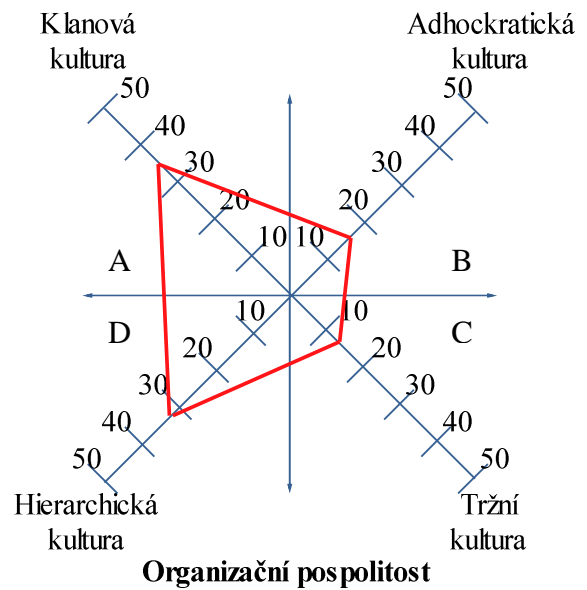
A	B	C	D
37	14	15	34



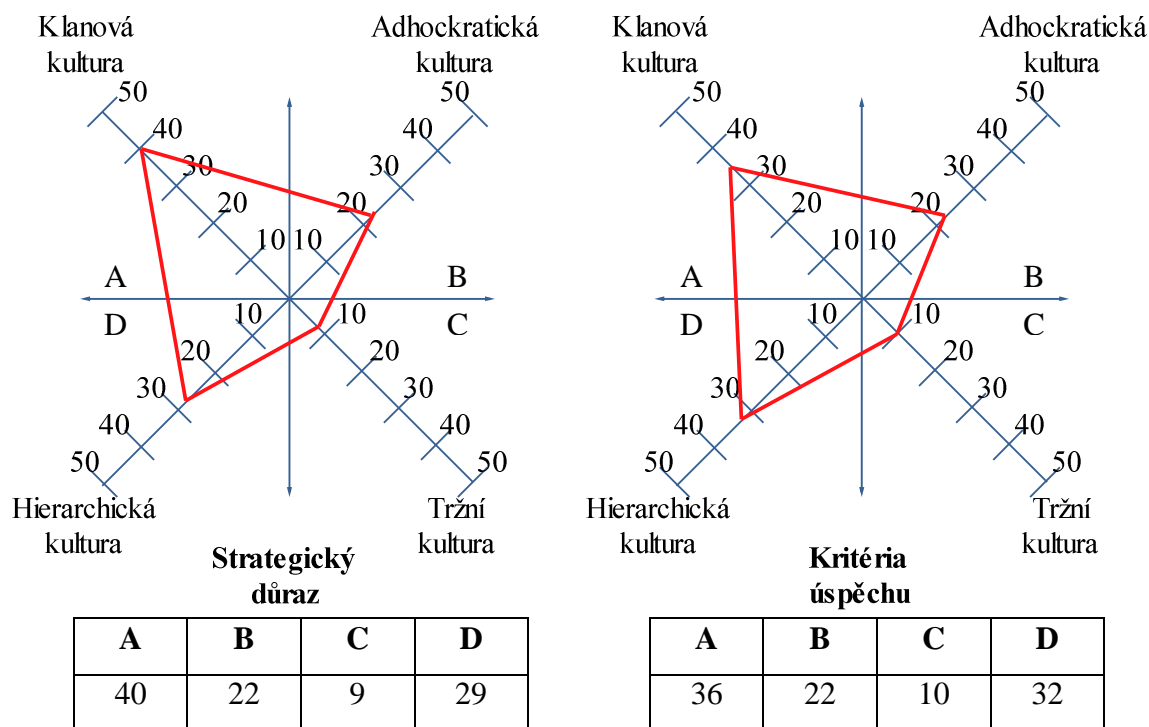
A	B	C	D
33	8	24	35



A	B	C	D
49	11	10	30



A	B	C	D
40	15	13	32



**Obrázek 13:** Profily jednotlivých položek dotazníku OCAI

Zdroj: Cameron, Quinn (2006) – upraveno

### Ideální kultura – členové organizace

Dotazník OCAI nám umožňuje poznání ideální kultury, kterou by členové organizace preferovali. Výsledky jednotlivých kultur jsou shrnuty v tabulce 8.

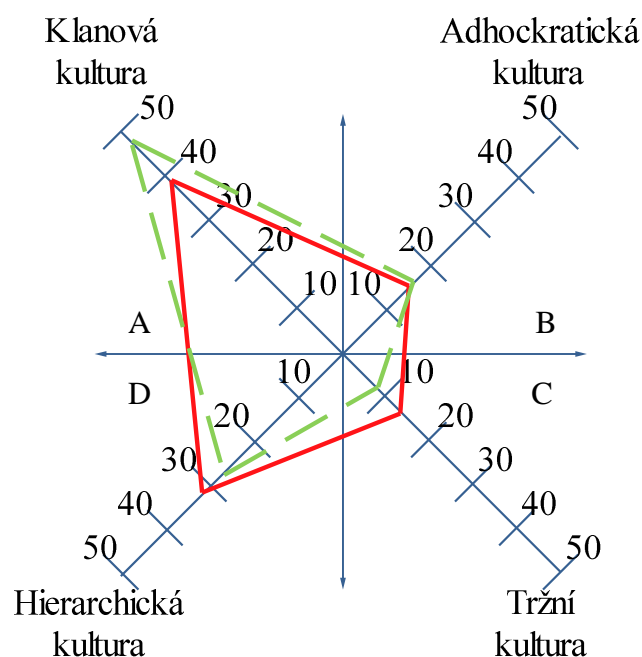
**Tabulka 8:** Průměrné hodnoty preferovaných druhů kultur dle členů organizace v %

Preferovaná kultura	
A (Klanová)	47
B (Adhokratická)	16
C (Tržní)	9
D (Hierarchická)	28
Celkem	100

Zdroj: autorka



Mezi zaměstnanci opět zvítězila klanovo – hierarchická kultura. Oproti současnému stavu však jednotliví členové ještě více tíhnou ke klanové kultuře a oslabují pozici hierarchické kultury viz obrázek 14. Adhokratická a tržní kultura jsou i v ideální kultuře zastoupeny minimálně, kde především zaměstnanci odmítají tržní chování své organizace, což je i z povahy organizace logické – jistě mi dáte za pravdu, že např. soupeření členů organizace mezi sebou by nebylo to pravé a dokonce by mohlo ohrozit i kvalitu poskytovaných veřejných statků.



	A	B	C	D
<b>Současná kultura</b>	39	15	14	32
<b>Preferovaná kultura</b>	47	16	9	28
<b>Diference</b>	+8	+1	-5	-4

**Obrázek 14:** Rozdíl mezi **současnou** a **preferovanou** kulturou – členové organizace

Zdroj: Cameron, Quinn (2006) – upraveno

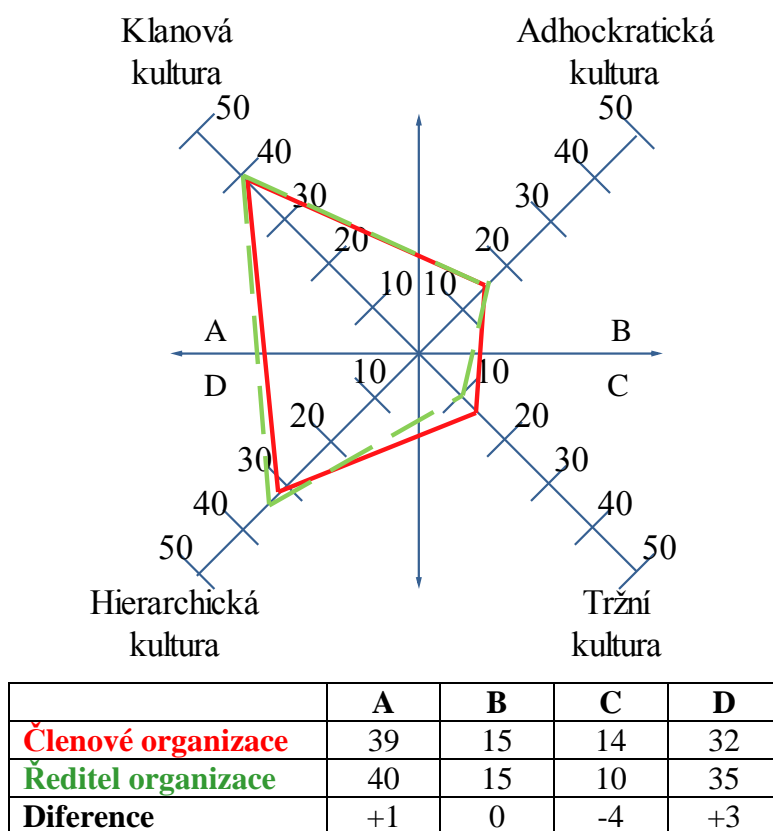
### **Současná kultura – ředitel organizace**

V tabulce 9 jsou shrnuty výsledky ředitele organizace. Ředitel organizace označil současnou kulturu stejně jako ostatní členové organizace tj. za klanovo – hierarchickou. Za pozitivní považují fakt, že váhy, které ředitel organizace přiřadil klanové a hierarchické kultuře, jsou téměř totožné s váhami ostatních členů organizace viz obrázek 15.

**Tabulka 9:** Průměrné hodnoty jednotlivých druhů kultur dle ředitele organizace v %

Současná kultura	
A (Klanová)	40
B (Adhokratická)	15
C (Tržní)	10
D (Hierarchická)	35
Celkem	100

Zdroj: autorka



**Obrázek 15:** Rozdíl ve vnímání kultury – **členové organizace** vs. **ředitel organizace**

Zdroj: Cameron, Quinn (2006) – upraveno

### Ideální kultura – ředitel organizace

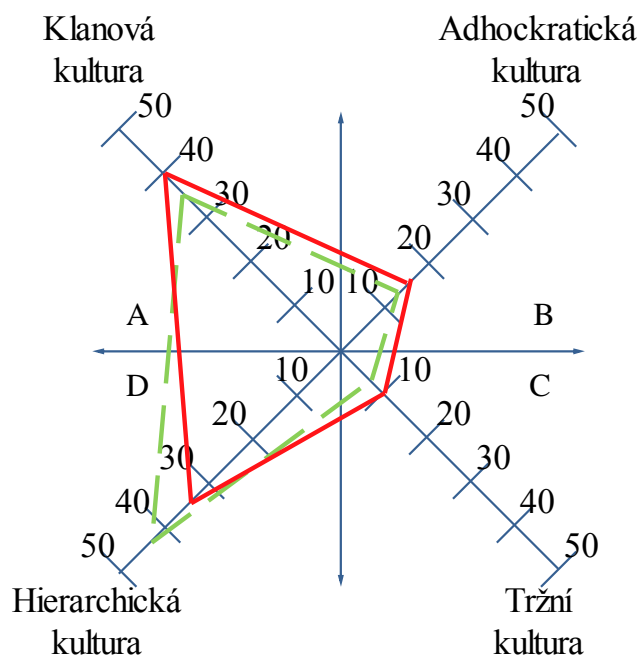
Jak můžeme v tabulce 10 vidět, ředitel organizace by preferoval stejnou kulturu, která je mezi jednotlivými členy zažitá – opět se jedná o již několikrát zmíněnou kulturu klanovo –

hierarchickou. Na rozdíl od jednotlivých členů by však posílil hierarchickou kulturu na úkor kultury klanové viz obrázek 16.

**Tabulka 10:** Průměrné hodnoty preferovaných druhů kultur dle ředitele organizace v %

Ideální kultura	
A (Klanová)	37
B (Adhokratická)	13
C (Tržní)	7
D (Hierarchická)	43
Celkem	100

Zdroj: autorka



	A	B	C	D
<b>Současná kultura</b>	40	15	10	35
<b>Preferovaná kultura</b>	37	13	7	43
<b>Diference</b>	-3	-2	-3	+8

**Obrázek 16:** Rozdíl mezi **současnou** a **preferovanou** kulturou – ředitel organizace

Zdroj: Cameron, Quinn (2006) – upraveno

## Testování hypotéz

Abych danou kulturu mohla blíže poznat, stanovila jsem si dvě hypotézy. První hypotéza se týká hodnosti. V této hypotéze předpokládám, že členové organizace s vyšší hodností budou vnímat organizaci více jako hierarchické místo, protože si uvědomují svoji odpovědnost. Pro testování jsem rozdělila výběrový soubor na dva soubory: v prvním souboru byli členové organizace do hodnosti nadporučík, ve druhém souboru byli členové organizace s hodností vyšší. Abych vyloučila nedokonalost průměru, který nezohledňuje vliv extrémních hodnot, využila jsem k testování t-test. Postup testování je následující:

1. Formulace nulové hypotézy  $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$ ,

$\mu_1$  je střední hodnota členů organizace s vyšší hodností

$\mu_2$  je střední hodnota členů organizace s nižší hodností

2. Formulace alternativní hypotézy  $H_A : \mu_1 > \mu_2$

3. Stanovení testového kritéria

V případě, že testujeme dvě nezávislé pozorování, musíme nejprve rozhodnout, zda jejich rozptyly můžeme považovat za shodné či nikoliv. Z toho důvodu musíme nejprve provést test na shodu rozptylů.

Formulace hypotéz na shodu rozptylů

$$H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$$

$$H_A : \sigma_1 \neq \sigma_2$$

kde:

$\sigma_1$  je rozptyl skupiny členů organizace s vyšší hodností

$\sigma_2$  je rozptyl skupiny členů organizace s nižší hodností

Testové kritérium testu na shodu rozptylů

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} = \frac{9,32^2}{8,43^2} = 1,24$$

Získanou hodnotu porovnáme s kritickým oborem

$$K = \left\{ F : F \leq F_{\frac{\alpha}{2}}(n_2 - 1; n_1 - 1) \cup F \geq F_{1 - \frac{\alpha}{2}}(n_2 - 1; n_1 - 1) \right\}$$

$$K = \{ F : F \leq 0,312745; F \geq 3,391728 \}$$

Jak vidíme, testové kritérium nespadá do kritického oboru, proto můžeme konstatovat, že na hladině významnosti 0,05 se nám nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu, na základě toho budeme rozptyly považovat za shodné.

Pro test hypotézy  $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$  vs.  $H_A : \mu_1 > \mu_2$  použijeme následující testové kritérium:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s^*} * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}} = 4,15$$

kde

$$s^* = \sqrt{\frac{(n_1 - 1) * s_1^2 + (n_2 - 1) * s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} = 8,88$$

#### 4. Porovnání testového kritéria s kritickým oborem

$$K : \{ t : t \geq t_{1-\alpha}(n_2 + n_1 - 2) \}$$

$$K = 1,71$$

Testové kritérium spadá do kritického oboru a lze tedy říci, že na hladině významnosti 0,05 se nám podařilo zamítnout nulovou hypotézu o shodě dvou středních hodnot. Z toho můžeme usuzovat, že členové organizace, jenž mají vyšší hodnot, vnímají organizaci více jako hierarchické místo.

Další hypotézou, jež mi pomůže blíže poznat organizační kulturu, bude hypotéza týkající se typu organizační kultury ve vztahu k věku jednotlivých členů organizace. Předpokládám, že mladší lidé jsou více otevření a budou mít na pracovišti více rodinné vztahy. Abych mohla tuto hypotézu otestovat, musíme nejprve rozdělit výběrový soubor na dvě přibližně stejně velké skupiny.

První soubor obsahuje všechny členy organizace ve věku do 40 let, druhý soubor obsahuje všechny členy organizace ve věku 41 let a více.

1. Formulace nulové hypotézy  $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$ ,

$\mu_1$  je střední hodnota členů organizace do 40 let

$\mu_2$  je střední hodnota členů organizace nad 41 let

2. Formulace alternativní hypotézy  $H_A : \mu_1 > \mu_2$

3. Stanovení testového kritéria

Opět se jedná o nezávislé soubory, proto je nutné nejdříve testovat data na shodu rozptylů. Formulace hypotéz na shodu rozptylů

$$H_0 : \sigma_1 = \sigma_2$$

$$H_A : \sigma_1 \neq \sigma_2$$

kde:

$\sigma_1$  je rozptyl skupiny do 40 let

$\sigma_2$  je rozptyl skupin nad 41 let

$$F = \frac{s_1^2}{s_2^2} = \frac{11,94^2}{9,77^2} = 1,49$$

$$K = \left\{ F : F \leq F_{\frac{\alpha}{2}}(n_2 - 1; n_1 - 1) \cup F \geq F_{1 - \frac{\alpha}{2}}(n_2 - 1; n_1 - 1) \right\}$$

$$K = \{ F : F \leq 0,3051; F \geq 3,277 \}$$

Jak vidíme, testové kritérium nespadá do kritického oboru, proto můžeme konstatovat, že na hladině významnosti 0,05 se nám nepodařilo zamítnout nulovou hypotézu, z toho vyplývá, že budeme rozptyly považovat za shodné.

Pro test hypotézy  $H_0 : \mu_1 \leq \mu_2$  vs.  $H_A : \mu_1 > \mu_2$  použijeme následující testové kritérium:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{s^*} * \sqrt{\frac{n_1 * n_2}{n_1 + n_2}} = 1,6777$$

kde

$$s^* = \sqrt{\frac{(n_1 - 1) * s_1^2 + (n_2 - 1) * s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}} = 10,91$$

4. Porovnání testového kritéria s kritickým oborem

$$K : \{ t : t \geq t_{1-\alpha}(n_2 + n_1 - 2) \}$$

$$K = 1,71$$

Testové kritérium nespadá do kritického oboru a lze tedy říci, že na hladině významnosti 0,05 se nám nepodařilo potvrdit alternativní hypotézu o shodě dvou středních hodnot. Z toho můžeme usuzovat, že věk členů organizace nemá vliv na hodnocení současné organizační kultury.

### **Shrnutí dotazníku OCAI**

Z diagnostiky organizační kultury pomocí dotazníku OCAI vyplývají tyto skutečnosti:

- potvrdila se hypotéza, že současná kultura je klanovo – hierarchická,
- kulturu vnímají stejně členové a ředitel organizace,
- členové organizace by ve své ideální kultuře posílili rodinné prvky,
- ředitel organizace by ve své ideální kultuře posílil prvky hierarchie,
- věk členů organizace nemá vliv na vnímání kultury,
- členové organizace s vyšší hodnotí považují organizaci spíše za hierarchické místo.

#### **4.7.2 Silné versus slabé stránky kultury**

Pro zjištění silných stránek kultury a naopak k definování slabých míst kultury jsem použila dotazník určený pro veřejný sektor, který byl vytvořen **Národním vzdělávacím fondem (2010)**. Tento dotazník jsem upravila, aby byl spjat více s hasičskou profesí.

Dotazník byl vyhodnocen následujícím způsobem:

- a) pokud četnost odpovědí 1, 2 a 3 překročí 50 % jedná se o silnou stránku kultury,
- b) pokud četnost odpovědí 5, 6 a 7 překročí 50 % jedná se o slabou stránku kultury,
- c) ostatní tvrzení považují za potenciální slabé stránky.

### **Vyhodnocení dotazníku**

Výsledky dotazníku korespondují s výchozí hypotézou, která předpokládá, že organizační kultura je dobře nastavena. Za pozitivní považují skutečnost, že jednotlivá tvrzení, jenž charakterizují danou kulturu, nespádají do kategorie slabých stránek kultury. Na základě četností jednotlivých odpovědí můžeme určit pořadí silných a potenciálních slabých míst kultury.

## Pořadí silných stránek kultury

1. Cíle organizace jsou jasně definovány
2. Mé vztahy s ostatními členy pracovní skupiny jsou dobré
2. Práce, kterou dělám, mě naplňuje
4. V mé vlastní pracovní oblasti je pracovní role každé osoby jasně určena
5. Efektivně spolupracujeme, abychom úkol dokončili
5. Mám-li nějaký pracovní problém, mohu kdykoli promluvit s někým z práce
5. Výkon je pravidelně kontrolován mým nadřízeným
8. Práce, kterou děláme, je vždy potřebná
9. Mám všechny prostředky, které potřebuji, abych mohl vykonávat svoji práci dobře
10. Dosahujeme výsledky, protože členové organizace jsou spjatí se svojí profesí
11. V práci se cítím motivovaný
12. Lidé se vždy soustředí na to, aby dělali dobrou práci
13. Můj přímý nadřízený mne podporuje a pomáhá mi v mé práci
14. Organizace práce je zde efektivní
15. Neustále se hledají cesty ke zlepšení našeho způsobu práci
16. Organizace vytváří prostředí k rozvoji potenciálu svých členů
16. Komunikace nadřízený – podřízený je na přátelské úrovni
16. Můj přímý nadřízený má nápady, které jsou pro mne i pro mou pracovní skupinu užitečné
16. Členové organizace v práci postupují v souladu s etikou
20. Pravidelně dosahujeme svých cílů
21. Metoda, kterou se rozdělují pracovní úkoly, je citlivá a jasná
21. Konflikty názorů se urovnávají řešeními, která jsou chápána a přijímána
21. Plat, který dostávám, odpovídá práci, kterou vykonávám
24. Členové této organizace chápou její priority
25. V této organizaci jsou příležitosti pro povýšení a větší odpovědnost



## Pořadí potenciálních slabých stránek

1. Tato organizace si udržuje politiku a postupy, které jsou relevantní a aktuální
2. Vedoucí vždy naslouchají myšlenkám svých podřízených
3. Kdybych chtěl dělat ve své práci změny, jsou zde pro to příležitosti
4. Členové organizace pracují způsobem, který efektivně využívá zdroje, proto nedochází ke zbytečnému plýtvání prostředků
5. Vedení přijímá kritiku svých členů

Jestliže nám dotazník OCAI definoval danou kulturu jako hierarchicky – klanovou, tento dotazník nám určil silné a slabé stránky kultury. Vedení umí jasně definovat cíle a priority organizace, rozdělit efektivně práci a motivovat své členy a vytvářet podmínky pro celkový chod organizace. Jednotliví členové pak chápou organizaci jako přátelské místo, kde se mohou seberealizovat. Zároveň je třeba zdůraznit, že členové organizace plně využívají vytvořených podmínek k tomu, aby efektivně dosáhli cílů organizace. Při dosahování stanovených cílů však dochází k plýtvání svěřených prostředků, zde musí vedení své členy více směřovat k větší hospodárnosti, která v žádném případě nesmí ovlivnit kvalitu poskytovaných statků.

Pokud bychom chtěli hledat slabé stránky kultury, našli bychom je ve vztahu nadřízený – podřízený. Tento vztah funguje správně směrem nahoru - toto tvrzení nám potvrdily otázky: můj přímý nadřízený mne podporuje a pomáhá mi v mé práci a můj přímý nadřízený má nápady, které jsou pro mne i pro mou pracovní skupinu užitečné. Tyto otázky patří mezi silné stránky kultury. Naopak otázky, které charakterizují vztah nadřízený – podřízený směrem dolů, patří mezi potenciální slabé stránky: vedoucí vždy naslouchají myšlenkám svých podřízených, vedení přijímá kritiku svých členů a kdybych chtěl dělat ve své práci změny, jsou zde pro to příležitosti. Je třeba, aby se vedoucí pracovníci více otevřeli svým členům a zabránili tak potenciálním slabým stránkám ohrozit chod organizace.

Hasičská profese je velmi úzce spjata s etikou. Otázka týkající se etiky sice patří mezi silné stránky kultury, ale osobně bych si představovala, že členové organizace zařadí tento projev kultury mezi nejsilnější stránky kultury. Tento fakt přisuzuji skutečnosti, že pro tak významnou profesi nebyl v České republice definován žádný etický kodex.

## 5 Diskuze a návrhy na zlepšení

V analytické části jsem se zabývala výkonností, organizační kulturou a motivačním klimatem v HZS ČR. V této kapitole bych chtěla shrnout nejdůležitější zjištění a navrhnout možná řešení v případech, kde si myslím, že má organizace rezervy.

### 1. Výkonnost

Hasičský záchranný sbor je organizace, kde je obtížné měřit výkonnost. Při měření výkonnosti musíme vycházet ze základního poslání organizace, kterým je chránit především lidské životy a jejich majetek. Z toho důvodu by měla výkonnost hodnotit především široká veřejnost, pro kterou je hasičský záchranný sbor zřízen. Na základě výzkumu **STEMU (2008)** můžeme říci, že veřejnost hodnotí organizaci následovně:

- veřejnost vnímá hasičskou profesi především jako zachránce nebo jako profesionály plnící náročné povolání,
- veřejnost si nejvíce váží na hasičích odvalu a ochotu,
- veřejnost nejvíce oceňuje schopnost hasičů obstát při záchranných pracích a chránit život, zdraví a majetek obyvatel,
- v porovnání s Armádou ČR a Policií ČR je hasičský záchranný sbor hodnocen veřejností nejlépe.

### 2. Organizační kultura

Základní charakteristiky kultury dle dotazníku OCAI:

- členové organizace vnímají kulturu jako hierarchicko – klanovou,
- členové organizace s nižšími hodnotami mají mezi sebou vytvořeny velmi přátelské vztahy, proto vnímají organizaci více jako klanovou kulturu,
- členové organizace s vyššími hodnotami vnímají organizaci více jako hierarchickou kulturu, to přisuzují skutečnosti, že mají větší odpovědnost za chod a za plnění cílů organizace,
- soulad mezi vžitou a ideální kulturou.

Dotazník OCAI potvrdil předpoklad, že organizace je místo, kde je jasně definovaný vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, jsou stanoveny vnitřní předpisy a tyto předpisy se dodržují, každý má určenou odpovědnost, vyplývající z jeho postavení v organizaci a zároveň na pracovišti panuje přátelská - rodinná atmosféra.

Z analýzy silných a slabých stránek kultury můžeme dospět k závěru, že organizaci tvoří především silné stránky kultury. Organizace má jen několik potenciálních slabých stránek a to:

- Tato organizace si udržuje politiku a postupy, které jsou relevantní a aktuální
- Vedoucí vždy naslouchají myšlenkám svých podřízených
- Kdybych chtěl dělat ve své práci změny, jsou zde pro to příležitosti
- Členové organizace pracují způsobem, který efektivně využívá zdroje, proto nedochází ke zbytečnému plýtvání prostředků
- Vedení přijímá kritiku svých členů

Pokud by vedení organizace nepřijalo vhodná opatření, věřím, že potenciální slabé stránky se v budoucnu stanou slabým místem organizace. U otázky týkající se vedení organizace (vedoucí vždy naslouchají myšlenkám svých podřízených, vedení přijímá kritiku svých členů a kdyby chtěl dělat ve své práci změny, jsou zde pro to příležitosti) vidím problém především v malé otevřenosti nadřízených pracovníků směrem dolů. Dle **Mikulaštica (2003)** by vedoucí pracovník neměl být egocentrickým jedincem, který zdůrazňuje svou osobnost, své názory, své myšlenky – nadřízený by měl ostatním naslouchat, koordinovat aktivity ostatních spolupracovníků a rozvíjet jejich nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, umět s nimi vycházet, umět je pochopit.

V případě, že to čas dovolí, je třeba dělat nezávislé rozhodnutí na základě konsensu pracovní skupiny. Jestliže je rozhodnutí uděláno shora bez konsensu utrpí tím především morálka ostatních členů.

**Kline (2001)** definoval 5 oblastí pro dosažení shody. Těchto pět oblastí jsem rozšířila o zpětnou vazbu.

1. objasnění diskuze,
2. používání prohlášení,
3. hledání různých názorů,
4. zůstat otevřený těmto názorům a
5. používání zájmen my a naše místo já a moje.
6. zpětná vazba.

Tento projev kultury je významný i z pohledu spokojenosti členů organizace, proto je důležité, aby se jimi organizace zabývala.

U řešení otázky aktuálnosti politiky a postupů je řešení obtížnější. Členové organizace musí neustále sledovat vývoj v zahraničí. Především na mezinárodních soutěžích, jejichž je Hasičský záchranný sbor ČR účastníkem, může organizace získávat cenné informace. Aktuálnost souvisí i s technikou, kterou mají hasiči k dispozici. Zde je třeba, aby držitelé moci financovali činnost hasičů takovým způsobem, jenž by zajistil nejmodernější techniku. Vedení organizace tyto kroky podniká. Členové organizace však v tomto bodě vidí potenciální hrozbu, proto aby nedošlo k naplnění, musí vedení těmto činnostem věnovat zvýšené úsilí.

Při vyhodnocení dotazníku týkající se silných a slabých stránek jsem zmínila jednu silnou stránku, jenž bych chtěla posílit. Otázka se týká etiky. Osobně bych byla pro řešení, kdyby se služební přísaha rozšířila o etický kodex hasiče. Etický kodex by mohl do značné míry vycházet z mezinárodního kodexu hasičů:

Já jako hasič budu sloužit lidstvu, chránit jejich životy a majetek. Ve svém soukromém i pracovním životě budu bezúhonný, mé myšlenky a činy budou čestné a budu příkladem pro všechny. Budu dodržovat standardy své profese, neustále hledat nové a vylepšené metody a sdílet své znalosti a dovednosti. Neustále budu dbát o blaho druhých. Budu příkladně dodržovat zákony své země. Má rozhodnutí nebudou nikdy ovlivňovat osobní pocity, předsudky, přátelství či nepřátelství. Budu svoji profesi vykonávat nestranně

bez ohledu na národnost, rasu, víru, věk, pohlaví, politické přesvědčení a sociální postavení. Mé práci veřejnost věří, a proto ji budu vykonávat, dokud budu schopen dodržovat tento etický kodex, abych neohrozil důvěru veřejnosti.

### 3. Motivace

Ve své bakalářské práci jsem provedla dotazníkové šetření. Na základě tohoto výzkumu mohu potvrdit, že motivační a stimulační program Hasičského záchranného sboru Český Krumlov je velmi dobře propracovaný. Oproti jiným organizacím nabízí HZS nadstandardní péči v oblasti sociálních výhod. Popis jednotlivých motivačních a stimulačních faktorů je uveden v kapitolách 4.4 až 4.5.

Dotazníky byly vyhotoveny ve 30 výtiscích. V každé směně vyplnilo dotazník 10 náhodně vybraných příslušníků. 2 dotazníky jsem vyhodnotila jako zcela nevěrohodné, proto jsem s nimi dále nepracovala. Při vyhodnocení jsem nejprve vytvořila regresní model popisující vztah mezi motivačními faktory a spokojeností. Poté následovalo vyhodnocení jednotlivých otázek. Na základě vyhodnocení dotazníků a získaných informací jsem dospěla k následujícím závěrům:

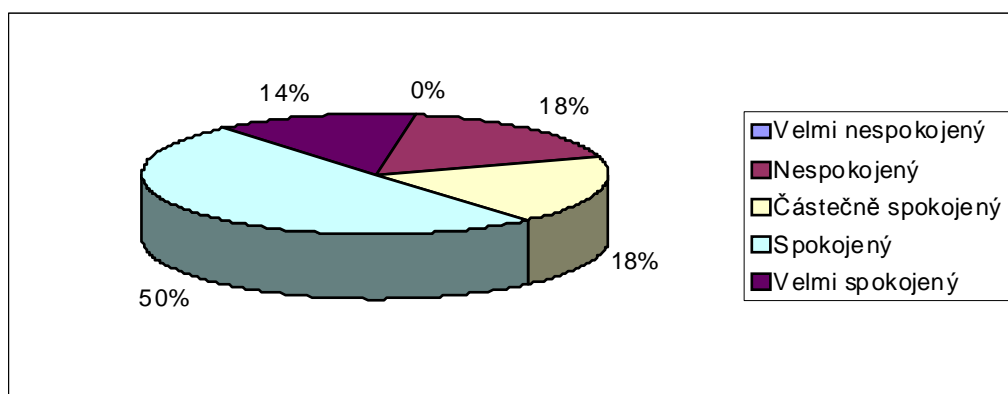
1. Na spokojenost členů organizace nejvíce působí:
  - pracovní podmínky,
  - vztahy s nadřízeným,
  - medaile a
  - sociální program.
2. členové HZS pobírají vyšší mzdy než je celorepublikový medián mezd,
3. členové HZS jsou motivováni nadstandardními sociálními výhodami,
4. výsluhový příspěvek nemá vliv na spokojenost, ale je to důležitý nástroj, který zabraňuje fluktuaci zaměstnanců.

Organizace vytváří takové podmínky, které vedou spíše ke spokojenosti zaměstnanců – 64 % dotázaných viz obrázek 17 a tabulka 11. Organizace využívá řadu motivačních faktorů. Je potřeba, aby byl tento systém zachován, protože každý z těchto faktorů je důležitý a výjimečný jak pro stimulaci a motivaci zaměstnanců tak pro naplňování cílů organizace.

**Tabulka 11:** Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky týkající se spokojenosti

	$n_i$	$p_i$	$F_i$
<b>Velmi spokojený</b>	4	0,14	0,14
<b>Spokojený</b>	14	0,50	0,64
<b>Částečně spokojený</b>	5	0,18	0,82
<b>Nespokojený</b>	5	0,18	1,00
<b>Velmi nespokojený</b>	0	0	1,00
	28	1	x

Zdroj: autorka



**Obrázek 17:** Hodnocení spokojenosti v zaměstnání

Zdroj: autorka

## Shrnutí

Z výše uvedených charakteristik můžeme potvrdit výchozí hypotézu, kterou jsem rozdělila do tří témat. První okruh se týkal výkonnosti, kde jsem tvrdila, že výkonnost organizace je na vysoké úrovni. Tuto hypotézu se mi podařilo potvrdit prostřednictvím výzkum STEM. Další bod byl zaměřen na organizační kulturu. U organizační kultury jsem určila typ organizační kultury, silné a slabé stránky kultury. Na základě výsledků můžeme říci, že organizační kultura je správně nastavena. U slabých míst kultury jsem navrhla možná řešení. V posledním bodu jsem se zabývala motivačním klimatem organizace. Zde má podnik určité rezervy a to především ve spokojenosti jejich členů. Nedostatky však nejsou zásadního charakteru, aby se nedaly odstranit. Proto i tuto část hypotézy považuji za potvrzenou.

## 6 Závěr

Motivace, organizační kultura a výkonnost jsou pojmy, které spolu velmi souvisí. Myslet si, že někomu zvýšíme odměnu a přinutíme ho k vysokému výkonu, je mylné. Ano hmotná odměna je důležitým faktorem motivace ale jen do určité výše. Navíc zvýšení finančního ohodnocení má jen krátkodobý charakter. Současná doba ukazuje, jak jsou důležité i nefinanční prvky motivace. Úkolem každého manažera je tak nalezení vhodné kombinace těchto finančních a nefinančních faktorů. Je nutné si uvědomit, že každá osobnost je jedinečná, proto i přístup z hlediska motivace musí být individuální – někomu stačí pochvala za dobrý výkon, někdo musí mít před sebou vidinu kariérního růstu a naopak někoho uspokojí jen finanční ohodnocení.

Ve své diplomové práci se zabývám motivací a organizační kulturou Hasičského záchranného sboru Český Krumlov, jenž je součástí veřejného sektoru. Cílem diplomové práce je analyzovat, zhodnotit a posoudit motivační klima a organizační kulturu v návaznosti na výkonnost organizace. Problém nastává ve chvíli, kdy chceme kvantifikovat výkon neziskové organizace. Navíc u organizace zabývající se záchranou lidských životů je to téměř nemožné. Jistě mi dáte za pravdu, že chtít vyjádřit hodnotu lidského života by bylo z pohledu vyspělé společnosti nepřijatelné a nemorální.

V teoretické části jsem objasnila základní pojmy týkající se organizační kultury a motivace pracovníků. V praktické části jsem pak tyto poznatky aplikovala na konkrétní organizaci, tak abych naplnila cíl své diplomové práce. K naplnění stanoveného cíle jsem si vytyčila základní hypotézu, kterou jsem si dále rozpracovala na podbody. Zkoumání, analyzování a hodnocení těchto podbodů mi umožnilo více proniknout do problematiky motivace a organizační kultury.

Na základě své diplomové práce jsem dospěla k poznání, že pojmy motivace, organizační kultury a výkonnosti spolu opravdu úzce souvisí. Především ty prvky motivace, které vycházejí z organizační kultury, jako jsou pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, odpovědnost, sounáležitost apod., jsou důležité pro spokojenost a výkonnost jednotlivých členů organizace. V HZS Český Krumlov je motivační systém dobře propracovaný a

organizační kultura silná a sdílená. Je třeba podotknout, že motivační systém má sice určité nedostatky a organizační kultura obsahuje potenciální slabá místa, ale problémy nejsou zásadního charakteru, aby nemohla organizace pracovat na jejich odstranění.

Věřím, že se mi povedlo cíl své diplomové práce naplnit. Především identifikace potenciálních slabých míst kultury a návrhy možných řešení pomůžou organizaci ve zkvalitnění práce s lidskými zdroji a protože většina hasičů nebere svoji práci jako profesi ale spíše jako poslání, musí organizace vytvářet takové prostředí, kde by se mohli jednotliví členové organizace seberealizovat. Svoji diplomovou práci bych chtěla zakončit konstatováním, že vypracováním této práce se moje důvěra a úcta k této organizace ještě posílila a naše společnost nemusí mít obavy, že by kvalita poskytovaného veřejného statku byla ohrožena.



## 7 Summary

In my thesis I occupied myself with motivation, culture and efficiency of an organisation, which is one of the security forces in The Czech Republic. The organisation is Firefighters department Český Krumlov. The motivation system and organisation culture in organisations like this has got so many particularities and differences, which result from its nature and category of activities, the organisation has to provide. The aim of the thesis is to analyse, assess and recense a culture of organizaton, motivational environment and the way the organisation efficiency is connected to its organisation.

In the teoretical part of the thesis I concentrated on literature studies and research. Literature which focuses on motivation issues and the culture of organisation. Based on the literature I pinpointed basic character these two concepts. In practical part, I dealt with motivation and culture of organisation in Firefighters department Český Krumlov. To finish this thesis I processed the information and used the results I had acquired by spreading questionnaires, interviewing people and observation.

I applied the OCAI questionnaire, which divides organisation into four groups. The questionnaire is based on: internal focus versus external focus and flexibility versus stability. Depending on the signifkance of respective poles the Culture can be classified as clan, ad hoc, hierachic or market oriented. The major culture in Firefighters department in Český Krumlov is clan-hiearchical.

To define the strengths and weaknesses of culture I used a questionnaire which was created specifcly for public sector. I modified this questionnaire to make it more suitable for the proffesion of fireman. After studying the analysis of strengths and weaknesses of the culture, we may get the conclusion, that there are the strong points predominating over the weaknesses in Český Krumlov. The organisation has got only a few potential Achilles' heels.

There is a weak point in motivational environment, which is the satisfaction of members, where the largest influences are:

- working conditions,
- relationship with superiors,
- medals and
- social program.

Firefighters department is an organisation, where the efficiency is very difficult to measure. When measuring efficiency, we have to follow the basic function of the organisation, which is to protect people's lives and their property. For this reason, the efficiency ought to be rated primarily by the general public, who evaluate the organization clearly positive.

**Key words:** The Organisational Culture Assessment Instrument - OCAI, motivation, stimulation, organization culture, fire brigade

## 8 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG , M. *A Handbook of Human Resource Management Practice* . 9th edition. London : Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. *Associated Fire Fighters of Illinois* [online]. c2010 [cit. 2010-02-23]. Firefighter Code of Ethics . Dostupné z WWW: <[http://www.affi-iaff.org/?zone=/unionactive/view\\_article.cfm&HomeID=64489&page=About20the20AFFI](http://www.affi-iaff.org/?zone=/unionactive/view_article.cfm&HomeID=64489&page=About20the20AFFI)>.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
6. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
7. BRIDGES, W. *Typologie organizace : využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*. Praha : Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
8. BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
9. CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey - Bass, 2006. 242 s. ISBN 0-7978-8283-0.

10. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
11. ENCYKLOPEDICKÝ DŮM. *Slovník cizích slov*. Praha : Levné knihy, 2006. 366 s. ISBN 80-73909-347-2.
12. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: Credit, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0536-3.
13. HÜTTNEROVÁ, P. *Motivace a stimulace lidských zdrojů*. [s.l.], 2008. 72 s. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
14. HZS JčK. *Sbírka interních aktů řízení krajského ředitele Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje*. České Budějovice : [s.n.], 2006. 25 s.
15. HZS JčK. *Statistická ročenka : Jihočeského kraje 2008*. [s.l.] : [s.n.], 2009. 77 s. Dostupný z WWW: <<http://www.hzscb.cz/download/upload/ZPP/pokus1.pdf>>.
16. HZS JčK. *Statistická ročenka : Jihočeského kraje 2007*. [s.l.] : [s.n.], 2008. 76 s. Dostupný z WWW: <[http://www.hzscb.cz/download/upload/ZPP/Statisticka\\_rocenka\\_HZS\\_JcK\\_2007.pdf](http://www.hzscb.cz/download/upload/ZPP/Statisticka_rocenka_HZS_JcK_2007.pdf)>.
17. HZS JčK. *Zásady pro používání fondu kulturních a sociálních potřeb Hasičského záchranného sboru Jihočeského kraje*. České Budějovice : [s.n.], 2009. 10 s.
18. HZS JčK [online]. [2002] [cit. 2010-02-22]. Sport. Dostupné z WWW: <[http://www.hzscb.cz/index.php?id\\_h=9&id\\_m=0](http://www.hzscb.cz/index.php?id_h=9&id_m=0)>.
19. HZS Zlínského kraje [online]. c2008 [cit. 2010-03-01]. Hodnostní označení. Dostupné z WWW: <<http://hzs-zlkraje.cz/info/hodnost.htm>>.

20. HZS Zlínského kraje [online]. c2008 [cit. 2010-03-01]. Znak HZS. Dostupné z WWW: <<http://www.hzs-zlkraje.cz/launch.php?s=page&ID=25>>.
21. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha : VŠE, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
22. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : VŠE, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
23. KLINE, J. A. Leaders Communicating Effectively. In *CONCEPTS FOR AIR FORCE*. [s.l.] : [s.n.], 2001. s. 309-313. Dostupný z WWW: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/kline.pdf>>.
24. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
25. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
26. LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I a kol. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
27. MAIER, L, SHOBAYASHI, M. *Multifunctionality : towards an analytical framework*. [s.l.] : [s.n.], 2001. 159 s. ISBN 92-64-18625-5.
28. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi* . Praha : Grada publishing, 2006. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

29. *Moderní řízení* [online]. c1996-2010 [cit. 2010-02-22]. 27. Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku. Dostupné z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-21326540-600000\\_d-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-21326540-600000_d-podnikova-kultura-jako-faktor-uspesnosti-podniku)>.
30. Národní vzdělávací fond. *MVCR* [online]. c2010 [cit. 2010-02-23]. Organizační kultura. Dostupné z WWW: <[http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m\\_pm\\_23.doc](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/moduly/m_pm_23.doc)>.
31. NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
32. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
33. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
34. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
35. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
36. PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě : nástroje a metody, etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
37. ROBBINS, S. P., COULTER, M. K. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

38. STEM. *Spokojenost obyvatel s prací HZS ČR a informovanost v oblastech požární prevence, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému a krizového řízení*. Praha : [s.n.], 2008. 115 s.
39. SWAYNE, L. E, DUNCAN, W. J, GINTER, P. M. *Strategic management of health care organizations*. UK : Blackwell, 2006. 888 s. ISBN 1-4051-2432-6.
40. TURECKIOVÁ , M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
41. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **Zákony**

42. *Zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky*.
43. *Vyhláška 433/2004, kterou se stanoví druh a vzor služebních medailí bezpečnostních sborů a důvody pro jejich udělení*.
44. *Zákon č. 239/2000 Sb. o integrovaném záchranném systému*.
45. *Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související*. Praha: Ministerstvo Vnitra: odbor personální, oddělení metodiky a kontroly, 2006. 319 s.

# Seznam použitých zkratk, obrázků, tabulek a příloh

## Seznam použitých zkratk

č.	číslo
ČR	Česká republika
$F_i$	kumulativní četnost
HZS	hasičský záchranný sbor
IZS	integrováný záchranný systém
JčK	Jihočeský kraj
KaHP	krizové a havarijní plánování
mm	milimetry
$n_i$	absolutní četnost
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
OOB	ochrana obyvatelstva
$p_i$	relativní četnost
Sb.	sbírky

## Obrázky

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	15
Obrázek 2: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti.....	17
Obrázek 3: Motivační mechanismus .....	19
Obrázek 4: Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	20
Obrázek 5: Model členění mzdy.....	22
Obrázek 6: Determinanty organizační kultury – vnější vlivy.....	30
Obrázek 7: Determinanty organizační kultury – vnitřní vlivy .....	30
Obrázek 8: Vztah podnikové kultury a kultury vyššího systému.....	31
Obrázek 9: Cyklus podnikové kultury (W. G. Dyer, 1985) .....	35
Obrázek 10: Schematické znázornění organizačních struktur, příznačných pro typy organizační kultury podle Charlese Handyho .....	37
Obrázek 11: Typy firemních kultur .....	39
Obrázek 12: Členění územního odboru Český Krumlov.....	46



Obrázek 13: Profily jednotlivých položek dotazníku OCAI .....	64
Obrázek 14: Rozdíl mezi současnou a preferovanou kulturou – členové organizace .....	65
Obrázek 15: Rozdíl ve vnímání kultury – členové organizace vs. ředitel organizace .....	66
Obrázek 16: Rozdíl mezi současnou a preferovanou kulturou – ředitel organizace .....	67
Obrázek 17: Hodnocení spokojenosti v zaměstnání.....	78

## **Tabulky**

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb .....	16
Tabulka 2: Motivující a udržovací faktory .....	17
Tabulka 3: Formální a neformální skupiny: porovnání.....	24
Tabulka 4: Schematické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury .....	33
Tabulka 5: Šestnáct typů organizačního charakteru podle typologie W. Bridgese.....	39
Tabulka 6: Výkonnost HZS Český Krumlov v roce 2008 a 2007.....	60
Tabulka 7: Průměrné hodnoty jednotlivých druhů kultur dle členů organizace v % .....	62
Tabulka 8: Průměrné hodnoty preferovaných druhů kultur dle členů organizace v % .....	64
Tabulka 9: Průměrné hodnoty jednotlivých druhů kultur dle ředitele organizace v % .....	66
Tabulka 10: Průměrné hodnoty preferovaných druhů kultur dle ředitele organizace v % ..	67
Tabulka 11: Absolutní, relativní a kumulativní četnost odpovědí otázky týkající se spokojenosti .....	78

## **Přílohy**

Příloha A: Znak HZS ČR

Příloha B: Vzor hodnostního označení příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR

Příloha C: Originální znění dotazníku OCAI

Příloha D: Organizační diagnóza: dotazník zaměřen na silné a slabé stránky kultury

Příloha E: Originální znění mezinárodního etického kodexu hasičů

Příloha F: Rastry k dotazníku OCAI

## Přílohy

Příloha A: Znak HZS ČR



Zdroj: HZS Zlínského kraje (2008)

**Příloha B:** Vzor hodnostního označení příslušníků Hasičského záchranného sboru ČR



rotný



strážmistr



nadstrážmistr



podpraporčík



praporčík



nadpraporčík



podporučík



poručík



nadporučík



kapitán



major



podplukovník



plukovník



generálmajor



generáporučík



generálplukovník

Zdroj: HZS Zlínského kraje (2008)

**Příloha C:** Originální znění dotazníku OCAI

<i>1. Dominant Characteristics</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total		100	100
<i>2. Organizational Leadership</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total		100	100

<i>3. Management of Employees</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total		100	100
<i>4. Organization Glue</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.		
Total		100	100

<i>5. Strategic Emphases</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total		100	100

<i>6. Criteria of Success</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total		100	100

Zdroj: Cameron, Quinn (2006)

## Příloha D: Organizační diagnóza: dotazník zaměřen na silné a slabé stránky kultury

Zhodnoťte, jak dalece souhlasíte, či nesouhlasíte s následujícími tvrzeními podle toho, jak jsou pro Vaše pracoviště pravdivá, a použijte přitom sedmibodovou stupnici, v níž zakroužkujete vhodnou číslici.

1	2	3	4	5	6	7
silně souhlasí	souhlasí	částečně souhlasí	neutrální	částečně nesouhlasí	nesouhlasí	silně nesouhlasí

Při odpovídání na otázky se pokuste odpovídat co nejpravdivěji. Není to test a neexistují tady správné nebo špatné odpovědi. Jedinou správnou odpovědí je to, co se sami rozhodnete napsat.

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Cíle organizace jsou jasně definovány   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Organizace práce je zde efektivní   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Vedoucí vždy naslouchají myšlenkám svých podřízených  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Organizace vytváří prostředí k rozvoji potenciálu svých členů   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Můj přímý nadřízený má nápady, které jsou pro mne i pro mou pracovní skupinu užitečné                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Můj přímý nadřízený mne podporuje a pomáhá mi v mé práci  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Tato organizace si udržuje politiku a postupy, které jsou relevantní a aktuální   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Pravidelně dosahujeme svých cílů  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Mám-li nějaký pracovní problém, mohu kdykoli promluvit s někým z práce  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Plat, který dostávám, odpovídá práci, kterou vykonávám   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Mám všechny prostředky, které potřebuji abych mohl vykonávat svoji práci dobře   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Dosahujeme výsledky, protože členové organizace jsou spjatí se svojí profesí   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Práce, kterou dělám mě naplňuje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Metoda, kterou se rozdělují pracovní úkoly, je citlivá a jasná   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Mé vztahy s ostatními členy pracovní skupiny jsou dobré  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. V této organizaci jsou příležitosti pro povýšení a větší odpovědnost   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Výkon je pravidelně kontrolován mým nadřízeným   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Kdybych chtěl dělat ve své práci změny, jsou zde pro to příležitosti   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Členové organizace pracují způsobem, který efektivně využívá zdroje, proto nedochází ke zbytečnému plýtvání prostředků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

20. Členové této organizace chápou její priority	1	2	3	4	5	6	7
21. Neustále se hledají cesty ke zlepšení našeho způsobu práce	1	2	3	4	5	6	7
22. Efektivně spolupracujeme, abychom úkol dokončili	1	2	3	4	5	6	7
23. Práce, kterou děláme, je vždy potřebná	1	2	3	4	5	6	7
24. V mé vlastní pracovní oblasti je pracovní role každé osoby jasně určena	1	2	3	4	5	6	7
25. Konflikty názorů se urovnávají řešeními, která jsou chápána a přijímána	1	2	3	4	5	6	7
26. Lidé se vždy soustředí na to, aby dělali dobrou práci	1	2	3	4	5	6	7
27. Vedení přijímá kritiku svých členů	1	2	3	4	5	6	7
28. Komunikace nadřízený – podřízený je na přátelské úrovni	1	2	3	4	5	6	7
29. V práci se cítím motivovaný	1	2	3	4	5	6	7
30. Členové organizace v práci postupují v souladu s etikou	1	2	3	4	5	6	7

Zdroj: Národní vzdělávací fond (2010) - upraveno



## **Příloha E:** Originální znění mezinárodního etického kodexu hasičů

As a firefighter and member of the International Association of Fire Fighters, my fundamental duty is to serve humanity; to safeguard and preserve life and property against the elements of fire and disaster; and maintain a proficiency in the art and science of fire engineering.

I will uphold the standards of my profession, continually search for new and improved methods and share my knowledge and skills with my contemporaries and descendants.

I will never allow personal feelings, nor danger to self, deter me from my responsibilities as a firefighter.

I will at all times, respect the property and rights of all men and women, the laws of my community and my country, and the chosen way of life of my fellow citizens.

I recognize the badge of my office as a symbol of public faith, and I accept it as a public trust to be held so long as I am true to the ethics of the fire service. I will constantly strive to achieve the objectives and ideals, dedicating myself to my chosen profession--saving of life, fire prevention and fire suppression.

As a member of the International Association of Fire Fighters, I accept this self-imposed and self-enforced obligation as my responsibility.

Zdroj: Associated Fire Fighters of Illinois (2010)

**Příloha F: Rastry k dotazníku OCAI**

**NOW or PREFERRD Scores**

	1A
	2A
	3A
	4A
	5A
	6A
	Sum (total of A responses)
	<i>Average (sum divided by 6)</i>

	1B
	2B
	3B
	4B
	5B
	6B
	Sum (total of B responses)
	<i>Average (sum divided by 6)</i>

	1C
	2C
	3C
	4C
	5C
	6C
	Sum (total of C responses)
	<i>Average (sum divided by 6)</i>

	1D
	2D
	3D
	4D
	5D
	6D
	Sum (total of D responses)
	<i>Average (sum divided by 6)</i>

Zdroj: Cameron, Quinn (2006)