



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Michala Formánková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Michala Formánková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu veřejného sektoru

**Analýza vybraných aspektů organizační
kultury**

Vedúci diplomovej práce:

PhDr. Miloslava Hiršová

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prehlásenie

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému
»Analýza vybraných aspektov organizačnej kultúry«
som vypracovala samostatne.

Použitú literatúru a podkladové materiály
uvádzam v priloženom zozname literatúry.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis študenta

Anotácia

Analýza vybraných aspektov organizačnej kultúry

Práca sa zameria na popis vybraných aspektov kultúry vo vybranej organizácii pôsobiacej vo verejnom sektore. Cieľom práce bude porovnať predstavy vedenia o žiaducej organizačnej kultúre s tým, ako je vnímaná rádovými členmi organizácie.

Pod'akovanie

Za cenné rady, námety a inšpiráciu

by som chcela poďakovať

PhDr. Miloslave Hiršovej,

z Vysokej školy ekonomickej v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

Úvod.....	1
1 Teoretické vymedzenie problematiky.....	3
1.1 Vznik a vývoj organizačnej kultúry.....	5
1.2 Silná a slabá organizačná kultúra.....	6
1.3 Prvky organizačnej kultúry.....	7
1.4 Vplyv vodcu.....	9
1.5 Štýl vedenia.....	10
1.6 Hodnoty.....	16
1.7 Normy.....	18
2 Gymnázium Skalica.....	22
2.1 História.....	22
2.2 Študijné zameranie školy.....	23
3 Zameranie výskumu v organizácii.....	26
3.1 Sociálno - psychologický výskum.....	26
3.2 Fázy výskumu v organizácii.....	26
3.3 Etapy výskumu v organizácii.....	27
3.3.1 Prípravná etapa.....	27
3.3.2 Etapa spracovania projektu výskumu.....	28
3.3.3 Etapa zberu dát v organizácii.....	29
3.3.4 Etapa spracovania dát.....	31
4 Výsledky výskumu.....	32
4.1 Rozhovor.....	32
4.2 Výsledky dotazníka.....	34

5	Návrh opatrení na zlepšenie situácie v organizácii.....	50
5.1	Spísanie zásad organizačnej kultúry.....	50
5.2	Informovanosť a vzdelávanie zamestnancov.....	51
5.3	Spokojnosť zamestnancov.....	51
5.4	Analýza organizačnej kultúry a jej prínosy.....	52
6	Záver.....	54
	Literatúra.....	57
	Prílohy.....	58

Úvod

V dnešnom dynamicky sa rozvíjajúcom svete význam podnikovej kultúry neustále rastie. To je dôvod, prečo som si zvolila tému svojej diplomovej práce, ktorá sa zaoberá aspektami organizačnej kultúry. Konkrétne sa zameriam na 3 aspekty, a to štýl vedenia, hodnoty a normy.

Manažéri si stále viac uvedomujú že budovanie silnej organizačnej kultúry je veľmi významné. Kvalita organizačného riadenia je ovplyvnená predovšetkým spôsobom jednanja, myslenia a prežívania spolupracovníkov. Silná organizačná kultúra vedie k motivácii zamestnancov, umožňuje využívať tímovú prácu, rozvíjať kreativitu. Má aj stimulačnú funkciu, pretože vedie k posilneniu výkonnosti pracovníkov. Silná organizačná kultúra je takisto veľmi významným nástrojom, ktorý slúži k autoregulácii systému, a to vedie k znižovaniu nákladov na kontrolu.

Veľkým problémom je to, že budovaniu organizačnej kultúry neprikladajú manažéri dostatočný význam. Dôvod tohto nezájmu spočíva najmä v tom, že podniková kultúra sa dá len veľmi ťažko identifikovať. Manažéri by si však mali uvedomiť, že budovanie silnej organizačnej kultúry je jedným z dôležitých krokov k dosiahnutiu úspechu.

Ďalší dôvod, prečo nie je organizačnej kultúre venovaný väčší význam zo strany vedenia, je skrytý v tom, že informácie zaoberajúce sa podnikovou kultúrou sú skôr teoretické. Nemožno ani určiť, kto by mal za túto oblasť byť zodpovedný.

Akú odpoveď možno uviesť na otázku, čo si pod pojmom organizačná kultúra predstaviť? Ide o súbor pravidiel, hodnôt, noriem, spôsobov chovania, ktoré sú zdieľané.

Vedenie každej organizácie má jasnú predstavu o hodnotách a normách, ktoré by mali podriadení pracovníci rešpektovať. Ak však nedokáže tieto hodnoty preniesť na podriadených, tak nastávajú veľké problémy, ktoré môžu ohroziť fungovanie celej organizácie.

V mojej diplomovej práci sa zameriam na štýl vedenia a na to, aké hodnoty a normy považuje vedenie za dôležité. Budem sa snažiť zistiť, nakoľko sú tieto hodnoty a normy

zdieľané podriadenými, a či skutočne vedenie dané normy a hodnoty zastáva alebo o nich len tak hovorí.

V teoretickej časti zhrniem poznatky, ktoré sa týkajú danej problematiky na základe naštudovanej literatúry. Pre praktickú časť som si zvolila organizáciu pôsobiacu vo verejnom sektore. Konkrétne Gymnázium v Skalici, kde budem realizovať potrebný výskum. Informácie získam metódou písomného dotazovania. Nasledovať bude podrobná analýza dotazníkov, súhrn získaných údajov a interpretácia dát.

V závere sa pokúsim zhrnúť všetky poznatky, poukázať na zistené nedostatky a prípadne navrhnúť určité odporúčenia, ako s danými prvkami pracovať.

1 Teoretické vymedzenie problematiky

Možnosť, ako sa dopracovať k podstate organizačnej kultúry, spočíva predovšetkým v popise veličín, ktoré ju výstižne identifikujú. Táto práca sa zameriava na popis štýlu vedenia, hodnôt a noriem ako aspektov, ktoré formujú organizačnú kultúru, na ich funkcie a prejavy. A takisto popisuje ich pôsobenie na človeka, ktorý by mal byť základným kameňom organizačnej prosperity.

Pojem organizačná kultúra sa najmä v posledných dvoch dekádach minulého storočia stal stredom záujmu veľkého počtu manažérov, pracovníkov, ako aj psychológov, sociológov a ostatných vedcov. Aj cez to všetko však nemožno povedať, že existuje jediná dobrá definícia, ktorá by vystihovala organizačnú kultúru. Záleží hlavne na uhle pohľadu a na tom, akú veľkú váhu priradíme tomu či inému aspektu, ktorým možno organizačnú kultúru popísať.

Jedným zo spôsobov je vymedzenie, ktoré použil Edgar H. Schein. *„Kultúra organizácie je vzorcom základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy a vonkajšie adaptácie a vnútorné integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sú chápané ako všeobecne platné. Noví členovia ich majú pokiaľ možno zvládať, stotožniť sa s nimi a jednať podľa nich.“* (Schein, 1989, str.3)

Naproti tomu ďalší autori definujú kultúru civilnejšie (Pfeifer, Umlaufová, 1993, str.19):

„Kultúra firmy je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlho dodržiavaných.“ Prvky tejto definície, tj. predstavy, prístupy a hodnoty, majú pôvod v myslení ľudí. Na základe toho možno povedať, že organizačná kultúra je mäkkou zložkou fungovania organizácie.

Armstrong (1993, str. 357) píše: *„... firemná kultúra predstavuje sústavu zdieľaného presvedčenia, postojov, domnienok, noriem a hodnôt existujúcich v organizácii. Tieto síce neboli nikde výslovne sformulované, ale v podmienkach neexistencie priamych inštrukcií*

formujú spôsob jednaní a vzájomného pôsobenia ľudí a výrazne ovplyvňujú spôsoby vykonávania práce.“

Pohľad na firemnú kultúru môže byť samozrejme aj ďaleko širší. Podľa Vláčila (Vláčil, 1997, str. 20) je „ *v zmysle empirickej sociológie pojem firemnej kultúry analytický... organizačná kultúra sa prvotne utvára ako určitá kultúra práce- sociálne ustanovený spôsob kolektívneho vykonávania výrobných činností, vyplývajúci z vysokej intenzity kontaktov pracovníkov vo vymedzenom priestore podniku, založený na dlhodobej, väčšinou mnohogeráčnej akumulácii ich skúseností a umožňujúci istú sebareguláciu pracovných skupín.“*

Ďalší, pomerne rozšírený, pohľad na firemnú kultúru je z hľadiska teórie riadenia, respektíve personálneho riadenia. Firemná kultúra je vnímaná ako dôležitá súčasť, ako nástroj riadiaceho procesu. Marques, Jirásek, (2000, str. 248) píšú, že „ *podniková kultúra je súbor hodnotových predstáv a noriem chovania, ktorý je produktom managementu podniku a ovplyvňuje základné postoje zamestnancov podniku (je všeobecne prijímaný a udržiavaný), prejavuje sa vo všetkých oblastiach jeho života... podniková kultúra závisí na podniku samotnom, na tom ako si ju podnik určuje, ako rozširuje a kontroluje chovanie svojich zamestnancov a každodenné normy, ktoré považuje za žiaduce.“*

1.1 Vznik a vývoj organizačnej kultúry

Základným mechanizmom vzniku a utvárania organizačnej kultúry je učenie, uskutočňujúce sa v procese internej integrácie a externej adaptácie. Základom organizačného učenia sú pritom dva hlavné princípy: redukcie úzkosti a pozitívne posilňovanie (Lukášová, Nový, 2004, str. 37).

Problémy, ktoré musia v priebehu svojho vývoja organizácie riešiť, spôsobujú u pracovníkov pocity bezmocnosti, stresu. Prirodzenou reakciou na tieto pocity je hľadanie čo najvhodnejšieho riešenia, ktoré povedie k odstráneniu týchto stresov a pocitov neistoty. V prípade, že členovia organizácie nájdu takéto vhodné riešenie, majú tendenciu používať toto riešenie a rovnaké vzorce chovania aj v budúcnosti, a to dokonca aj v situácii, keď ide o spôsob zbytočne nákladný. Vzniklo návykové chovanie na báze obranného mechanizmu, ktoré je členmi organizácie považované za samozrejmé a ktoré nie sú ochotní meniť.

Druhým veľmi dôležitým mechanizmom učenia, ktorý sa uplatňuje v procese utvárania organizačnej kultúry, je mechanizmus posilňovania, tj. opakovať také chovanie a riešenie problémov, ktoré funguje, teda vedie k efektívnym výsledkom, a naopak nepoužívať chovanie, ktoré nefunguje.

V prípade, ak je kultúra utváraná na základe spoločného učenia, znamená to pre organizáciu, že ak v nej má byť utvorená silná organizačná kultúra, musia mať členovia organizácie príležitosť spoločne sa učiť. Pokiaľ je v organizácii vysoká fluktuácia najmä na riadiacich pozíciách, dá sa predpokladať, že kultúra organizácie bude slabá. Kultúra organizácie sa však nemusí vyvíjať len samostatne. Vývoj organizačnej kultúry môže byť značne ovplyvnený zo strany manažérov. Vzhľadom k tomu, na základe akých mechanizmov sa organizačná kultúra utvára, nemožno predpokladať, že silnú organizačnú kultúru možno vytvoriť jednoducho prostredníctvom niekoľkých aktivít. Tá sa dá vytvoriť len na základe zdieľanej histórie a dlhodobejšieho učenia.

1.2 Silná a slabá organizačná kultúra

Silou organizačnej kultúry sa rozumie to, nakoľko sú predpoklady, hodnoty a normy v organizácii zdieľané. Ak sú zdieľané vo vysokej miere, tak možno hovoriť o silnej podnikovej kultúre. Na druhej strane, ak je organizačná kultúra slabá, znamená to, že dané normy, predpoklady a hodnoty sú zdieľané v nedostatočnej miere.

Aby sme mohli hovoriť o silnej organizačnej kultúre, tak je treba, aby splňovala nasledujúce kritériá (Bedrnová, 1998, st.470):

1. Jasnosť a zreteľnosť- jednotlivé oblasti podnikovej kultúry musia jasne, prehľadne a zrozumiteľne dávať všetkým spolupracovníkom najavo, aké jednanie je požadované, ktoré aktivity sú nutné, žiaduce, ktoré sú ešte akceptovateľné a ktoré sú úplne vylúčené a neprijateľné.
2. Rozšírenosť- je nutné, aby všetci spolupracovníci boli s prvkami podnikovej kultúry nielen dostatočne oboznámení, ale aby sa stretávali s ich existenciou a vplyvom v každej situácii.
3. Zakotvenosť- vyjadruje mieru identifikácie jednotlivých podnikových hodnôt a noriem jednania.

Zo silnej organizačnej kultúry vyplývajú tieto výhody (Bedrnová, 1998, st. 472):

1. *„Sprostredkuje a uľahčuje jasný pohľad na podnik a pre zamestnanca ho činí prehľadný a pomerne ľahko pochopiteľný, čím uľahčuje bežné každodenné jednanie a umožňuje rýchlo pochopiť formálne predpisy, orientovať sa i v neštandardných situáciách, uvádzať ich do vzájomných súvislostí a vyhodnocovať ich“ .*
2. *„Vytvára podmienky pre priamu a jednoznačnú komunikáciu, teda jednanie, schvaľovanie či prejednávanie môže prebiehať ďaleko jednoduchšie a priamejšie. Existuje jasná neformálna sieť, kde sú signály spoľahlivo interpretované a informácie menej skreslené, než je tomu u formálnej komunikácie“ .*

3. *„Urychľuje rozhodovanie. Jednotná komunikácia a všeobecne akceptovaná predstava organizačných cieľov uľahčujú oveľa rýchlejšie nájsť zhodu v názoroch na riešenie situácie“ .*
4. *„Urychľuje plynulú implementáciu. Všetky rozhodnutia, plány, projekty a programy, ktoré sú postavené na jednotnom presvedčení, majú všeobecnú podporu a sú preto akceptované, čím sa spravidla veľmi rýchlo a efektívne presadzujú a realizujú“ .*
5. *„Znižuje nároky na kontrolu spolupracovníkov vďaka pomerne ľahko dosiahnuteľnému všeobecnému súhlasu spolupracovníkov nielen s podnikovými cieľmi, ale i základnými cestami ich dosiahnutia, vrátane zásad a pravidiel ich vzájomných vzťahov“ .*
6. *„Zvyšuje motiváciu a tímového ducha. Sila stotožnenia sa s víziou podniku predstavuje i veľkú pripravenosť a ochotu angažovať sa pre podnik a jeho cieľové hodnoty, a to v spolupráci s ostatnými spolupracovníkmi“ .*
7. *„Zaisťuje stabilitu sociálneho systému, pretože spoločne zdieľané ciele a hodnoty znižujú strach a prinášajú istotu a sebadôveru“ .*

Organizačná kultúra však môže pôsobiť aj v neprospech organizácie tým, že vytvára bariéry brániace dosiahnutiu cieľov organizačných stratégií. Tieto bariéry zahŕňujú odpor k zmene a nedostatok oddanosti a angažovanosti.

1.3 Prvky organizačnej kultúry

Každá kultúra je charakterizovaná organizačnými prvkami, medzi ktoré sa radia napr. základné predpoklady, hodnoty, normy a postoje. Na základe toho, ako sú tieto konkrétne prvky zdieľané v organizácii možno posúdiť, aká silná organizácia je.

Ako kultúrne prvky (Lukášová, Nový, 2004, st. 22) sú označované najjednoduchšie štrukturálne a funkčné jednotky, predstavujúce základné skladobné komponenty kultúrneho systému. Prvky organizačnej kultúry nie sú autormi vymedzované a kategorizované úplne

jednotne, nič menej, ako naznačil už obsah definícií, najčastejšie sú za prvky kultúry považované: základné predpoklady, hodnoty, normy, postoje a ďalej vonkajšie manifestácie kultúry, ktoré bývajú označované ako artefakty materiálnej a nemateriálnej povahy.

- **Základné predpoklady**- jedná sa o predstavy ľudí o tom, ako fungujú veci v realite. Ľudia im prikladajú veľký význam a považujú ich za pravdivé a samozrejmé. Nastáva veľký problém s ich identifikáciou, pretože u človeka fungujú automaticky bez toho, aby si to človek uvedomoval.
- **Postoj**- je využívaný vo vzťahu k pozitívnym alebo negatívnym pocitom, ktoré sa týkajú nejakej osoby, veci, udalosti či problému. Sú produktom hodnotenia, v ktorom sú integrované kognitívne, emotívne a konatívne zložky psychiky. Kognitívne procesy prinášajú človeku poznatky, v emóciách prežíva ich význam a v postojoch zaujíma voči objektom hodnotiaci vzťah- objekt hodnotenia sa mu javí ako žiaduci či nežiaduci, dobrý či zlý. Na tom vzťahu je potom založená určitá konatívna (akčná) pohotovosť, ktorej uplatnením v príslušnom jednaní však závisí na situačných podmienkach (Lukášová, Nový, 2004, st.23).
- **Jazyk**- je dôležitý pre vzájomné porozumenie medzi členmi organizácie.
- **Historky**- príbehy, ktoré sú rozprávané v organizácii a ktoré sa uskutočnili v minulosti. Bývajú veľmi ťažko interpretovateľné, pretože aj keď vyplývajú zo skutočnosti, rôzni pracovníci ich podávajú rôznym spôsobom. Poskytujú informácie o tom, akým spôsobom je rozdelená moc v organizácii. Predstavujú dôležitý indikátor kultúry, ako aj nástroj jej predávania.
- **Mýty**- ide o spôsoby uvažovania, vedú k objasneniu vhodného či nevhodného chovania v organizácii. Vznikajú bez racionálneho základu, ale skôr z toho dôvodu, že ľudia potrebujú dačomu veriť. Od historiek sa líšia tým, že ich obsah je vymyslený.
- **Zvyky, rituály, ceremoniály**- jedná sa o ustálené vzorce chovania, ktoré vedú k znižovaniu neistoty pracovníkov, prispievajú k vytvoreniu stabilného prostredia. Medzi zvyky radíme napr. oslavy narodenín alebo vianočné večierky, ktoré prispievajú k

súdržnosti organizácie. Rituály sa odohrávajú na určitom mieste, v určitom čase a predstavujú spôsoby chovania, ktoré sú v organizácii v danej situácii a čase očakávané. Jedná sa napríklad o rituály zdravenia či komunikačné rituály. Ceremoniály sú slávnostné udalosti, ktoré sa uskutočňujú pri špeciálnych príležitostiach. Vedú k posilňovaniu organizačných hodnôt, oceňovaniu úspechov a pre pracovníkov sprostredkujú silné zážitky.

- **Hrdinovia**- plnia v organizácii veľmi dôležitú funkciu a pre pracovníkov zosobňujú základné hodnoty a normy.

- **Firemná architektúra a vybavenie** – tomu ako organizácia vyzerá zvonka je venovaná veľká pozornosť. Tento aspekt je však veľmi dôležitý aj pre identitu organizácie. Budovy môžu symbolizovať históriu a tradíciu, takisto môžu urobiť organizáciu jedinečnou.

1.4 Vplyv vodcu

Pri utváraní organizačnej kultúry je veľmi dôležitý vplyv vodcov. Zakladatelia organizácií majú presne a jasne vyhranené predpoklady a hodnoty. Spôsob, akým je kultúra formovaná má svoj špecifický priebeh. Pri zakladaní organizácie si vodcovia získajú pre svoje predstavy určitú skupinu ľudí, ktorí veria tomu, že táto vízia je dobrá a vyplatí sa do nej vložiť ako čas, tak aj peniaze. Títo ľudia postupne začnú víziu vodcu realizovať. Pri tejto realizácii však musia čeliť veľkému počtu rizík. Riešenia, ktoré súvisia s vonkajšou adaptáciou a vnútornou integráciou, navrhnuté zakladateľom podniku, sú testované v praxi. Pokiaľ sa ukáže, že fungujú, tak sú prijaté ako riešenia a postupne sú transformované do základných predpokladov. Sú odovzdávané ďalším pracovníkom ako riešenia, ktoré sú správne a ktoré fungujú. Týmto spôsobom dochádza k odovzdávaniu kultúry. Ak ale zakladateľ nepredkladá funkčné riešenia, skupina si zvolí a začne nasledovať iného vodcu.

Takisto v organizáciách, ktoré existujú už dlhšiu dobu, môže dochádzať k formovaniu kultúry základnými predpokladmi, hodnotami a normami chovania silného vodcu. Ľudia majú sklon preberať hodnoty svojich vodcov vtedy, ak ich považujú za funkčné. Silní vodcovia takisto bývajú symbolom organizácie voči vonkajšiemu prostrediu a ovplyvňujú nielen kultúru organizácie, ktorú vedú, ale aj jej image, teda to, ako pôsobí navonok.

Prostriedkom, ktorý vedie k utváraniu kultúry nie je len neformálna autorita a vplyv vodcu, ale aj ich moc formálna. Prostredníctvom nej rozhodujú o tom, aké ciele si stanoví organizácia, čomu bude venovaná pozornosť, kto bude do organizácie prijatý a kto bude povýšený, atď.

1.5 Štýl vedenia

Štýl vedenia predstavuje spôsob, akým vedúci jednajú, ako sa správajú vo vzťahu k svojim podriadeným.

Každý riadiaci pracovník „vládne“ určitým štýlom, ktorý je pre neho typický. Štýl vedenia zahrnuje celkový spôsob jednania riadiaceho pracovníka (Bedrnová, 1998, st. 135), to, ako presadzuje svoju autoritu, ako ovplyvňuje podriadených a ako sa chová vo vypätých situáciách. Často sa viac prejavuje jeho individualita než záväzky vyplývajúce z jeho role a situácie. Každý vedúci pracovník presadzuje určité hodnoty a normy, ktoré považuje za dôležité a ktoré uznáva a snaží sa ich kultivovať aj pri budovaní organizačnej kultúry. Spôsob jeho pôsobenia na pracovníkov je podmienený jeho autoritou. Autorita riadiaceho pracovníka býva spojená s pozíciou, ktorú vo firme zastáva. Čím vyššia je jeho pozícia, tým viac býva rešpektovaný ľuďmi, bez toho, aby brali do úvahy jeho schopnosti pre riadenie. Formálna autorita však nie je dostačujúca. Veľmi dôležité sú aj jeho odborné a sociálne kvality, ktoré vedú k tomu, že ho pracovníci akceptujú ako človeka. V tomto prípade hovoríme o autorite neformálnej. Len v takom prípade sa môže presadiť riadiaci pracovník u svojich pracovníkov ako vodca, ktorého rešpektujú a ktorého si vážia. Presadenie autority nie je pre vedúceho pracovníka jednoduché. Čím vyššiu pozíciu zastáva, tým ťažšie je pre neho pracovať s ľuďmi,

pretože ich očakávania sú stále náročnejšie, ak ide o požiadavky vzťahujúce sa k osobnosti manažéra.

Od riadiaceho pracovníka sa očakáva, že bude schopný svojim pracovníkom naslúchať, a vhodne na nich pôsobiť. Mal by sa snažiť komunikovať s pracovníkmi a podporovať ich pracovné výkony. Úlohou vedúceho pracovníka by malo byť aj utváranie vhodného pracovného prostredia pre svojich pracovníkov, aby sa cítili na pracovisku dobre. Predmetom jeho záujmu by nemali byť len pracovné záležitosti, ale aj veci týkajúce sa pracovníkov samotných, napr. ich rodinné a pracovné problémy.

V literatúre sa opäť stretneme s niekoľkými typológiami štýlu vedenia. Často sa tu vychádza zo základnej dimenzie štýlu chovania, ktorú Fleisham (Bedrnová, 1998, str. 135) rozdelil takto:

- **prejavy rešpektu** - úcta, rešpekt a uznanie, ktoré nadriadený prejavuje pracovníkom
- **prejavy štruktúrovanosti** - formálne určenie rolí v skupine vo vzťahu k pracovnému cieľu. Táto dimenzia zahŕňa chovanie, pomocou ktorého vedúci aktívne riadi svoje tímy.

Tieto dimenzie vedú k definovaniu dvoch vyhranených podôb zameranosti riadiacich pracovníkov. Prvá je v literatúre označovaná ako zameranosť na ľudí, druhá ako zameranosť na úlohy. Ide o extrémne polohy, preto sa v praxi väčšinou stretávame s mixom týchto zacielení. Úspešní manažéri bývajú zameraní ako na úlohy, tak na ľudí.

Výsledok pracovného tímu ovplyvňujú najmä nasledujúce štyri aspekty:

- **vec-** vyjadruje zmysel existencie danej skupiny. Ide o ciele danej činnosti.
- **procesy-** postupy, ktorými chce skupina dosiahnuť svoje ciele.
- **ľudia-** ide o členov skupiny, ktorých úlohou je vykonávať činnosti tak, ako im to nariadi ich vedúci.
- **manažér-** predstavuje osobu, ktorá vydáva pokyny pre činnosť iných ľudí.

Každý z týchto štyroch faktorov je kľúčový pre výsledok tímu, každý sa môže stať slabinou a znehodnotiť tak výsledok celku. Robert Blake a Jane Moulton zostavili manažérsku mriežku, v ktorej sú kľúčové štyri smery vyjadrujúce dôraz na práve jeden z predchádzajúcich štyroch aspektov. Na základe toho, do akej miery manažér berie do úvahy a kladie dôraz na každý z týchto 4 faktorov, rozlišujeme štyri základné štýly vedenia.

- **Priateľské riadenie-** Ľudia a dobré vzťahy v kolektíve sú uprednostňované pred výsledkami. Vedie spravidla k vytvoreniu priaznivej klímy v skupine, avšak v prípade krízy, pokiaľ sa nedostavia očakávané výsledky, sa môže prejaviť nedostatočná autorita riadiaceho pracovníka, čo môže prispieť až k zrúteniu vzťahov v kolektíve.
- **Formálne riadenie-** predmetom záujmu manažéra nie sú ľudia ani výsledky. Ale skôr kladie dôraz na procesné formality. Formálne riadenie sa rýchlo prejaví všade tam, kde sú výsledky a medziľudské vzťahy dôležité.
- **Direktívne riadenie-** veľmi silný dôraz je kladený na osobu manažéra, na výsledky, a to na úkor medziľudských vzťahov a procesov. Tento štýl sa presadzuje tam, kde musí manažér rýchlo rozhodovať, a taktiež tam, kde bežná kontrola zaisťuje plnenie úloh a kde stačí charizma a schopnosti lídra na to, aby ho drvivá väčšina podriadených dokázala akceptovať. Naopak strokotáva na pracoviskách, kde je nutné osobné nasadenie členov tímu a ich tvorivý prístup.
- **Synergické riadenie-** pri tomto štýle vedenia je dôraz kladený na medziľudské vzťahy a výsledky. Ako osobnosť lídra, tak aj procesné aspekty sú druhotné, avšak napomáhajú stabilným vzťahom a dosahovaniu dobrých výsledkov. Veľmi dôležité je aj umenie motivovať a individuálny prístup. Tento štýl by mal byť uplatňovaný všade tam, kde sú na tím kladené vysoké nároky s dôrazom na aktívny a tvorivý prístup.

K týmto štyrom základným štýlom môžeme pridať ďalšie zmiešané alebo nestále štýly:

- **Rutinné riadenie-** žiadny z aspektov nie je uprednostňovaný pred ostatnými. Vedúci má rovnaký prístup ku všetkým faktorom tak, aby to neznamenal ani hrozbu krízy, ani úsilie navyše.

- **Premenlivé riadenie**- hovoríme o metóde tzv. „cukru a biča“ , čo znamená pohyb od priateľského štýlu k direktívnemu a späť.
- **Chaotické riadenie**- mení sa najmä podľa nálady manažéra alebo vonkajších podmienok.

Podľa miery akceptácie angažovanosti riadených pracovníkov a ich spoluúčasti na rozhodovaní sa rozlišovali tieto štyri štýly vedenia (Bedrnová, 1998, st.136):

- **Autokratický**- je maximálne centralizovaný, funguje ako vodca a členom skupiny poskytuje málo samostatnosti. Má veľmi malú iniciatívu. Všetky vzťahy v skupine sú veľmi napäté. Výkonnosť môže byť značná, ale nie vždy kvalitná vzhľadom k malej zainteresovanosti na skupinových cieľoch. Tento štýl sa dá použiť v jasnej štruktúre organizácie s dôrazom na kontrolu plnenia úloh spravidla jednoduchej práce s nízkou kvalifikáciou.
- **Liberálny**- minimálne centralizovaný štýl. Vodca zasahuje málo a závislosť podriadených je nízka. Existuje tu sloboda, ale nie chaos. Funguje aj individuálna zodpovednosť, z čoho vyplýva, že je možné použiť ho len v kolektívoch vysoko kvalifikovaných odborníkov, pracujúcich samostatne, ktorí sú motivovaní riešenými úlohami.
- **Demokratický**- ide o optimálne centralizovaný štýl, ktorý je založený na vzájomnom rešpektovaní. Členovia majú prehľad o skupinových cieľoch a spolupodieľajú sa na rozhodovaní. Vedúci nedáva mnoho príkazov, skôr ide a pôsobí svojim príkladom. Je otvorený rôznym návrhom a jeho vzťahy s podriadenými sú priateľské. Produktivita skupiny je priemerná, ale kvalitná a dlhodobá. Tento štýl je označovaný za najvhodnejší.

Neskôr sa však ukázalo vhodnejšie vychádzať z rozhodovania riadiacich pracovníkov v závislosti na situácii, v ktorej je urobené rozhodnutie, a zrelosti riadených pracovníkov. Manažér teda postupne hlavne:

- **nariaduje** (autoritatívny prístup)

- **presvedčuje** (používa racionálne i emocionálne apely)
- **konzultuje** (využíva participácie riadených pracovníkov)
- **deleguje** (využíva samostatnosť riadených pracovníkov)

Aký štýl je najúspešnejší? Ktorý štýl by sa mal manažér snažiť praktikovať? Ponúka sa veľmi jednoduchá odpoveď- synergické riadenie. Avšak táto odpoveď nie je jednoznačná, neplatí vždy. Pri voľbe štýlu riadenia je potreba brať v úvahu rad faktorov:

- **Osobnosť lídra-** snažiť sa presadiť štýl vedenia, ktorý nevyplýva z prirodzenosti manažéra je nemožné. Človek nedokáže od základu zmeniť svoju osobnosť na základe racionálneho poznania, a ani nezíska vlohy, ktoré mu chýbajú. Preto je oveľa dôležitejšie uvedomiť si svoje vlastné prednosti, a tie sa snažiť rozvíjať a na nich založiť štýl vedenia. A až potom sa snažiť zmeniť v tých oblastiach, v ktorých osobnosť vedúceho spôsobuje ťažkosti.
- **Zloženie tímu-** čím sú ľudia, ktorí sú súčasťou tímu zrelší a vzdelanejší, tým by mal byť štýl vedenia, aby dosahoval vyššiu úspešnosť viac zameraný na ľudí a menej na osobnosť manažéra.
- **Povaha úlohy-** čím je práca namáhavejšia a zložitejšia na tvorivosť, a čím viac rastie význam jednotlivcov pre úspešné dosiahnutie celkového výsledku, tým viac je potrebné riadiť kolektív synergicky.
- **Kontext-** faktorom, ktorý je veľmi dôležitý a treba mu venovať veľkú pozornosť pri voľbe štýlu vedenia, je vonkajšie okolie. K vonkajšiemu okoliu sa radí napríklad geografická poloha. Treba si uvedomiť, že iný štýl vedenia je presadzovaný v Rusku a iný v USA. Dá sa povedať, že smerom z východu na západ je v dnešnej dobe oveľa úspešnejší štýl vedenia synergicky na úkor štýlu direktívneho.

Pri rozhodovaní o tom, ktorý štýl je vhodný práve pre danú situáciu či vedúceho by nám mali pomôcť vyššie popísané faktory. Veľmi často však dochádza ku zmene týchto faktorov, s čím súvisí aj potreba reagovať zmenou štýlu vedenia. V praxi je však tento proces zmeny štýlu vedenia veľmi zložitý. Tomuto procesu zmeny bránia predovšetkým celková zložitosť

meniacej sa situácie, a takisto aj ťažká čitateľnosť pre vedúceho pracovníka. V praxi je však ťažké sledovať zmeny a pohotovo na ne reagovať zmeneným štýlom riadenia. Hlavnou prekážkou žiaduceho vývoja je spravidla značná zložitosť situácie a jej ťažká čitateľnosť. Nepriaznivo pôsobí takisto neochota ľudí prispôbovať sa meniacim sa podmienkam.

Dôležitý je komunikačný štýl manažéra, ktorý predstavuje sociálny základ štýlu manažéra. Každý z nás má nejaký komunikačný štýl. Od manažéra sa však očakáva ešte navyše racionálny, dospelý prístup. Často sa vyskytujúcim problémom komunikácie je aj to, že ľudia majú tendenciu jednať ako deti alebo rodičia tam, kde sa od nich očakáva že budú jednať ako dospelí. Takúto situáciu je treba riešiť. Častým nástrojom riešenia je princíp transakčnej analýzy (Bedrnová, 1998, str. 137). Rodičovský, či niekedy až detinský prístup vedúceho do určitej miery bráni žiaducemu ovplyvňovaniu jednania svojich pracovníkov.

To, akým spôsobom pôsobí vedúci pracovník na svojich podriadených, závisí aj od jeho authority, teda od toho, aký je celkový dopad jeho vplyvu na pracovníkov a nakoľko si ho pracovníci vážia. Určitá autorita vyplýva už z pozície, akú vo firme zastáva. Táto formálna autorita môže zabezpečiť uľahčenie role menej schopným manažérom, avšak úspech rozhodne nezaručuje. Schopný manažér musí používať neformálne authority. Pracovníci by mali uznávať jeho odborné a sociálne kvality, a na základe nich by si ho mali vážiť ako odborníka, ale aj ako človeka.

Čím je vyššia pozícia, ktorú manažér zastáva, tým ťažšia je jeho spolupráca s ľuďmi pretože ich očakávania sú stále náročnejšie pokiaľ ide o požiadavky týkajúce sa osobnosti manažéra. Prejavom zrelej osobnosti je vyrovnaný pomer medzi presadzovaním vlastnej individuality a tým, ako vedúci pracovník rešpektuje požiadavky role a očakávania s ňou spojené.

Štýl vedenia je možné určiť podľa miery zamerania na aspekty „ľudia“, „pracovné výsledky“, „manažér“ a „procesy“ a následne analyzovať v manažérskej mriežke.

1.6 Hodnoty

Hodnoty (Lukášová, 2004, str. 23) predstavujú to, čo je považované za dôležité, čomu v organizácii prikladajú pracovníci význam. Hodnoty možno považovať za jadro organizačnej kultúry. Sústava hodnôt môže byť uznávaná len na úrovni vrcholového vedenia alebo ju môžu zdieľať všetci pracovníci v spoločnosti (tzv. podnik riadiaci sa hodnotami). Hodnoty umožňujú lepšie sa orientovať vo svete tým, že sociálnu skutočnosť štruktúrujú z hľadiska významu a hierarchizujú ju. Najdôležitejšie hodnoty bývajú vyjadrené v etickom kódexe či poslaní organizácie. Hodnoty nemusia mať v každom prípade presne určenú podobu a nemusia sa vždy spájať s konkrétnymi skutočnosťami. Hodnoty skôr predstavujú to, čo človeka obklopuje v zmysle dobré či zlé, krásne či škaredé, racionálne či neracionálne. Určenie významu hodnôt je možné len pri zrovnávaní dvoch skutočností.

Hodnoty považujeme za nepostrehnuteľné, pretože nemajú svoju vlastnú nezávislú existenciu. Prejavujú sa v tom, ako sú posudzované jednotlivcami v konkrétnej situácii. Relativita hodnôt je daná aj odlišnosťou pri posudzovaní seba samého a pri posudzovaní ostatných. Vo vlastnom prípade sa ľudia posudzujú podľa inej štruktúry a iného významu hodnôt, než je tomu v prípade iných ľudí a iných sociálnych skupín.

Treba rozlišovať individuálny hodnotový systém, ktorý určuje to čo je významné pre človeka ako jednotlivca a organizačné hodnoty, ktoré sú výrazom toho, čo je dôležité pre organizáciu ako celok.

Čím hlbšie sú hodnoty v organizácii zakorenené, tým viac budú ovplyvňovať chovanie jednotlivcov. Vôbec nezáleží na tom, či boli tieto hodnoty artikulované. Hodnoty, ktoré sú samozrejme a sú v podnikovej kultúre hlboko zakotvené, môžu mať obrovský vplyv. Na druhej strane hodnoty prijaté, ktoré sa neodrážajú ani v chovaní manažérov, sú väčšinou veľmi málo efektívne. Hodnoty, ktoré sú veľmi hlboko zakorenené, sa dajú len veľmi ťažko meniť.

Hodnoty možno rozdeliť do dvoch základných kategórií, a to hodnoty morálne a inštrumentálne. Inštrumentálne predstavujú uspokojenie takých potrieb, akými sú plat,

materiálne podmienky a pod. Hodnoty morálne zahrnujú pocit hrdosti alebo naopak pocit poníženia. Môže sa jednať napríklad o pomoc ľuďom. Pôsobenie na správanie človeka môže nadobúdať tri podoby:

- obmedzenie, ktoré bráni ľuďom v tom, aby dačo robili
- poznamenanie, ktoré vedie k tomu, aby sa človek s niečím stotožnil
- výzvy, ktoré provokujú ľudí k akcii

Treba si uvedomiť, že väzba medzi hodnotami, ktoré človek vyznáva a spôsobom, akým jedná nie je priamočiara. Napríklad v určitej organizácii môžu pracovníci vyznávať ako hodnotu úctu k jednotlivcovi a môžu sa chovať v rozpore so zastávanou hodnotou.

Pri budovaní silnej organizačnej kultúry býva najväčším problémom zladenie hodnôt jednotlivcov a spoločnosti.

Najlepší spôsob ovplyvňovania hodnôt spočíva v zmene predstáv. Medzi dôležité hodnoty, ktoré sa vyskytujú v organizácii patria napr. pocit stotožnenia pracovníka s organizáciou. Jedná sa o pocit zamestnanca, že pri stretnutí so zákazníkom pôsobí ako reprezentant organizácie a na základe toho sa aj chová a jedná. V prípade našich organizácií sa tento pocit vyskytuje len veľmi zriedka a skôr na vyšších riadiacich pozíciách. Zamestnanci, ktorí zastávajú nižšie pozície túto hodnotu necítia a dokonca ju veľmi často odmietajú. Ďalšou veľmi dôležitou hodnotou je vzťah k zákazníkovi a rešpektovanie jeho potrieb. Všeobecne platná zásada, že v prípade konfliktu záujmov medzi zákazníkmi a zamestnancami, musí organizácia uprednostniť záujmy zákazníkov, nie je zatiaľ v našej krajine veľmi uznávaná. Napríklad pokiaľ ide o pracovnú dobu, skôr sú uprednostňované požiadavky zamestnancov pred požiadavkami zákazníkov (Dedina, 1996, str. 53). Medzi dôležité hodnoty patrí aj úcta k jednotlivcovi. Ide o hodnotu skôr vrcholového vedenia než nižších organizačných úrovní. Jedná sa o to, že so všetkými pracovníkmi by malo byť zaobchádzané ako s rovnocennými partnermi (nikto nemôže stratiť prácu, pokiaľ nezlyháva pri plnení jasných úloh a dodržiava etické zásady, všetci pracovníci sú podporovaní vo vzdelávaní a príprave na povýšenie,

pozornosť vrcholového managementu k návrhom zamestnancov a pod.). (Mayerová, 2000, str. 79)

Medzi veľmi dôležité hodnoty, ktoré by mali byť v organizáciách dodržiavané, patria starostlivosť o ľudí a ohľady na nich, rast, inovácie, podnikavosť, súťaživosť, starostlivosť o zákazníkov, spravodlivosť pri zaobchádzaní so zamestnancami, rovnaké príležitosti, dokonalosť, orientácia na trh/ zákazníka, výkonové orientácie, produktivita, tímová práca, kvalita, sociálna zodpovednosť, dodržiavanie predpisov o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci.

Definície očakávaného chovania v záujme zabezpečenia týchto hodnôt môžu byť vypracované pre organizáciu ako celok. Úlohou manažérov bude prejedat' s jednotlivými pracovníkmi, nakoľko ich chovanie prispieva k naplňovaniu základných hodnôt organizácie. To je metóda, ktorá vedie k tomu, ako zistiť, že zastávané hodnoty budú uplatnené v praxi.

Posilňovanie hodnôt môže byť zabezpečené prostredníctvom rôznych školení, ktorými zamestnanci prechádzajú, funkciou, ktorú vo firme majú a rituálmi či historkami, ktoré sú súčasťou mnohých organizácií.

1.7 Normy

Normy (Provazník, 1997, str. 182) predstavujú nepísané pravidlá chovania v určitých situáciách, ktoré poskytujú neformálny návod toho, ako sa chovať. Hovorí zamestnancom to, čo sa očakáva že budú robiť, ako sa budú chovať alebo obliekať. Odovzdávajú sa buď ústnym spôsobom alebo chovaním. Ak sú normy členmi skupiny dodržiavané, tak potom dochádza k ich odmeňovaniu, ale na druhej strane ich nedodržiavanie býva trestané. Sankcie majú predovšetkým citový charakter. K členom, ktorí normy nedodržiavajú sa ostatní členovia chovajú chladne, nepriateľsky. Naopak k tým, ktorí normy dodržiavajú sa pristupuje ústretovo a priateľsky.

Normy sa dotýkajú nasledujúcich oblastí života zamestnancov (Provazník, 1997, str. 182):

- Ako manažéri zaobchádzajú s členmi svojich tímov a ako tieto tímy reagujú na svojich manažéroch.
- Prevažujúca pracovná etika. Napríklad „príd' skôr, zostaň dlhšie“, „usiluj o to, aby si vždy pracoval húževnato“, alebo „usiluj o to, aby si vždy pôsobil uvoľnene a nenútene“.
- Ovplyvňujú pracovnú výkonnosť. Normy v tejto oblasti utvárajú a súčasne odrážajú psychologickú klímu regulujúcu výkonnosť. Veľmi často vedú zamestnancov ku snahe prispôbiť svoj výkon akejsi strednej, priemernej výkonnosti v pracovnej skupine. Najvyššie ocenenie, ktoré možno v podniku získať, je to, že sa o človeku hovorí ako o vysoko profesionálnom jedincovi.
- V oblasti sociálneho styku upravujú spôsob a formy vzájomného kontaktu jednotlivých členov pracovných skupín, a to tak, že vymedzujú, čo sa má a čo sa smie, ešte môže, prípadne ešte toleruje, a čo sa nesmie (vrátane uplatňovania sankcií za nevhodné či nežiaduce chovanie a odmien za chovanie vyžadované)
- Postihujú aj mieru rešpektovania noriem a predpisov formálnej povahy, Skupinou prijaté formálne požiadavky sa obvykle stávajú neformálnymi normami, ktoré regulujú celkové dianie v skupine.
- Týkajú sa postavenia v podniku, aký veľký význam je mu prikladaný (existencia alebo nedostatok obvyklých symbolov postavenia).
- Ambície- otázkou je, či sa očakávajú a schvaľujú otvorené ambície alebo je normou jemnejší a delikátnejší prístup.
- Moc- či je uznávaná ako spôsob života, či je vykonávaná pomocou politických nástrojov ako manipulácia či manévrovanie, či je závislá skôr na odbornosti a schopnosti, než na postavení, či je sústredená na vrcholovej úrovni, či sa na moci podieľajú rôzne úrovne

v rôznych častiach organizácie.

- Politika ako je manévrovanie a manipulovanie- či je rozšírená po celej organizácii a považovaná za normálne chovanie, či je neprijateľná ako zjavný, otvorený spôsob chovania.
- Lojalita- či sa očakáva, že v záujme kariéry zamestnanci zostanú v organizácii po celú dobu pracovného života, či sa v ňu verí, ak sa kladie dôraz na krátkodobé výsledky a príspevok k dosiahnutiu organizačných cieľov.
- Hnev- je otvorene vyjadrovaný alebo skrytý, ale vyjadrovaný inými, možno politickými prostriedkami?
- Prístupnosť- či sa od manažérov očakáva, že budú prístupní a viditeľní, či sa všetko odohráva za zatvorenými dverami.
- Formalita- či je normou chladný formálny prístup, či sa na všetkých úrovniach používa (nepoužíva) oslovenie krstným menom, či existujú nepísané, ale jasne chápané pravidlá týkajúce sa obliekania.

Podľa Milkowicha (1993, str. 109) existujú nasledujúce normy a odlišné spôsoby pojatia kultúry:

Kultúra ako spoločensky kultúrny systém- zdieľané očakávania utvárajú chovanie zamestnancov. Ak chcú byť prijímaní, snažia sa žiť v súlade s tým, čo sa od nich očakáva. Napríklad v Japonsku si pracovníci takmer nevyberajú celú dovolenku, pretože pri návrate z dovolenky pocítia, že v dobe ich neprítomnosti museli robiť ich prácu iní. Ide teda o spoločenský nátlak zameraný na to, aby sa ľudia zriekli svojej dovolenky- očakávanie spolupracovníkov tak kontroluje chovanie zamestnancov.

Kultúra ako záväzné nariadenie- v tomto pojatí nie sú normy určujúce „čo je a čo nie je vhodné“, založené na tom, čo je spoločensky prijateľné. Tieto normy sa odvíjajú skôr od chápania toho, „ako sa veci majú“, ktoré je zdieľané všetkými v podniku.

Kultúra pri presadzovaní stratégie- v tomto pojatí kultúry pomáhajú normy v organizácii pri uskutočňovaní podnikateľskej stratégie. Napríklad pokiaľ je podnikateľská stratégia založená skôr na inovačnom princípe než na cenovom, nastáva otázka: Aké normy budú prekážkou pri uskutočňovaní tejto stratégie?

2 Gymnázium Skalica

Gymnázium v Skalici patrí medzi jedno z najstarších gymnázií, ktoré pôsobia v SR. V roku 2002 gymnázium oslávilo už 340. výročie založenia.

2.1 História

Skalica bola v 17. storočí významným mestom Uhorska a za miesto svojho pôsobenia si ju z toho dôvodu vybrali aj jezuiti. S mestom začali rokovať v roku 1659 a po viacerých stretnutiach a dohodách sa usadili v Skalici v roku 1660. Najskôr sa ubytovali na mestskej radnici, no už v roku 1662 kúpili dom na námestí, kde vytvorili prvé triedy latinskej školy. Škola mala najprv len nižšie triedy a rozširovali len prípravku, v ktorej bolo najviac žiakov. Postupne sa otvárali aj vyššie ročníky a v roku 1689 otvorili aj najvyššiu triedu rétorov. V roku 1693 začali jezuiti stavať na námestí svoje budovy a v roku 1697 sa do nových priestorov aj presťahovali. V roku 1701 generálny predstavený spoločnosti Thirsus Gonzáles povýšil dom na kolégium a v roku 1734 zriadil v skalickom kolégiu ústav na prípravu učiteľov školy. Škola mala svoje meno, bola známa a v roku 1756 ju navštívila aj Mária Terézia. Do úspešného pôsobenia skalického gymnázia zasiahli opatrenia cisára Jozefa II., ktorý v roku 1773 rehoľu jezuitov zrušil. Po jej zrušení udržiavali ústav exjezuiti. Gymnázium však neustále upadalo, až napokon v roku 1786 vyučovanie celkom zaniklo.

Podmienky pre obnovenie gymnázia sa usilovalo vytvoriť mesto. Zámer sa podarilo realizovať v roku 1794, kedy Kráľovská miestodržiteľská rada oznámila, že budú otvorené tzv. gramatikálne triedy. Spočiatku viedli gymnázium expaulíni, ich úlohu však prevzali v roku 1800 františkáni, ktorí sa udržali v Skalici ako jediná rehoľa. Po revolučnom roku 1848 viedenská vláda pod zámienkou, že františkáni nemajú dostatok profesorov, gymnázium opäť zrušila. Skaličania ťažko niesli zrušenie strednej školy v meste, pretože nadaní chlapci z chudobných rodín nemali možnosť študovať. Na mnohé urgencie povolilo viedenské ministerstvo školstva 1. októbra 1857 otvoriť prvú triedu u františkánov. Školský rok 1861/62

sa začal s novými profesormi, 8. októbra však Kráľovská miestodržiteľská rada v Budíne prepustila všetkých českých profesorov a na ich miesta dosadila maďarských. Vyučovacím jazykom sa stala maďarčina. Od roku 1919 sa gymnázium premenilo na reálne gymnázium a vyučovalo sa podľa učebných osnov platných pre tento typ školy v Čechách.

Po vzniku Slovenského štátu museli českí profesori zo školy odísť a ostal iba sedemnásťčlenný zbor, ktorý sa neskôr postupne dopĺňal. Výchovno - vyučovací proces bol poznačený dobou a politicko - spoločenskou situáciou vari viac, než inokedy.

2.2 Študijné zameranie školy

Gymnázium v Skalici je škola všeobecno - vzdelávacieho typu, poskytujúca úplné stredoškolské vzdelanie. Štúdium je štvorročné alebo osemročné a ukončuje sa vykonaním maturitnej skúšky. Gymnázium v Skalici, podobne ako iné gymnáziá, si kladie za prvoradú úlohu prípravu študentov na vysokoškolské štúdium. Absolventi gymnázia musia mať okrem sumy vedomostí a zručností aj ďalšie vlastnosti, potrebné pre vysokokvalifikovaných odborníkov. Absolvent školy môže komunikovať v dvoch cudzích jazykoch, pracovať s výpočtovou technikou a internetom, má kvalitné teoretické vedomosti a praktické zručnosti potrebné na úspešné vysokoškolské štúdium.

Na gymnáziu je možné študovať dva študijné obory. Jeden je zameraný na cudzie jazyky. Študent si môže zvoliť jazyk anglický, nemecký, francúzsky a ruský. Druhý študijný odbor nie je špeciálne zameraný.

Žiaci majú možnosť okrem základných vedomostí vo vyučovacom procese rozšíriť svoje poznatky aj prostredníctvom rôznych mimoškolských a mimotriednych aktivít ako napr. projekt Sokrates, predmetové súťaže a olympiády, exkurzie, prednášky k aktuálnym témam, klubová činnosť, besedy s významnými predstaviteľmi kultúrneho a spoločenského života.

Štúdium cudzích jazykov je dopĺňané organizovaním rôznych jazykovo- poznávacích zájazdov (Rakúsko, Nemecko, Taliansko, Francúzsko, Anglicko) a výmennými pobytmi

v zahraničí (družobná škola Bad Tolz v Nemecku). Vyučovanie spoločenskovedných predmetov ako je dejepis, náuka o spoločnosti, atď., je obohacované prácou na projektoch, poznávacími exkurziami a ďalšími aktivitami ako napr. návšteva parlamentu a pod. Cieľom je viesť žiakov k samostatnosti, k rozvíjaniu ich schopností. Štúdium prírodovedných predmetov sa uskutočňuje v laboratóriách biológie, chémie, fyziky či učebni informatiky. Svoj talent môžu žiaci rozvíjať aj v krúžkovej činnosti. Na vyučovanie telesnej výchovy sa využívajú telocvična, aula školy, posilňovňa a školský dvor. K pravidelne organizovaným aktivitám patrí lyžiarsky výcvikový kurz, kurz ochrany človeka a prírody.

K vybaveniu školy patrí 30 učebni prevažne odborných, pripojenie na internet, žiacka knižnica, odborné knižnice v kabinetoch, jedáleň.

Gymnázium sa usiluje o to, aby malo dobré meno na verejnosti a získavalo si stále nových študentov. Aktivity školy sú prezentované na webovej stránke, v rádiu G3, v regionálnej skalickej televízii, v regionálnom časopise Press a v školskom časopise Štafeta. Pre záujemcov o štúdium na škole sa pripravujú Dni otvorených dverí, jeden pre uchádzačov o osemročné štúdium a druhý pre uchádzačov o štvorročné štúdium. Škola vydáva bulletin so základnými informáciami o aktivitách školy. V spolupráci s rodičovským združením gymnázium každoročne usporadúva reprezentačný ples.

Škola sa takisto zapája do rôznych projektov, ako je napr. eTwinning. V rámci tohto projektu škola získala značku kvality eTwinning. Gymnázium spolupracuje so školami z Fínska, Rakúska, Švédska, Francúzska a Poľska na medzinárodnom internetovom projekte Icebreaker. Ďalším významným projektom je projekt Digitálni Štúrovci. Prostredníctvom tohto projektu škola získala grant na nákup multimedialného jazykového softvéru ECDL kurzu a licenciu pre usporiadanie e- learningových kurzov.

Z dôvodu poznania svojich silných a slabých stránok, ako aj svojich hrozieb a príležitostí, má škola vypracovanú SWOT analýzu:

Silné stránky:

- stopercentná kvalifikovanosť pedagogického zboru
- vysoká úspešnosť absolventov v prijatí na vysokú školu
- družba s partnerskými zahraničnými školami
- úspešná projektová činnosť
- výborné výsledky v predmetových olympiádach

Slabé stránky:

- nedostatok priestorov a učební
- nedoriešené financovanie mimoškolských aktivít
- nedostatočná obnova pomôcok zo štátneho rozpočtu
- zastarané učebnice
- nedostatočné podmienky pre regeneráciu učiteľov

Príležitosti:

- zavedenie internetu do učební
- vybudovanie centra informačných technológií
- zlepšovať psychohygienické podmienky na škole
- zdokonaľiť prevenciu kriminality, šikanovania a drogovej závislosti
- podporovať aktivity spojené s ochranou práv dieťaťa

Hrozby:

- odchod kvalifikovaných pedagógov na lepšie platené miesta
- pokles populácie
- nedostatok financií na prevádzku školy
- nezáujem mládeže o štúdium

3 Zameranie výskumu v organizácii.

Výskum podnikovej kultúry je metodologicky i prakticky náročný. K tomu, aby bol prevedený kvalitne, je treba dodržiavať určité zásady vedeckého výskumu. V diplomovej práci som sa rozhodla zamerať na poznanie hodnôt a noriem v organizácii, ktoré budem zisťovať pomocou sociálno - psychologického empirického výskumu.

3.1 Sociálno - psychologický výskum

Sociálno - psychologický výskum je možné uskutočniť pri zisťovaní jednotlivých zložiek organizačnej kultúry, ako je chápaná zamestnancami. Možno ho uskutočniť na jednej strane ako prevenciu v zmysle identifikácie potenciálnych problémov, a jednak ako následný rozbor príčin problémov, ktoré už existujú. Prvá z uvedených variant je samozrejme efektívnejšia, pretože umožňuje problémom predchádzať cestou analýzy ľudských zdrojov, odkrývania prevažujúcich názorov, postojov, očakávaní i obáv jednotlivcov i celých skupín pracovníkov. Opakované výskumy sú potom nenahraditeľným zdrojom informácií pre strategické i taktické rozhodnutia manažérov, pretože ponúkajú časové rady, z ktorých možno ľahko odhaliť budúce trendy vývoja. Určitým problémom je ale značná nestálosť (vzhľadom k času, celospoločenským i jednotlivým podnikovým udalostiam a pod.) sociálnych javov, ktoré sú predmetom skúmania, avšak dobrá metodika a kvalifikovaný prístup ich môžu minimalizovať.

3.2 Fázy výskumu v organizácii

Fázy výskumu tvoria súbor činností, na základe ktorých sa získavajú informácie určitého druhu alebo určitého okruhu. V prvej fáze výskumu budem využívať informácie, ktoré som

nazbierala pred mojím výskumom. Ako zdroj informácií som použila rôzne organizačné dokumenty a internetové stránky. Druhú fázu predstavuje samotný výskum v podniku. Výskum by mal viesť k doplneniu prvej fázy, takým spôsobom aby výsledkom výskumu organizačnej kultúry bola prehľadná a ucelená informácia, ktorá poskytne prehľad o základných hodnotách a normách, ktoré sú považované v organizácii za najdôležitejšie.

3.3 Etapy výskumu v organizácii

K zisťovaniu hodnôt a noriem v podniku použijem nasledujúce etapy (Surynek, 1999, str.12):

1. Etapa prípravná- zahrnuje formuláciu problému a stanovenie cieľov
2. Etapa spracovania a vypracovania projektu- predstavuje vlastné pojatie problému, plán práce, metodiku skúmania, výber vzorky respondentov a predvýskum
3. Etapa zberu dát v podniku- obsahuje metódy a techniky zberu dát v podniku a organizáciu a riadenie zberu dát
4. Etapa spracovania dát- kontrola vzorku a sila závislosti
5. Etapa interpretácie výsledkov- vyhodnotenie štatistického spracovania, popis javov a vzťahov typológie, odporúčenie a návrhy opatrení.

3.3.1 Prípravná etapa

V prípravnej etape je treba si stanoviť cieľ výskumu, ktorý budem chcieť dosiahnuť a od ktorého budem ďalej odvíjať zameranie výskumu. Výskum v organizácii som sa rozhodla zamerať na zistenie základných aspektov organizačnej kultúry, a to hodnôt, noriem a štýlu vedenia. Hlavným cieľom mojej diplomovej práce, ako vyplýva zo zadania, je porovnať predstavy vedenia o žiaducej organizačnej kultúre s tým, ako je vnímaná rádovými členmi organizácie. Hlavný cieľ som si rozdelila na čiastkové ciele:

- zistiť, aké hodnoty a normy považuje vedenie organizácie za žiaduce a nakoľko sú tieto hodnoty a normy skutočne prijímané pracovníkmi organizácie
- zistiť, nakoľko sa vedením preferované normy a hodnoty skutočne odrážajú v štýle vedenia

K tomu aby som dosiahla stanovené ciele, som si definovala výskumné otázky:

- aké hodnoty považuje vedenie organizácie za žiaduce
- aké normy považuje vedenie organizácie za žiaduce
- aké hodnoty sú zdieľané pracovníkmi organizácie
- aké normy sú zdieľané pracovníkmi organizácie
- akými prostriedkami usiluje vedenie organizácie o presadenie týchto hodnôt a noriem

Výsledok môjho výskumu by mal priniesť komplexný pohľad na hodnoty a normy, ktoré sú považované za najdôležitejšie z pohľadu rádoých pracovníkov, ktoré porovnam s hodnotami a normami, ktoré sú najdôležitejšie z pohľadu vedenia. Na základe hodnôt a noriem preferovaných vedením sa pokúsím určiť, nakoľko sa tieto normy a hodnoty odrážajú v štýle vedenia. Ďalej celú situáciu zhodnotím, a pokúsím sa navrhnúť určité opatrenia na riešenie problémov, ktoré by mohli vzniknúť.

3.3.2 Etapa spracovania projektu výskumu

Postup výskumu je spracovaný v diplomovej práci. Výskum v sebe zahnuje naštudovanie dostupnej literatúry, týkajúcej sa danej problematiky, na základe čoho zostavím dotazník pre vlastný výskum.

Ďalším veľmi dôležitým krokom pri spracovaní diplomovej práce bude stanovenie skúmanej vzorky. Pri jej stanovení vychádzam z počtu zamestnancov gymnázia, ktoré zamestnáva priemerne 57 zamestnancov, z toho 3 pracovníci tvoria vedenie školy a 36

pracovníkov tvoria učitelia, z toho 23 žien a 13 mužov. Vedenie je tvorené riaditeľkou a dvomi zástupcami. Určila som si, že výskum prevediem u všetkých učiteľov a u vedenia školy. U vedenia som sa rozhodla použiť rozhovor, zatiaľ čo u učiteľov dotazník.

3.3.3 Etapa zberu dát v organizácii

Táto etapa v sebe zahŕňa už samostatnú realizáciu výskumu v organizácii, ktorú som prevádzala prostredníctvom rozhovoru, ktorý som použila na úrovni vedenia a prostredníctvom vytvorenia dotazníka určeného pre radových zamestnancov gymnázia.

Pri osobnom rozhovore ide o interakciu medzi pýtajúcim sa a opýtaným, v ktorom sa pýtajúci sa snaží získať od opýtaného informácie, ktoré pomôžu odhaliť to, čo je v mysli opýtaného ako jeho skúsenosť, znalosť, očakávanie, hodnotenie. Základným pravidlom je: pýtať sa len na to, čo nemožno iným spôsobom zmerať, zistiť, zrátať. K hlavným výhodám osobného rozhovoru patrí, že umožňuje získať informácie hlbšieho a širšieho zamerania, o kvalitatívne rôznorodejších skutočnostiach. V osobnom pýtaní sa, ktoré vedie pýtajúci sa, znesie respondent väčšiu záťaž. Výhodou je aj to, že rozhovor je stále pod kontrolou.

Naopak nevýhodou osobného pýtania sa je predovšetkým to, že ľudia väčšinou nie sú zastihnuteľní a nemajú na rozhovor čas.

V prípade mnou realizovaného rozhovoru som si vopred pripravila otázky, ktoré mi mali napomôcť k získaniu čo najväčšieho množstva informácií. Riaditeľke som uviedla niekoľko príkladov hodnôt, ktoré sú podľa môjho názoru dôležité pre chod organizácie a súvisia s víziou, ktorú má ona o fungovaní organizácie, ktorú riadi. Požiadala som ju, aby ona sama formulovala, ktoré hodnoty považuje pre chod organizácie za najdôležitejšie. Rovnako som postupovala aj pri zisťovaní najdôležitejších noriem. Posledná otázka sa týkala toho, aké manažérske nástroje používa k presadeniu týchto hodnôt a noriem.

K týmto hodnotám nasledovne uviedla, dodržiavanie ktorých noriem je pre ňu dôležité z hľadiska presadenia uznávaných hodnôt.

Ďalším krokom bolo, na základe odpovedí riaditeľky vytvoriť dotazník pre učiteľov. Dotazníkom som sa snažila zistiť, nakoľko uvedené hodnoty a normy považujú za dôležité a zdieľané. Na dodržiavanie ktorých hodnôt a noriem je vedenie najviac zamerané, a či skutočne k presadzovaniu týchto hodnôt a noriem používa riaditeľka tie nástroje, ktoré uviedla.

Pri tvorbe dotazníka som dodržiavala niekoľko základných pravidiel. Snažila som sa o to, aby otázky boli zrozumiteľné, a aby všetci pracovníci nemali problémy s pochopením otázok položených v dotazníku. Takisto je veľmi dôležité poradie otázok, ktoré by nemalo byť systematické, pretože aj poradie otázok môže svojím spôsobom ovplyvniť kvalitu výsledku. Pokiaľ sa dve otázky, ktoré po sebe nasledujú týkajú rovnakého javu, pýtaný sa môže snažiť otázky spájať a kontrolovať, či neodpovedal na dve príbuzné otázky odlišne a či tak nevznikol v jeho odpovediach logický rozpor. Dotazník by takisto nemal byť veľmi dlhý, pretože s dĺžkou dotazníka sa zvyšuje časová náročnosť na jeho vyplnenie. To vedie k tomu že pracovníci strácajú záujem zúčastniť sa na vyplnení daného dotazníka, a to vedie k poklesu návratnosti dotazníka.

Veľmi dôležité pri tvorbe dotazníka je aj zachovanie anonymity. Pokiaľ je výskum anonymný, nesmie dotazník obsahovať žiadne údaje, ktoré by viedli ku spätnej identifikácii respondenta. Otázky obsiahnuté v dotazníku by mali byť jednoznačné, to znamená, že by nemali umožňovať dvojaký výklad.

Otázky v dotazníku som použila uzatvorené, s vopred stanovenými možnosťami odpovedí, kde respondent zaškrtnáva tú odpoveď, ktorá mu najviac vyhovuje. Na začiatku dotazníka, som požiadala respondentov o uvedenie niektorých osobných údajov. Napr. pohlavie, vek, vzdelanie, ako dlho sú v organizácii zamestnaní.

Pracovníci boli informovaní o anonymite dotazníku. Dotazník som osobne odovzdala všetkým zamestnancom, a zároveň som im poskytla základné informácie potrebné pre vyplnenie dotazníka, prípadne odpovedala na ich dotazy. Na ďalší deň som si dotazník osobne prevzala.

3.3.4 Etapa spracovania dát

Informácie, ktoré som získala z rozhovoru som slovne popísala. Poznatky z dotazníka som vyhodnotila pomocou štatistických metód (relatívne početnosti) a znázornila pomocou vhodných grafov.

4 Výsledky výskumu

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zistiť, aké predstavy má vedenie organizácie o žiaducej organizačnej kultúre a tieto predstavy porovnať s tým, ako je organizačná kultúra vnímaná rádovými členmi organizácie. Hlavný cieľ som si rozdelila na dva čiastkové ciele viz. kapitola 3. K tomu, aby som dosiahla stanovené ciele som si vytvorila výskumné otázky.

Výskum som sa rozhodla realizovať pomocou rozhovoru, ktorý som použila u vedenia organizácie. Na základe odpovedí riaditeľky som si pripravila dotazník pre učiteľov.

Dotazník som rozdala 36 učiteľom. Z tohto počtu sa mi vrátilo naspäť 30 dotazníkov. Výsledky z dotazníka som uviedla do tabuliek a pre väčšiu prehľadnosť som ich vyjadrila v percentách.

4.1 Rozhovor

Na zistenie toho, aké hodnoty a normy považuje vedenie za najdôležitejšie z hľadiska úspešnosti organizácie, som si pripravila rozhovor.

Požiadala som riaditeľku organizácie, aby mi uviedla, aké hodnoty ona považuje za najdôležitejšie. Medzi najdôležitejšie uviedla nasledujúcu skupinu hodnôt:

- zabezpečiť kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe
- byť ústretový voči študentom
- zabezpečiť vhodné podmienky pre prácu učiteľov
- dbať na morálny profil učiteľov
- motivácia učiteľov- odmeny
- otvorenosť pri jednaní s učiteľmi
- rovnaké zaobchádzanie so všetkými

- zapojenie rodičov, psychológov do výchovného procesu
- prezentovanie školy na verejnosti- plesy, súťaže

Na základe uvedených hodnôt som chcela aby mi formulovala, o dodržiavanie akých noriem sa vo svojej organizácii usiluje. Uviedla nasledujúcu skupinu noriem:

- našou prioritou je poskytnutie kvalitného vzdelania
- sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti uplatnenia
- materiálne hodnoty slúžia k vytvoreniu vhodných pracovných podmienok pre učiteľov
- učitelia musia byť kvalitní, vzdelaní odborníci
- za kvalitnú prácu a snahu odmena
- vždy jednaj otvorene a čestne
- žiadna diskriminácia- všetci majú rovnaké možnosti
- snažiť sa o zapojenie rodičov a psychológov do procesu výchovy
- to, čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité – snaha o dobré meno školy

Nasledujúca otázka smerovala k zisteniu toho, aké nástroje používa na uplatňovanie a presadenie týchto hodnôt a noriem. Za najdôležitejšie nástroje považuje:

- kontrolný systém
- hospitácie
- kontrola pedagogických dokumentov
- finančná motivácia

Na základe takto získaných odpovedí som vytvorila otázky pre učiteľov a snažila som sa zistiť, ako veľmi sa stotožňujú s názorom vedenia.

4.2 Výsledky dotazníka

Z pôvodne pripraveného množstva 36 dotazníkov sa mi ich vrátilo 30. Pri vyhodnocovaní som sa rozhodla rozdeliť jednotlivé hodnoty a normy na tie, ktoré sú zamerané na študentov, na učiteľov a na verejnosť. Takéto delenie mi napomohlo k prehľadnejšej interpretácii výsledkov.

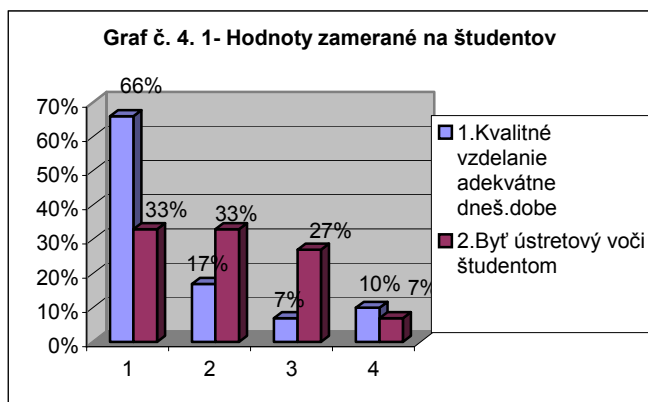
Prvá otázka v dotazníku sa týkala toho, aby zamestnanci uviedli, za aké dôležité považujú jednotlivé hodnoty pre úspešnosť organizácie.

Hodnoty zamerané na študentov:

- 1- veľmi dôležité
- 2- dosť dôležité
- 3- menej dôležité
- 4- nedôležité

Tab. č.4.1 - Hodnoty zamerané na študentov

	1	2	3	4
1.Kvalitné vzdelanie adekvátne dneš.dobe	66%	17%	7%	10%
2.Byť ústretový voči študentom	33%	33%	27%	7%



Do skupiny hodnôt zameraných na študentov patria hodnoty, kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe a ďalšou hodnotou je byť ústretový voči študentom. Prvú hodnotu považuje za

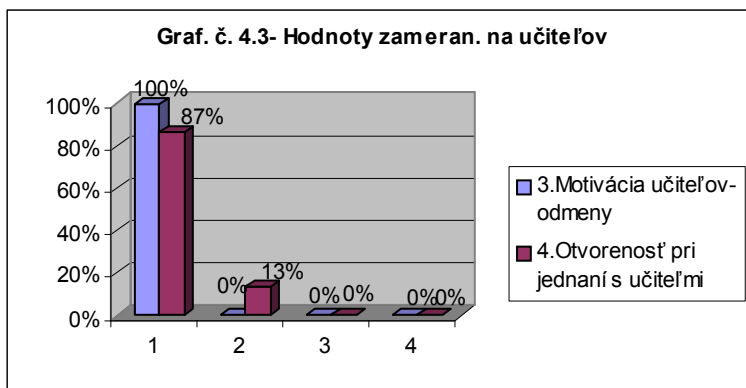
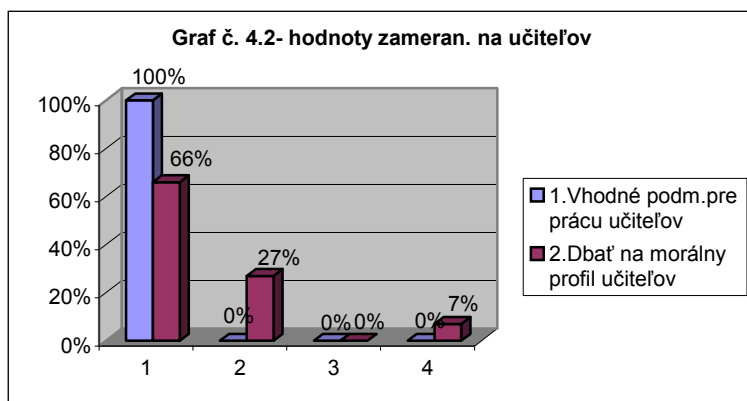
dôležitú až 83% učiteľov, zatiaľ čo za nedôležitú ju považuje 17% pracovníkov. Pokiaľ ide o hodnotu číslo 2, tak táto je dôležitá pre 66% učiteľov a nedôležitá pre 34% učiteľov.

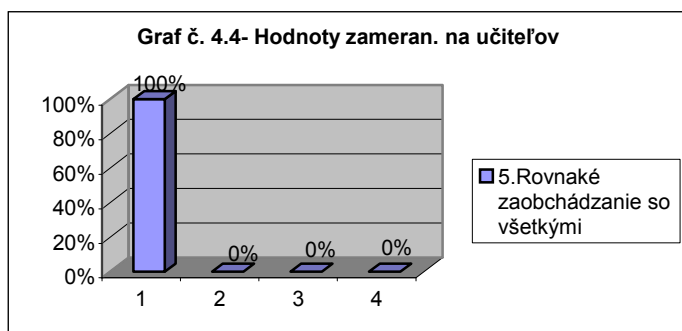
Hodnoty zamerané na učiteľov:

- 1- veľmi dôležité
- 2- dosť dôležité
- 3- menej dôležité
- 4- nedôležité

Tab. č. 4.2 - Hodnoty zamerané na učiteľov

	1	2	3	4
1.Vhodné podm.pre prácu učiteľov	100%	0%	0%	0%
2.Dbať na morálny profil učiteľov	66%	27%	0%	7%
3.Motivácia učiteľov-odmeny	100%	0%	0%	0%
4.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi	87%	13%	0%	0%
5.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými	100%	0%	0%	0%





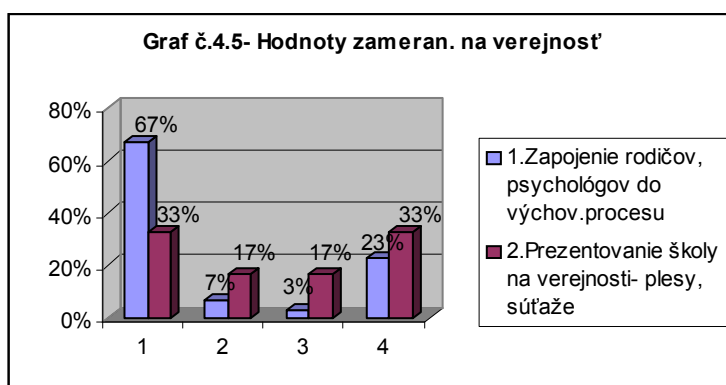
V tejto skupine sa nachádzajú hodnoty, ako vhodné podmienky pre prácu učiteľov. Túto hodnotu považuje za najdôležitejšiu 100% učiteľov. Ďalšou hodnotou je dbanie na morálny profil učiteľov, aby učitelia boli vzdelaní a snažili sa svoju prácu robiť čo najsvedomitejšie. Táto hodnota je dôležitá pre 93% respondentov. Len 7% túto hodnotu nepovažuje za dôležitú. Treťou hodnotou je motivovanie učiteľov prostredníctvom odmien, kedy zasa všetci učitelia považujú túto hodnotu za veľmi dôležitú. Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi je takisto považovaná za veľmi dôležitú hodnotu, s ktorou sa stotožňuje takisto 100% pedagógov. Ako posledná patrí do tejto skupiny hodnota rovnakého zaobchádzania so všetkými. Táto hodnota je zo strany pedagógov takisto považovaná za veľmi dôležitú.

Hodnoty zamerané na verejnosť:

- 1- veľmi dôležité
- 2- dosť dôležité
- 3- menej dôležité
- 4- nedôležité

Tab. č.4.3 - Hodnoty zamerané na verejnosť

	1	2	3	4
1.Zapojenie rodičov, psychologov do výchov. procesu	67%	7%	3%	23%
2.Prezentovanie školy na verejnosti- plesy, súťaže	33%	17%	17%	33%



Posledná skupina hodnôt sa zameriava na verejnosť. Konkrétne sem patria hodnoty zapojenie rodičov a pedagógov do výchovného procesu. Túto hodnotu považuje za podstatnú 74% pedagógov, zatiaľ čo pre 26% je menej dôležitá. Druhou hodnotou je prezentovanie školy na verejnosti prostredníctvom rôznych plesov a súťaží. Pri tejto hodnote je výsledok zaujímavý, pretože 50% zamestnancov ju považuje za dôležitú a 50% naopak za menej dôležitú až nepodstatnú.

V ďalšom bode dotazníka som sa zamerala na zistenie toho, či učitelia považujú hodnoty za zdieľané. Zdieľanie znamená, že sú hodnoty skutočne v organizácii dodržiavané všetkými pracovníkmi. Zatiaľ čo dôležitosť hodnôt sa týka jednotlivých ľudí, tak zdieľanie hodnôt sa týka všetkých obecné. Takisto som rozdelila hodnoty na tie, ktoré sa zameriavajú na učiteľov, študentov a verejnosť.

Hodnoty zamerané na študentov:

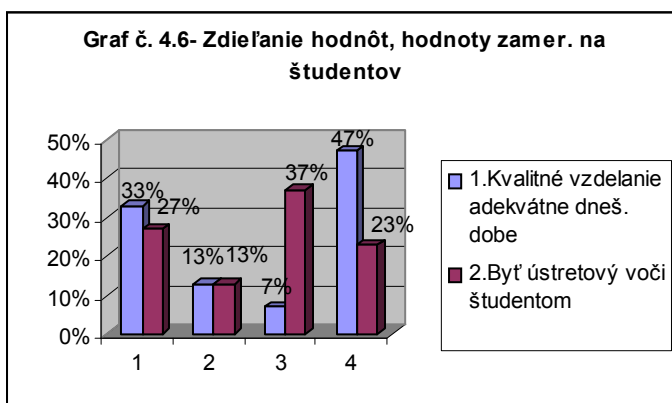
Na otázku, či považujú hodnoty za zdieľané mohli učitelia odpovedať:

- 1- áno
- 2- skôr áno
- 3- skôr nie
- 4- nie

Tab. č. 4.4 - Zdieľanie hodnôt- hodnoty zamer. na študentov

	1	2	3	4
1.Kvalitné vzdelanie adekvátne dneš. dobe	33%	13%	7%	47%

2.Byť ústretový voči študentom	27%	13%	37%	23%
--------------------------------	-----	-----	-----	-----



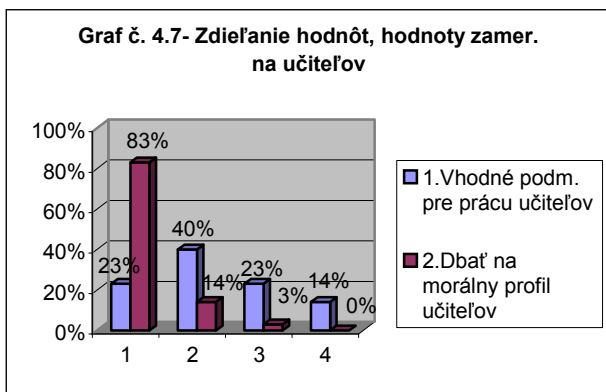
Na otázku, či považujú hodnotu kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe za zdieľanú, odpovedalo pozitívne 46 %, čo nepredstavuje ani polovicu respondentov. Až 54 % učiteľov túto hodnotu za zdieľanú nepovažuje. Druhú hodnotu, byť ústretový voči študentom, považuje za zdieľanú 40 % a 60 % túto hodnotu nezdieľa.

Hodnoty zamerané na učiteľov:

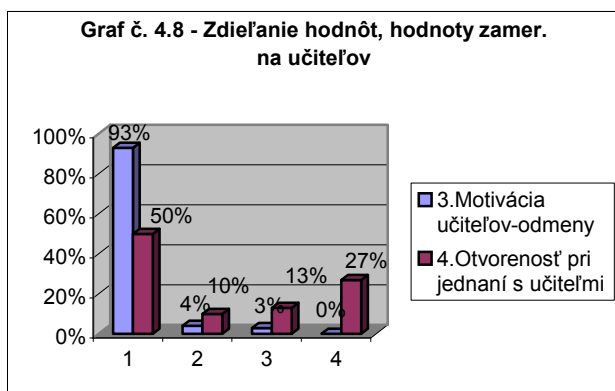
- 1- áno
- 2- skôr áno
- 3- skôr nie
- 4- nie

Tab. č.4.5 - Zdieľanie hodnôt- hodnoty zamer. na učiteľov

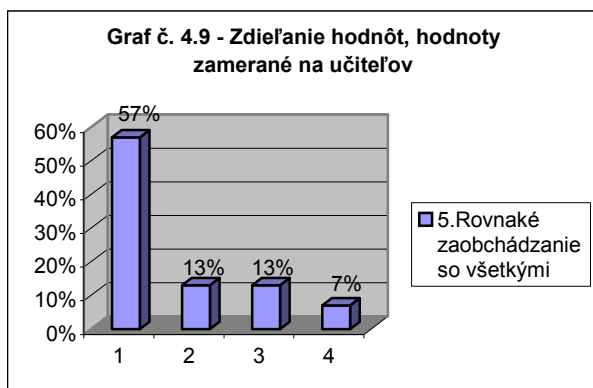
	1	2	3	4
1.Vhodné podm. pre prácu učiteľov	23%	40%	23%	14%
2.Dbať na morálny profil učiteľov	83%	14%	3%	0%
3.Motivácia učiteľov-odmeny	93%	4%	3%	0%
4.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi	50%	10%	13%	27%
5.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými	57%	13%	13%	7%



V grafe číslo 4.7 možno vidieť znázornené hodnoty, vhodné zameranie pre prácu učiteľov a dbanie na morálny profil učiteľov, kedy prvú hodnotu považuje za zdieľanú 63 % učiteľov a 37 % respondentov ju považuje za nezdieľanú. Hodnotu č. 2 zdieľa až 97 % opýtaných a len 3 % sa s ňou nestotožňujú.



Graf číslo 4.8 zobrazuje takisto hodnoty, ktoré sa zameriavajú na učiteľov. Ide o hodnoty motivácia učiteľov prostredníctvom odmien a otvorenosť pri jednaní s učiteľmi. Prvú hodnotu považuje za zdieľanú až 97 % učiteľov a len pre 3 % nie je dôležitá. Hodnotu číslo 2 zdieľa 60 % zamestnancov a zostávajúcich 40 % sa s ňou nestotožňuje.



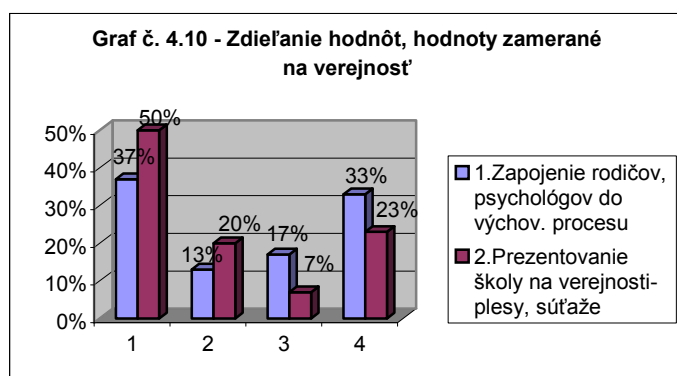
Poslednou hodnotou zameriavajúcou sa na učiteľov je rovnaké zaobchádzanie so všetkými učiteľmi, ktorá je zdieľaná 70 % zamestnancov a len 30 % ju nezdieľa.

Hodnoty zamerané na verejnosť:

- 1- áno
- 2- skôr áno
- 3- skôr nie
- 4- nie

Tab. č. 4.6 – Zdieľanie hodnôt – hodnoty zamer. na verejnosť

	1	2	3	4
1.Zapojenie rodičov, psychológov do výchov. procesu	37%	13%	17%	33%
2.Prezentovanie školy na verejnosti- plesy, súťaže	50%	20%	7%	23%



Hodnoty, ktoré sa zameriavajú na verejnosť sú zobrazené v grafe 4.10. Jedná sa o hodnoty zapojenie rodičov a psychológov do výchovného procesu, kedy táto hodnoty je zdieľaná 50 % učiteľov a naopak 50 % ju nezdieľa. Ďalšiu hodnotu predstavuje prezentovanie školy na verejnosti prostredníctvom každoročne uskutočňovaného plesu a zúčastňovania sa rôznych súťaží. Túto hodnotu zdieľa 70 % zamestnancov a 30 % ju nepovažuje za zdieľanú.

V ďalšom bode dotazníka som na základe odpovedí riaditeľky sformulovala skupinu noriem a požiadala som učiteľov, aby uviedli či považujú tieto normy za dôležité pre úspešnosť gymnázia.

Pri vyhodnocovaní tejto časti dotazníka som takisto rozdelila normy do troch skupín.

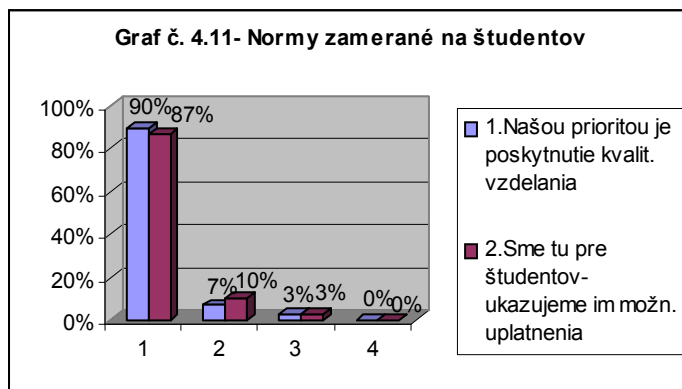
Normy zamerané na študentov:

Respondenti mali možnosť vybrať zo štyroch možností:

- 1- veľmi užitočné
- 2- dosť užitočné
- 3- menej užitočné
- 4- neužitočné

Tab. č. 4.7 - Normy zamerané na študentov

	1	2	3	4
1.Našou prioritou je poskytnutie kvalit. vzdelania	90%	7%	3%	0%
2.Sme tu pre študentov- ukazujeme im možn. uplatnenia	87%	10%	3%	0%



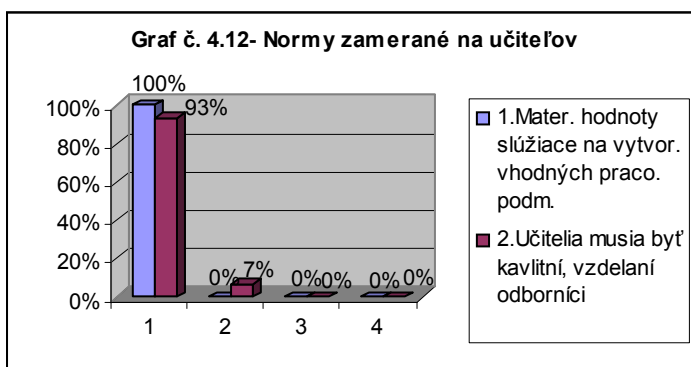
Normy, ktoré sú zamerané na študentov považujú učitelia za veľmi užitočné. Prvou z nich je poskytnutie kvalitného vzdelania, ktoré je adekvátne dnešnej dobe. Túto normu považuje za užitočnú až 97 % pedagógov. Len pre 3 % nie je užitočná. Druhá norma, ktorá znie sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti ich uplatnenia je považovaná za užitočnú až 97 % učiteľov. Takisto len 3 % ju nepovažujú za užitočnú pre úspešnosť organizácie.

Normy zamerané na učiteľov:

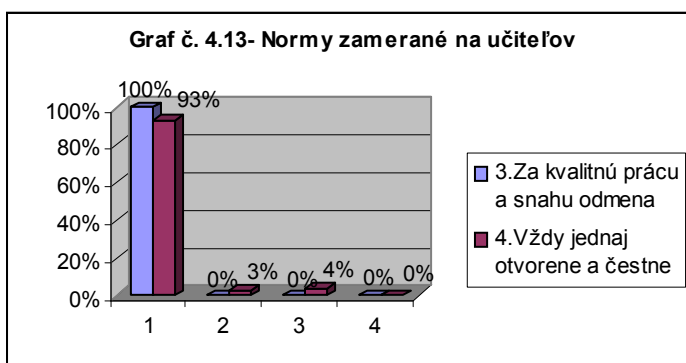
- 1- veľmi užitočné
- 2- dosť užitočné
- 3- menej užitočné
- 4- neužitočné

Tab č. 4.8 – Normy zamerané na učiteľov

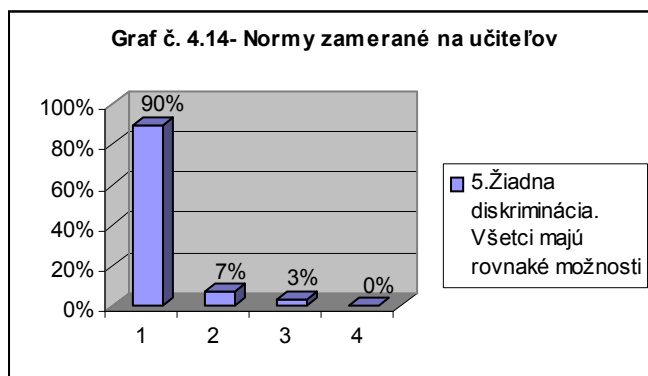
	1	2	3	4
1.Mater. hodnoty slúžiace na vytvor. vhodných praco. podm.	100%	0%	0%	0%
2.Učítelia musia byť kvalitní, vzdelaní odborníci	93%	7%	0%	0%
3.Za kvalitnú prácu a snahu odmena	100%	0%	0%	0%
4.Vždy jednaj otvorene a čestne	93%	3%	4%	0%
5.Žiadna diskriminácia. Všetci majú rovnaké možnosti	90%	7%	3%	0%



V grafe č. 4.12 sú zobrazené normy, ktoré sú takisto veľmi užitočné ako pre vedenie, tak aj pre všetkých pedagógov. Prvou z nich je norma, ktorá sa týka materiálnych hodnôt a ich dôležitosti pre vytváranie vhodných pracovných podmienok pre učiteľov. Všetkých 30 učiteľov ju považuje za užitočnú. Druhou normou je potreba kvalitných a vzdelaných učiteľov, potrebných pre zabezpečenie kvalitného vzdelania. Túto normu považuje za užitočnú takisto 100% učiteľov.



V grafe č. 4.13 sú zobrazené normy, ktoré ešte patria do skupiny noriem zameraných na učiteľov. Konkrétne sa jedná o normy, ktoré sa zameriavajú na potrebu poskytovania kvalitného vzdelania zo strany učiteľov a na poskytovanie odmeny za takúto kvalitne odvedenú prácu. S touto normou sa stotožňuje všetkých 30 pedagógov. Druhá norma sa týka otvoreného a čestného jednania na pracovisku. Takisto je považovaná za veľmi dôležitú až 97 % učiteľov. Len 3 % ju nepovažujú za užitočnú.



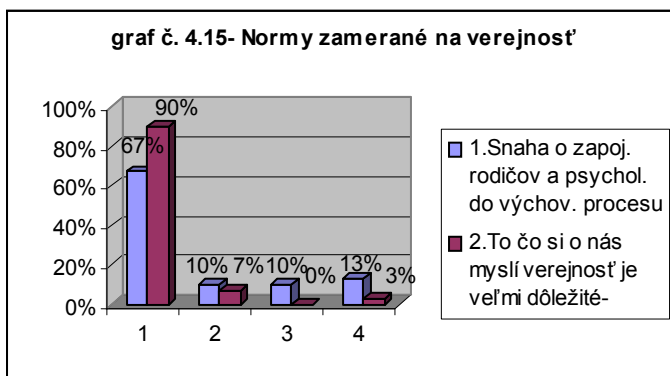
Norma, ktorá uzatvára túto skupinu noriem sa týka toho, aby na pracovisku neprichádzalo ku žiadnej diskriminácii. Všetci majú rovnaké možnosti. S touto normou sa stotožňuje 97 % pedagógov. Pre 3 % nie je táto norma podstatná.

Normy zamerané na verejnosť:

- 1- veľmi užitočné
- 2- dosť užitočné
- 3- menej užitočné
- 4- neužitočné

Tab. č. 4.9 – Normy zamerané na verejnosť

	1	2	3	4
1. Snaha o zapoj. rodičov a psychol. do výchov. procesu	67%	10%	10%	13%
2. To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité	90%	7%	0%	3%

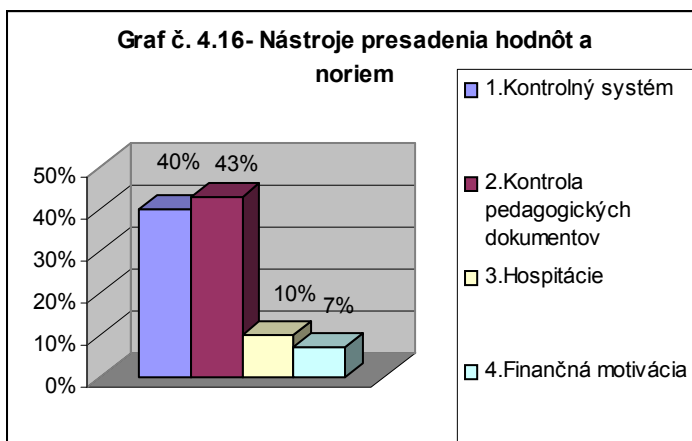


Do skupiny noriem, ktoré sa zameriavajú na verejnosť patria normy, ktoré sa zameriavajú na potrebu zapojenia rodičov a psychologov do výchovného procesu. Túto normu pokladá za dôležitú 77 % učiteľov a 23 % z nich s ňou nesúhlasí. Druhá v poradí je norma, ktorá hovorí o potrebnosti udržiavania si dobrého mena školy na verejnosti. S touto normou súhlasí 97 % respondentov a 3 % ju nepovažuje za užitočnú pre úspešnosť organizácie.

Predposledná otázka v dotazníku smerovala k zisteniu toho aké nástroje používa vedenie k presadeniu a k uplatneniu daných noriem a hodnôt.

Tab. č. 4.10- Nástroje presadenia hodnôt a noriem

Nástroje presadenia	Dôležitosť nástrojov
1.Kontrolný systém	40%
2.Kontrola pedagogických dokumentov	43%
3.Hospitácie	10%
4.Finančná motivácia	7%



V grafe číslo 4.16 sú zobrazené nástroje, ktoré sú považované za najdôležitejšie k presadzovaniu hodnôt a noriem. Za najviac presadzované nástroje sú považované kontrolný systém a kontrola pedagogických dokumentov. Prvý z nich predstavuje 40 % a druhý 43 %. Hospitácie sú považované ako nástroj presadzovania len z 10 %. Najmenšiu hodnotu predstavuje finančná motivácia. Tú za nástroj presadzovania považuje len 7 % pedagógov.

Na záver bola v dotazníku obsiahnutá otázka, ktorá mala zistiť, na dodržiavanie ktorých hodnôt a noriem sa vedenie najviac zameriava. Z dotazníka vyplynulo, že vedenie sa najviac zameriava na dodržiavanie nasledujúcich hodnôt a noriem:

Tab. č. 4.11- Najdôležitejšie hodnoty a normy z pohľadu vedenia

Hodnoty
1.Zabezpečiť kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe
2.Dbať na morálny profil učiteľov
3.Prezentovanie školy na verejnosti
Normy
1.Sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti uplatnenia
2.Materiálne hodnoty slúžia k vytvoreniu vhod. pracov. podm. pre učiteľov
3.To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité- snaha o dobré meno školy

Zhrnutie:

Na záver by som rada zhodnotila celú situáciu v organizácii. V nasledujúcej tabuľke sú zoradené hodnoty podľa dôležitosti a podľa spôsobu ich zdieľania.

Tab. č. 4.12 – Zoradenie hodnôt podľa dôležitosti a zdieľania

Dôležitosť hodnôt	Zdieľanie hodnôt
1.Vhodné podmienky pre prácu učiteľov (100 %)	1.Motivácia učiteľov- odmeny (97 %)
2.Motivácia učiteľov- odmeny (100 %)	2.Dbať na morálny profil učiteľov (97 %)
3.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi (100 %)	3.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými (70 %)
4.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými (100 %)	4.Prezentovanie školy na verejnosti (70 %)
5.Dbať na morálny profil učiteľov (93 %)	5.Vhodné podmienky pre prácu učiteľov (63 %)
6.Kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe (83 %)	6.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi (60 %)
7.Zapoj. rodičov, psychol. do výchov. procesu (74%)	7.Zapoj. rodičov, psychol. do výchov. procesu (50 %)
8.Byť ústretový voči študentom (66 %)	8.Kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe (46 %)
9.Prezent. školy na verejnosti- plesy, súťaže (50 %)	9.Byť ústretový voči študentom (40 %)

Ako si možno všimnúť v tabuľke, za najviac dôležité hodnoty sú podľa učiteľov považované tie, ktoré sú zaradené do skupiny hodnôt zameraných na učiteľov. Všetky hodnoty z tejto skupiny dosiahli 100 % úspešnosť. Učitelia si uvedomujú, že k tomu, aby bola organizácia úspešná a a priťahovala si stále nových študentov je veľmi dôležité, aby najskôr fungovali vzťahy vo vnútri organizácie, teda medzi nimi samotnými. Ďalšou hodnotou, ktorú považujú za veľmi dôležitú, je dbať na morálny profil učiteľov. K tomu, aby bolo možné vychovávať inteligentných ľudí, je potrebné, aby oni sami boli zodpovední, vzdelaní a dostatočne kvalifikovaní odborníci. Na túto hodnotu nadväzuje aj ďalšia v poradí, a tou je poskytnutie kvalitného vzdelania, adekvátneho dnešnej dobe, čo je určite cieľom každej školy, ktorá si chce udržať dobré meno a získať si čo najviac študentov. Ako ďalšia v poradí dôležitosti je hodnota, ktorá sa týka zapojenia rodičov a psychologov do procesu výchovy. Až 74% pedagógov si myslí, že je veľmi dôležité, aby sa na výchove podieľali nie len oni samotní, ale aj rodičia študentov a psychologovia. Predposlednou hodnotou v tabuľke dôležitosti je ústretovosť voči študentom, ktorú považuje za dôležitú 66 % pedagógov. Za najmenej dôležitú je považovaná hodnota, prezentovanie školy na verejnosti, ktorú považuje za dôležitú 50 % pedagógov. Z tabuľky dôležitosti hodnôt si možno všimnúť, že učitelia sa stotožňujú s predstavami vedenia v tom, ktoré hodnoty sú pre úspešnosť školy najdôležitejšie.

Druhý stĺpec tabuľky poukazuje na zdieľanie týchto hodnôt. Zdieľanie znamená dodržiavanie týchto hodnôt a stotožnenie sa s nimi. Z pohľadu učiteľov sú podstatné pre zaistenie úspešnosti organizácie. Za najviac zdieľanú hodnotu považujú pedagógovia motivovanie ich samotných prostredníctvom rôznych odmien. Rovnako zdieľaná je aj hodnota, ktorá sa týka dôležitosti morálneho profilu učiteľov. Z pohľadu pedagógov je takisto veľmi dôležitou hodnotou aj rovnaké zaobchádzanie so všetkými učiteľmi. K tomu, aby panovali na pracovisku dobré vzťahy a dôvera je veľmi dôležité, aby si všetci boli rovní a aby neprichádzalo na pracovisku ku diskriminácii. Pokiaľ chce vedenie, aby panovali v organizácii dobré vzťahy, malo by ísť samo príkladom svojim zamestnancom. Ďalšou zdieľanou hodnotou je prezentovanie školy na verejnosti. Túto hodnotu zdieľa 66 % zamestnancov. Tí si uvedomujú, že k tomu, aby škola bola úspešná je dôležité aj to, ako vystupuje na verejnosti a aké má postavenie v jej očiach. Ďalšími v poradí sú hodnoty, ktoré

sa týkajú vhodných podmienok pre prácu učiteľov a otvorenosti pri jednaní s učiteľmi. Prvá z týchto hodnôt je zdieľaná 63 % učiteľov a druhá 60 % z nich. Tieto čísla ukazujú, že tieto hodnoty patria už medzi menej zdieľané, aj keď pri zisťovaní dôležitosti boli považované za veľmi dôležité všetkými respondentmi. Na posledných miestach sú hodnoty týkajúce sa zapojenia rodičov do výchovného procesu, poskytovania kvalitného vzdelania adekvátneho dnešnej dobe a ústretovosti voči študentom. Pokiaľ ide o prvú z nich, tak tá je zdieľaná 50 % učiteľov. Učitelia ju považujú za dôležitú a snažia sa o jej realizovanie, ale otázkou zostáva ako veľmi je dôležitá pre rodičov samotných. Pokiaľ ide o poskytnutie kvalitného vzdelania, túto hodnotu zdieľa 46 % učiteľov. Za dôležitú bola považovaná až 83% z nich. Problém je možno v tom, že učitelia ju považujú za veľmi dôležitú, ale nedostatočné ohodnotenie ich výkonu alebo nezáujem študentov o vzdelávanie ju robí menej dôležitou. Riešením by mohli byť finančné odmeny pre učiteľov a väčší záujem zo strany študentov, čím by sa zvýšilo aj zdieľanie poslednej hodnoty, ktorou je ústretovosť voči študentom. Tá je považovaná za najmenej zdieľanú.

Ďalším bodom bolo zistenie toho, či považujú normy, ktoré som v dotazníku uviedla za dôležité. V nasledujúcej tabuľke sú zoradené podľa užitočnosti.

Tab. č. 4.13 – Užitočnosť noriem

1.Mater. hodnoty slúžiace na vytvor. vhod. prac. podm. (100 %)
2.Učitelia musia byť kvalitní, vzdelaní odborníci (100 %)
3.Za kvalitnú prácu a snahu odmena (100 %)
4.Našou prioritou je poskytnutie kvalit. vzdelania (97 %)
5.Sme tu pre študentov- ukazujeme im možn. uplatnenia (97 %)
6.Žiadna diskrim. Všetci majú rovnaké možnosti (97 %)
7.To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité (97 %)
8.Vždy jednaj otvorene a čestne (96 %)
9.Snaha o zapoj. rodičov a psych. do výchov. procesu (77 %)

Pokiaľ ide o užitočnosť noriem, tak myslím že z tabuľky je jednoznačné, že pedagógovia považujú uvedené normy za veľmi užitočné pre úspešnosť organizácie. Za najviac dôležité sú považované normy zamerané na učiteľov. Dá sa povedať, že sa pedagógovia úplne stotožňujú s názorom vedenia, a takisto považujú riaditeľkou uvedené normy za veľmi podstatné. Táto

skutočnosť je veľmi pozitívna pre celú organizáciu a je dobrým základom pre budovanie vzájomnej dôvery v organizácii, ako aj k vytvoreniu silnej organizačnej kultúry.

K tomu, aby vedenie mohlo zabezpečiť dodržiavanie týchto hodnôt a noriem, je potrebné používanie nástrojov k ich uplatneniu. Podľa odpovedí respondentov, používa vedenie k uplatňovaniu týchto hodnôt a noriem najmä kontrolu pedagogických dokumentov a kontrolný systém. Za menej dôležité považujú hospitácie. Na poslednom mieste uviedli presadzovanie prostredníctvom finančných odmien. Táto situácia je spôsobená najmä nedostatkom finančných prostriedkov v školstve. Pokiaľ by prišlo k zlepšeniu financovania v oblasti školstva, tak by sa mohla stať finančná motivácia dôležitejším nástrojom presadzovania hodnôt a noriem.

Na záver som chcela zistiť, na ktoré z uvedených hodnôt a noriem sa vedenie najviac zameriava. Z dotazníka vyplynulo že za najviac dôležité sú považované nasledujúce normy a hodnoty:

Tab. č. 4.14 – Najdôležitejšie hodnoty a normy z pohľadu vedenia

Hodnoty
1.Zabezpečiť kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe (30)
2.Dbať na morálny profil učiteľov (26)
3.Prezentovanie školy na verejnosti (20)
Normy
1.Sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti uplatnenia (25)
2.Materiálne hodnoty slúžia k vytvoreniu vhod. pracov. podm. pre učiteľov (27)
3.To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité- snaha o dobré meno školy (26)

Ako najdôležitejšie hodnoty uviedli pedagógovia zabezpečenie kvalitného vzdelania adekvátneho dnešnej dobe, na druhom mieste je hodnota, ktorá sa týka morálneho profilu učiteľov a na treťom mieste prezentovanie školy na verejnosti.

Pokiaľ ide o normy, tak tuná je vedenie zamerané najmä na dôležitosť študentov pre organizáciu, ďalej na materiálne hodnoty, slúžiace k vytvoreniu vhodných pracovných

podmienok pre učiteľov a ako posledná je norma, ktorá sa zameriava na dôležitosť postavenia organizácie v očiach verejnosti. Možno vidieť, že pre vedenie sú veľmi dôležití ľudia, či už vo vnútri organizácie (študenti, pedagógovia), ale aj smerom navonok (verejnosť). Na základe tohto zistenia možno konštatovať, že vedenie používa štýl vedenia, ktorý sa zameriava na ľudí.

5 Návrh opatrení na zlepšenie situácie v organizácii

Budovanie organizačnej kultúry je veľmi dôležité ako pre firmy pôsobiace v ziskovom sektore, tak aj pre organizácie pôsobiace vo verejnej správe. Ja som sa snažila popísať organizačnú kultúru na Gymnáziu v Skalici. Konkrétne som sa zamerala na hodnoty a normy v súvislosti s tým, ako sú tieto aspekty organizačnej kultúry vnímané vedením a ako sú prenášané na radových pracovníkov. Na základe rozhovoru s riaditeľkou je možné usudzovať, že problematikou organizačnej kultúry sa doteraz nikto veľmi nezaoberal. Preto som sa rozhodla vytvoriť návrh určitých opatrení, ktoré by mohli viesť k zvýšeniu záujmu o danú problematiku. Navrhovala by som, aby vedenie školy zostavilo tím zamestnancov, ktorí sa budú venovať problematike organizačnej kultúry.

5.1 Spísanie zásad organizačnej kultúry

Podľa môjho názoru k tomu, aby prišlo k lepšiemu vnímaniu organizačnej kultúry, by pomohlo vytvorenie písomnej podoby zásad organizačnej kultúry, čiže vytvorenie určitého kódexu organizačnej kultúry. Tento kódex by obsahoval hlavné hodnoty a normy, o dodržiavanie ktorých by sa mali všetci zamestnanci usilovať. Mohol by viesť k vytvoreniu základných pravidiel organizačnej kultúry, teda k definovaniu vzťahov medzi vedením a zamestnancami. Kódex, ktorý je kvalitný, môže priniesť organizácii veľa výhod. Môže zvýšiť dôveru voči organizácii zo strany vonkajšieho prostredia, definovať jasné a uznávané normy chovania pre zamestnancov a môže byť vhodným nástrojom pre udržiavanie správneho chodu organizácie. Medzi ďalšie výhody patrí:

- znázorňuje a umožňuje dokumentovať tie hodnoty a normy, ktoré sú požadované za žiaduce

- poukazuje na to, ako majú jednotliví zamestnanci jednať, teda v prípade nedodržiavania týchto zásad uvedených v kódexe, umožňuje sankcionovanie
- napomáha k vytváraniu vhodného image organizácie

5.2 Informovanosť a vzdelávanie zamestnancov

K tomu, aby mohlo prísť k zrealizovaniu týchto zásad, je potreba po vytvorení kódexu pripraviť rôzne formy seminárov , vzdelávacích akcií, či už porád pre vedenie, ktoré sa bude snažiť o presadzovanie a šírenie týchto zásad medzi svojimi pracovníkmi.

Je veľmi dôležité aby pracovníci vedeli, kto je organizácia, pre ktorú pracujú, aké sú jej ciele a vízie a aké hodnoty organizácia vyznáva. Možno nastane situácia, kedy zamestnanci nebudú mať záujem o získanie takýchto informácií, ale vedenie by malo mať snahu a záujem presvedčiť čo najväčší počet ľudí o tom, že prijatie takýchto zásad je pre chod celej organizácie veľmi dôležité.

K tomu, aby mohla byť organizačná kultúra považovaná za zdieľanú, je veľmi dôležitá aj komunikácia medzi vedením a zamestnancami. Je veľmi dôležité, aby vedenie bolo pre pracovníkov príkladom. Efektívna komunikácia napomáha k motivovaniu pracovníkov, pomáha k budovaniu vhodných vzťahov ako na pracovisku, tak aj vo vzťahu k okoliu.

5.3 Spokojnosť zamestnancov

K tomu, aby boli zamestnanci spokojní vo svojom zamestnaní, je potrebné zabezpečiť ich adaptáciu na pracovné prostredie. Aby sa pri výkone svojej profesie cítili čo najlepšie, aby mali dobré vzťahy so svojimi kolegami. Pretože je treba si uvedomiť, že na tom ako sa cítia pracovníci v prostredí v ktorom pracujú, závisí ich pracovná výkonnosť a celková spokojnosť.

K tomu, aby boli zamestnanci spokojní, a teda aj k rozvoju organizačnej kultúry, určite môže prispieť takisto vzdelávanie pracovníkov. Rôzne vzdelávacie kurzy vedú k zvyšovaniu

ich znalostí, a teda aj k podpore ich produktivity, a tým sa zvyšuje ich ochota a chuť zostať pracovať v organizácii.

5.4 Analýza organizačnej kultúry a jej prínosy

V čom vlastne spočíva prínos organizačnej kultúry? Každý vedúci sa snaží viesť svoju organizáciu čo najlepšie. Ide mu o to, aby mala dobré meno a pôsobila vierohodne na širokú verejnosť. Lenže dosiahnutie tohto cieľa nezávisí len na ich predstavách, ideách a myšlienkach, ale najmä na tom, ako tieto myšlienky akceptujú a dokážu realizovať zamestnanci. A práve preto je veľmi dôležité pre každú organizáciu, aby sa usilovala o budovanie silnej organizačnej kultúry. Organizačná kultúra je takisto dôležitým nástrojom autoregulácie. Pokiaľ má pracovník jasno vo víziách, cieľoch, normách a hodnotách, má návod, podľa ktorého môže regulovať svoje chovanie. Takisto odpadávajú náklady na kontrolu.

Analýza organizačnej kultúry je vhodná k tomu, aby organizácia zistila, v akom stave sa v ich organizácii kultúra nachádza. Vedie k zisteniu toho, aké hodnoty a normy sú v organizácii zdieľané. Je veľmi dôležitá aj k tomu, aby organizácia ľahšie odhalila svoje nedostatky a snažila sa ich napraviť. Slúži k vypracovaniu kódexu organizačnej kultúry, ktorý obsahuje tie hodnoty a normy, ktoré sú najdôležitejšie.

Poznanie základných hodnôt a noriem vedie predovšetkým ku komplexnému poznaniu zamestnancov organizácie a takisto napomáha k objaveniu tých opatrení, ktoré umožnia aby sa daná organizácia stala úspešnou.

Existuje veľa spôsobov, ako zisťovať silu organizačnej kultúry. Jedným z nástrojov na meranie organizačných hodnôt a noriem je dotazník. Riadiaci pracovník sa týmto spôsobom môže dozvedieť, aké panujú vzťahy medzi zamestnancami alebo aké sú vzťahy zamestnancov k nemu samému.

Veľmi dôležité je uvedomiť si aj to, že nositeľom organizačnej kultúry je práve vedenie, preto každý vedúci by mal mať jasnú predstavu o fungujúcej organizačnej kultúre. Mal by ísť príkladom svojim podriadeným, a mal by sa snažiť o ďalšie budovanie takejto fungujúcej organizačnej kultúry.

Na záver by som rada povedala, že budovanie vhodnej organizačnej kultúry je veľmi náročný proces a všetky organizácie sú si tejto skutočnosti vedomé. Ale na strane druhej si treba uvedomiť, že usilovanie sa o silnú organizačnú kultúru môže znamenať pre každú organizáciu krok vpred.

6 Záver

Každá organizácia má svoju organizačnú kultúru, ktorá je predstavovaná určitými predstavami, víziami, normami jednania, hodnotami, symbolmi, ktoré sú pre každú jednu organizáciu významné. Snahou každej organizácie je, aby organizačná kultúra bola zdieľaná jej členmi. Je dôležité, aby si pracovníci uvedomovali, aká významná je organizačná kultúra, a ako veľmi na nej závisí úspech celej organizácie.

Organizačnú kultúru predstavujú vzťahy zamestnancov k organizácii (ako veľmi sú k nej loajálni, ako sa stotožňujú s jej poslaním), vzťahy medzi zamestnancami a nakoniec postoj zamestnávateľa ku svojim zamestnancom (ocenenie pracovných výsledkov). K tomu, aby bola kultúra silná je potrebné, aby sa organizácia snažila o čo najlepšie budovanie týchto vzťahov.

Problematike organizačnej kultúry som sa venovala aj v mojej diplomovej práci. Snažila som sa popísať organizačnú kultúru v mnou vybranej organizácii. Ide o organizáciu pôsobiacu vo verejnom sektore. Mojm cieľom bolo zistiť, aké hodnoty a normy sú považované za najdôležitejšie z pohľadu vedenia, a ako sa s týmito hodnotami a normami stotožňujú radoví pracovníci organizácie. K tomu, aby som dosiahla stanovené ciele som previedla v danej organizácii potrebný výskum. Prostredníctvom rozhovoru som zistila, aké hodnoty a normy považuje vedenie pre úspešný chod organizácie za najdôležitejšie, ako aj to, aké nástroje používa k presadzovaniu týchto hodnôt a noriem.

Po zistení týchto základných informácií nasledoval ďalší krok, ktorým bolo vytvorenie dotazníka pre učiteľov. Tento empirický výskum, ktorý som previedla v organizácii mi napomohol k naplneniu cieľa, ktorý som si stanovila na začiatku diplomovej práce. Výskumu sa zúčastnila riaditeľka a 30 zamestnancov gymnázia.

Zistila som, že tie hodnoty a normy, ktoré sú považované za najdôležitejšie vedením, sú považované za veľmi dôležité aj medzi zamestnancami. Patria sem hodnoty ako vhodné podmienky pre prácu učiteľov, motivácia učiteľov prostredníctvom rôznych foriem odmien, otvorenosť pri jednaní s učiteľmi, rovnaké zaobchádzanie so všetkými. Ďalšími dôležitými

hodnotami sú dbanie na morálny profil zamestnancov, kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe. Hodnoty, ktoré sú považované už za menej dôležité, ale podľa môjho názoru je im prikladaný dosť veľký význam sú zapojenie rodičov a psychologov do výchovného procesu, ústretovosť voči študentom a nakoniec prezentovanie školy na verejnosti.

Pokiaľ išlo o zisťovanie toho, nakoľko sú hodnoty zdieľané zamestnancami, možno povedať, že tu je situácia iná, než aká bola pri zisťovaní dôležitosti týchto hodnôt. Pracovníci považujú tieto hodnoty za dôležité, ale už ich nepovažujú za tak veľmi zdieľané. Medzi najviac zdieľané patria hodnoty motivácia učiteľov prostredníctvom odmien, dbanie na morálny profil učiteľov, okolo 70 % získali hodnoty rovnaké zaobchádzanie so všetkými a prezentovanie školy na verejnosti. Hodnoty vhodné podmienky pre prácu učiteľov, otvorenosť pri jednaní s učiteľmi sú považované za zdieľané 60 % učiteľov. Najmenej percent dosiahli hodnoty zapojenie rodičov do výchovného procesu, kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe, byť ústretový voči študentom.

V prípade užitočnosti noriem som zistila, že všetky z nich sú považované za veľmi užitočné pre úspešnosť organizácie. Všetci zamestnanci považujú za užitočné normy materiálne hodnoty slúžiace na vytvorenie vhodných pracovných podmienok, učelia musia byť kvalitní, vzdelaní odborníci, za kvalitnú prácu a snahu odmena. Normy našou prioritou je poskytnutie kvalitného vzdelania, sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti uplatnenia, žiadna diskriminácia, všetci majú rovnaké možnosti, to čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité sú považované za užitočné 97 % pedagógov. Vždy jednaj otvorene a čestne to je norma, ktorá si získala 96 % úspešnosť. Za najmenej užitočnú je považovaná norma snaha o zapojenie rodičov a psychologov do výchovného procesu.

Podľa pedagógov, medzi najviac používané nástroje, ktoré vedenie používa na presadzovanie týchto hodnôt a noriem, patria kontrolovanie pedagogických dokumentov, kontrolný systém. Za skoro nepodstatné považujú hospitáciu a finančnú motiváciu.

Zamestnanci sa domnievajú, že medzi hodnoty a normy, na dodržiavanie ktorých sa vedenie najviac zameriava patria zabezpečenie kvalitného vzdelania adekvátneho dnešnej dobe, dbanie na morálny profil učiteľov, prezentovanie školy na verejnosti, sme tu pre

študentov- ukazujeme im možnosti ich uplatnenia, materiálne hodnoty slúžiace k vytvoreniu vhodných pracovných podmienok pre učiteľov a to čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité- snaha o dobré meno školy. Na základe týchto poznatkov usudzujem, že vedenie používa štýl vedenia, ktorý sa zameriava na ľudí.

Na základe výsledkov výskumu som navrhla určité opatrenia, ktoré sa týkajú najmä zostavenia kódexu organizačnej kultúry, zlepšenia informovanosti zamestnancov a zamerania sa na ich spokojnosť. Vedenie by sa malo snažiť o to, aby zamestnanci nachádzali vo svojej práci zmysel, pretože pre pracovníkov je veľmi potrebné pociťovať, že robia niečo dôležité a zmysluplné.

Dúfam, že moja práca je pre gymnázium prínosom. Aj keď možno nebudú súhlasiť s opatreniami, ktoré som im navrhla na zlepšenie kultúry v organizácii, tak dúfam, že si aspoň uvedomia, aký veľký význam organizačná kultúra má a budú sa snažiť o jej ďalšie budovanie.

Literatúra

- [1] Bedrnová, E.-Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha Prospektrum, 1994
- [2] Bedrnová, E.-Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press 2002, ISBN 80-7261-064-3
- [3] Dědina, J.- Malý, M.: Organizační architektura. Praha, Victoria Publishing a.s., 1996
- [4] Lukášová, R.-Nový, I a kol. Organizační kultura-od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha, Grada Publishing a.s., 2004
- [5] Mayerová, M. – Růžička, J.: Moderní personální management. Praha, Nakladatelství H&H, Vyšehradská s.r.o., 2000
- [6] Milkovich, G.T. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing a.s., 1993
- [7] Nový, I a kol.: Interkulturální management- lidé, kultura a management. Praha, Grada Publishing, 1996
- [8] Petr, T.: Metody zjišťování vybraných aspektů organizační kultury – styl vedení. Diplomová práce. Jindřichův Hradec: FM VŠE 2003
- [9] Plamínek, Jiří.: Synergický management. 1. vyd. Praha: Argo 2000, ISBN 80-7203-258-5
- [10] Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. Praha, Grada Publishing, 1997
- [11] Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E.: Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu. 1. vyd. Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-203-5
- [12] Synek, M., Sedláčková, H., Vávrová, H.: Jak psát diplomové a jiné písemné práce. 3. vyd. Praha: VŠE 2002, ISBN 80-245-0309-3
- [13] Umlaufová, M. – Pfeifer, L.: Firemní kultura. Praha, Grada a.s.

Internetové stránky

- [14] <http://www.gymskalica.edu.sk/> (stiahn. 20. 03. 2007)

Prílohy

[1] Dotazník

[2] Pracovníci školy

Dotazník

Vážení zamestnanci Gymnázia.

Chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie dotazníka, ktorý je anonymný a poslúži k vypracovaniu mojej diplomovej práce. Vaša spolupráca je pre mňa veľmi dôležitá. Bez nej by bolo veľmi obtiažne dokončiť moju DP. Za Vašu spoluprácu veľmi pekne ďakujem.

Michala Formánková, študentka FM VŠE Praha

V bode jedna zakrúžkujte tie položky, ktoré sa Vás týkajú a v bode dva až šesť tie položky, ktoré považujete za vhodnú odpoveď.

1.

Pohlavie:

- a) muž
- b) žena

Pracujem na Gymnázii:

- a) menej ako 1 rok
- b) 1-5
- c) 5-10
- d) 10- viac rokov

Môj vek:

- a) 25 - 35
- b) 35 - 45
- c) 45 – 55
- d) viac ako 55 rokov

2. Za ako dôležité považujete nasledujúce hodnoty pre úspešnosť organizácie?

- 1- veľmi dôležité
- 2- dosť dôležité
- 3- menej dôležité
- 4- nedôležité

	1	2	3	4
1.Zabezpečiť kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe				
2.Byť ústretový voči študentom				
3.Zabezpečiť vhodné podmienky pre prácu učiteľov				
4.Dbať na morálny profil učiteľov				
5.Motivácia učiteľov- odmeny				
6.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi				
7.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými				
8.Zapojenie rodičov, psychológov do výchovného procesu				
9.Prezentovanie školy na verejnosti- plesy, súťaže				

3. Domnievate sa, že väčšina pracovníkov vo Vašej organizácii tieto hodnoty zdieľa?

- 1- áno
- 2- skôr áno
- 3- skôr nie
- 4- nie

	1	2	3	4
1.Zabezpečiť kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe				
2.Byť ústretový voči študentom				
3.Zabezpečiť vhodné podmienky pre prácu učiteľov				
4.Dbať na morálny profil učiteľov				
5.Motivácia učiteľov- odmeny				
6.Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi				
7.Rovnaké zaobchádzanie so všetkými				
8.Zapojenie rodičov, psychológov do výchovného procesu				
9.Prezentovanie školy na verejnosti- plesy, súťaže				

4. Nakoľko považujete nasledujúce normy za užitočné pre úspešnosť organizácie?

- 1- veľmi užitočné
- 2- dosť užitočné
- 3- menej užitočné
- 4- neužitočné

	1	2	3	4
1.Našou prioritou je poskytnutie kvalitného vzdelania				
2.Sme tu pre študentov- ukazujeme im možnosti uplatnenia				
3.Materiálne hodnoty slúžia k vytvoreniu vhodných pracov. podmienok pre učiteľov				
4.Učitelia musia byť kvalitní, vzdelaní odborníci				
5.Za kvalitnú prácu a snahu odmena				
6.Vždy jednaj otvorene a čestne				
7.Žiadna diskriminácia. Všetci majú rovnaké možnosti				
8.Snažiť sa o zapojenie rodičov a psychológov do procesu výchovy				
9.To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité- snaha o dobré meno školy				

5. Ktorými z nasledujúcich prostriedkov sa usiluje vedenie o presadenie uvedených hodnôt a noriem? (zakrúžkujte jednu odpoveď)

- kontrolný systém
- hospitácie
- kontrola pedagogických dokumentov
- finančná motivácia

6. Na dodržiavanie ktorých hodnôt a noriem sa vedenie podľa Vás najviac zameriava? (zakrúžkujte viac odpovedí)

Hodnoty

1. Kvalitné vzdelanie adekvátne dnešnej dobe
2. Byť ústretový voči študentom
3. Vhodné podmienky pre prácu učiteľov
4. Dbať na morálny profil učiteľov
5. Motivácia učiteľov-odmeny
6. Otvorenosť pri jednaní s učiteľmi
7. Rovnaké zaobchádzanie so všetkými
8. Zapojenie rodičov, psychológov do výchov. procesu
9. Prezentovanie školy na verejnosti

Normy

1. Materiálne hodnoty slúžiace na vytv. vhod. prac. podm.
2. Učitelia musia byť kvalitní vzdelaní odborníci
3. Za kvalitnú prácu a snahu odmena
4. Našou prioritou je poskytnúť kvalitného vzdelania
5. Sme tu pre študentov- ukazujeme im možn. uplatnenia
6. Žiadna diskriminácia. Všetci majú rovnaké možnosti
7. To čo si o nás myslí verejnosť je veľmi dôležité
8. Vždy jednaj otvorene a čestne
9. Snaha o zapojenie rodičov a psychol. do výchov. procesu

Pracovníci školy

Vedenie školy		
Riaditeľka školy	Štatutárny zástupca riaditeľa	Zástupca riaditeľa
RNDr. Božena Stúpalová	Mgr. Vladimír Podola	Mgr. Ľubica Žilínková
Učitelia		
Mgr. Dana Baumannová	Mgr. Iva Hnátová	Mgr. Róbert Nagy
Mgr. Andrea Bellayová	Mgr. Božena Horňáková	Mgr. Alexandra Nečasová
Mgr. Gabriela Cemperová	Mgr. Anna Hrubšová	Mgr. Anna Pečimonová
PaedDr. Lucia Cvečková	Mgr. Peter Chmurčiak	Ing. Monika Šimonová
Mgr. Katarína Cupáková	Mgr. Štefan Juríček.	PhDr. Jozef Špaček
Mgr. Gabriela Dudáčová	Mgr. Mária Kišková	Mgr. Pavol Špetta
Mgr. Dušan Ferik	Mgr. Eva Lašáková	Mgr. Cecília Štepániková
Mgr. Edita Filipová	Mgr. Lucia Lipková	Mgr. Jana Štepániková
Mgr. Jozef Formánek	Mgr. Mária Lipková	Mgr. Mária Vajayová
Mgr. Milan Hala	Mgr. Dagmar Martinovská	PhDr. Ľudovít Vachálek
Mgr. Katarína Hlavačková	Mgr. Zuzana Milotová	Mgr. Milan Zachara
PaedDr. Ivan Hnát	Mgr. Kamil Mudroch	Mgr. Miloš Zapletal
Externisti		
ThLic. Ľudovít Pokojný	Mgr. Peter Švec	Mgr. Silvia Stupárová

Zdroj: <http://www.gymskalica.edu.sk/sucasnost/zbor.html> (stiahn. 20. 03. 2007)